



griesbauer becher

Unternehmensberatung für
Tierärzte

Wie mache ich meine Praxis heute für die Landwirtschaft von morgen fit ?

Betriebswirtschaftliche Aspekte bei der Führung
einer modernen Großtierpraxis

Anne Becher

Tierärztin, Dipl. Wirtschaftsmedizinerin

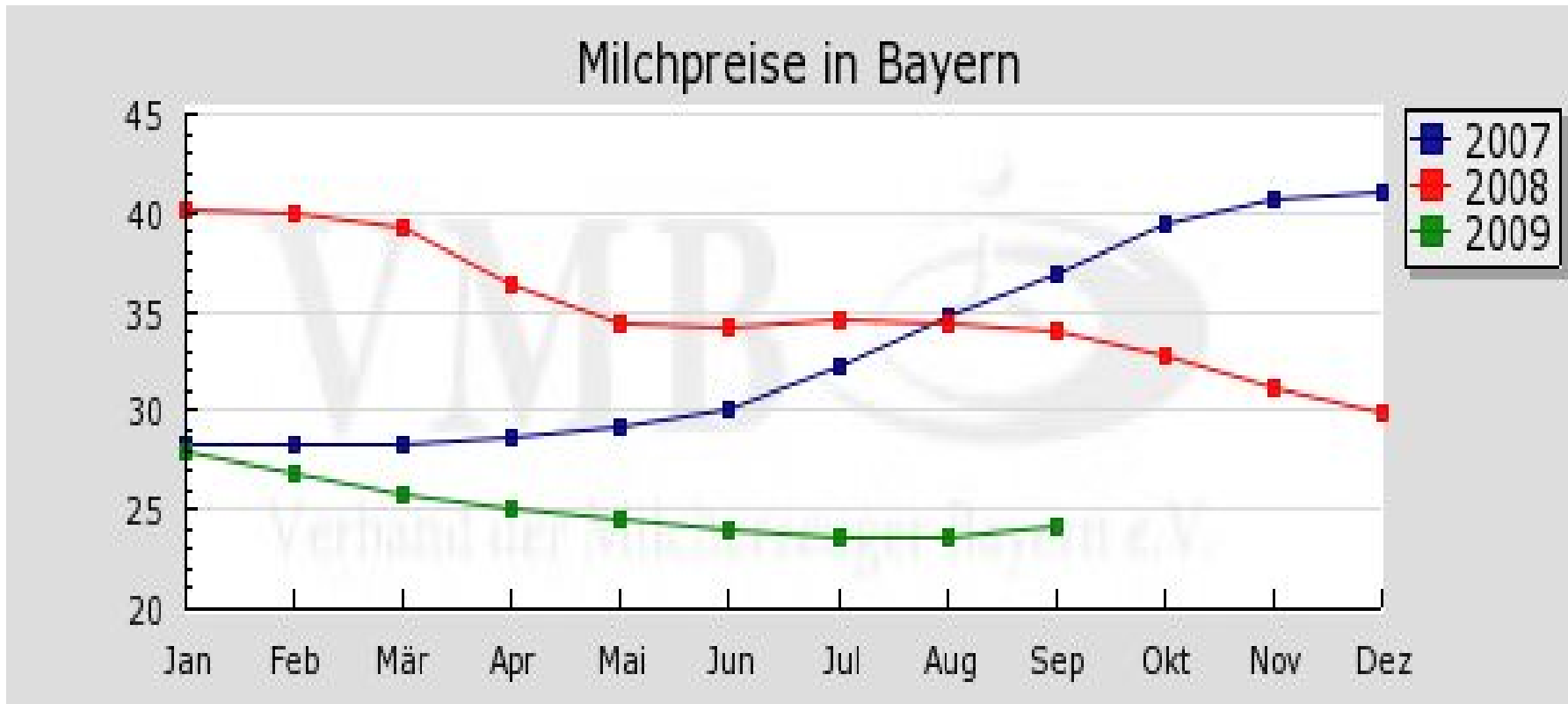
0179/7499789; a.becher@stb-gws.eu

Einführung



griesbauer becher

Unternehmensberatung für
Tierärzte



Verband der Milcherzeuger Bayern e.V.



- Einführung
- Analyse der Ausgangssituation
 - Lage am Markt
 - Situation der Praxis
- Strategische Alternativen
- Umsetzung der Strategie
 - Ressourcen
 - Controlling



- Einführung
- **Analyse der Ausgangssituation**
 - Lage am Markt
 - Situation der Praxis
- Strategische Alternativen
- Umsetzung der Strategie
 - Ressourcen
 - Controlling

Ausgangssituation – Markt in Bayern



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Der Milch-Markt:

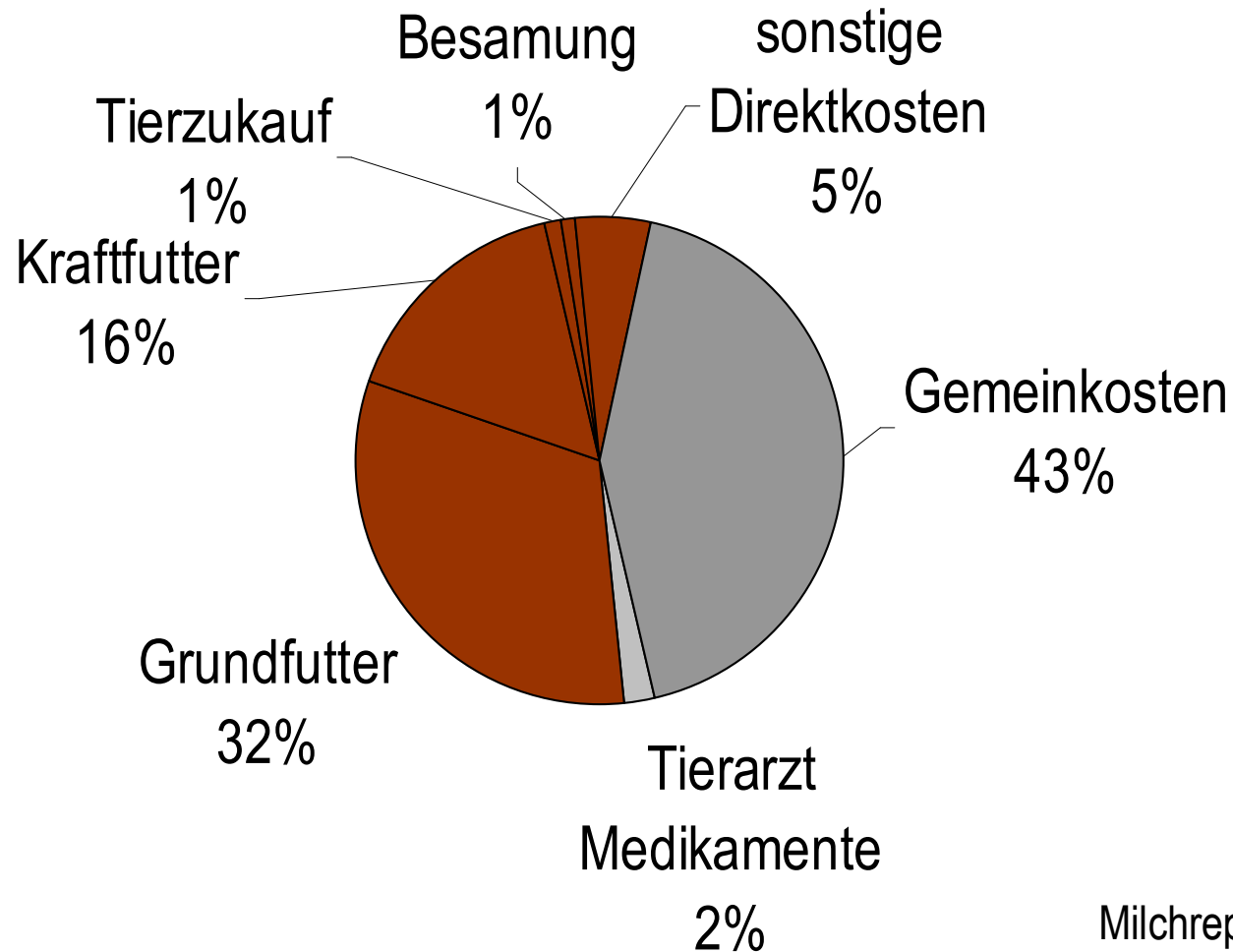
- Angebot größer als Nachfrage
- Erzeugerpreise fallen
- Erzeugerpreise in Bayern über Bundesdurchschnitt
- Abschaffung der Milchquote 2014 / 2015?
- Kosten der Milcherzeugung im benachbarten Ausland niedriger

Ausgangssituation – Markt in Bayern



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Kostenstruktur in der Milchproduktion



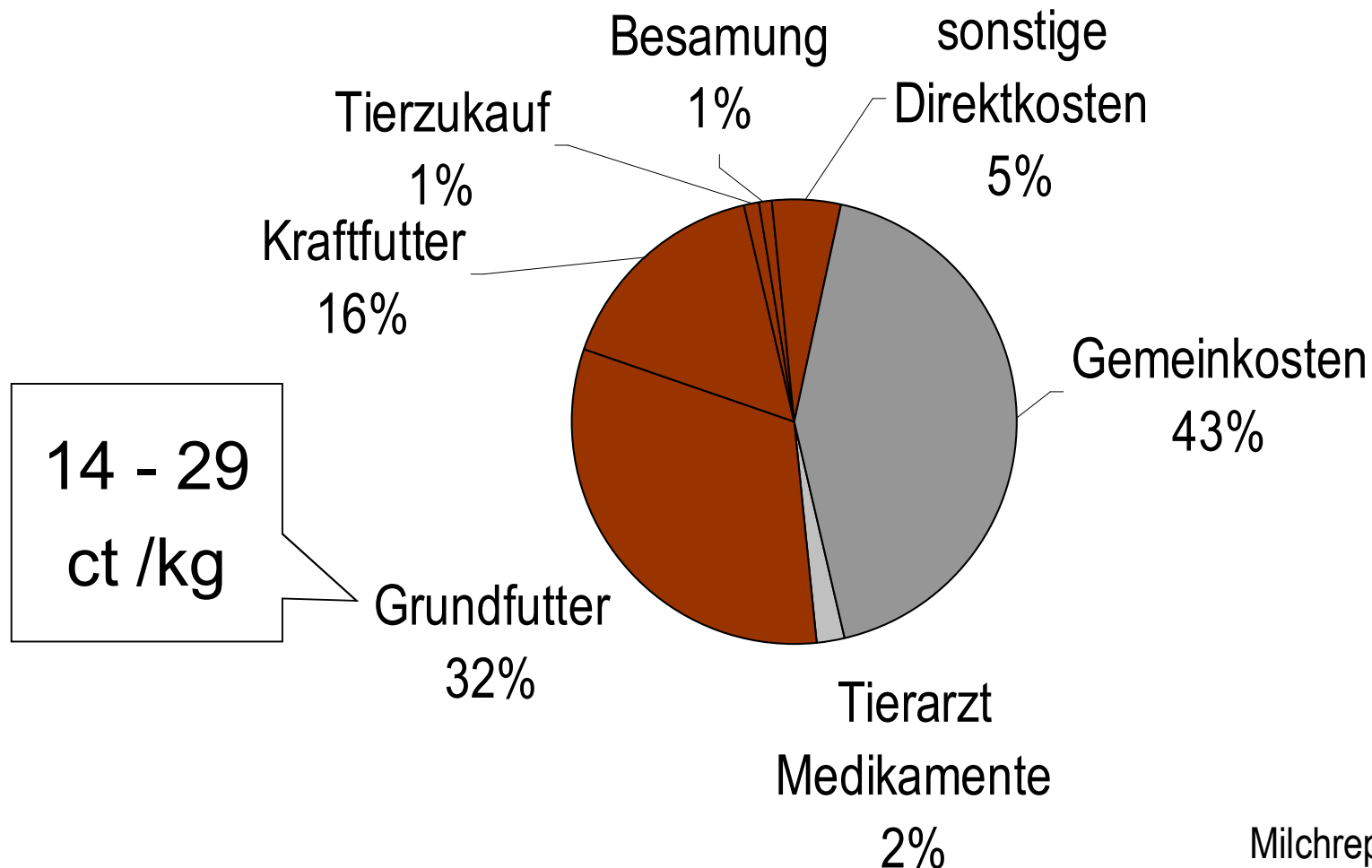
Milchreport Bayern 2008

Ausgangssituation – Markt in Bayern



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Kostenstruktur in der Milchproduktion



Ausgangssituation – Markt in Bayern



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Zukunft des Milch-Markt:

- Wettbewerbsverschärfung
 - Betriebe mit Zukunft müssen Kosten senken
 - Investition in Tierarzt > Kostensenkung
 - Beratung wichtiger
-
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

- Vision
 - Lebensplanung
 - Interessen der Mitarbeiter
- Wettbewerbsumfeld
 - Kunden
 - Mitbewerber
- Geschäftsbereiche
- Kostenstruktur



Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Vision von der Zukunft der eigenen Praxis:

- Eigene Lebensplanung
 - Lebensplanung der Teilhaber

 - Fachliche Interessen der Inhaber und Mitarbeiter
 - Tierarten
 - Medizinische Gebiete
 - Größe der Praxis
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher

Unternehmensberatung für
Tierärzte

Analyse Wettbewerbsumfeld:

- Struktur der eigenen Kunden
- Einordnung in Kategorien



Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

- A - Kunde: Betrieb mit Zukunft
 Kenner der Kostenstruktur
 Preisbereitschaft für Leistung TA hoch
- B - Kunde: Betrieb mit Zukunft
 Pfennigfuchser
 Preisbereitschaft für Leistung TA niedrig
- C - Kunde: Hobbyhaltung mit Zukunft
- D - Kunde: Aufgabe der Tierhaltung absehbar

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Analyse der heutigen Kundenstruktur:

- Anzahl der Kunden je Kategorie
 - Umsatz je Kundenkategorie
 - Qualität der Kundenbindung zu A und B - Kunden
 - Möglichkeit neue A und B - Kunden zu gewinnen
 - Zukünftige Anforderung an TA durch A und B - Kunden
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Analyse der Mitbewerber:

- Stärken / Schwächen
 - Fachlich
 - Kundenbindung
 - Verkäuferisches Talent
 - Image
 - Strategie
-
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Ergebnis der Analyse der Kunden und Mitbewerber:

Chancen für die Praxis:

- Potential GT Umsatz zu erhalten oder auszubauen
- Fachliches Potential zukünftige Anforderung der Tierhalter zu erfüllen

Risiken für die Praxis:

- Gefahr GT Umsatz zu verlieren
 - Mitbewerber besser qualifiziert
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

- Vision
 - Lebensplanung
 - Interessen der Mitarbeiter
 - Wettbewerbsumfeld
 - Kunden
 - Mitbewerber
 - **Geschäftsbereiche**
 - Kostenstruktur
-



Analyse der Geschäftsbereiche:

- Verteilung der Umsätze auf die einzelnen Tierarten
 - Zukünftige Entwicklung der Umsätze im Kleintier und Pferdebereich
 - Personalstruktur
 - Organisationsstruktur
 - Zeitlicher Ablauf
 - Notdienst
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

- Vision
 - Lebensplanung
 - Interessen der Mitarbeiter
 - Wettbewerbsumfeld
 - Kunden
 - Mitbewerber
 - Geschäftsbereiche
 - **Kostenstruktur**
-
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Buchhalterische Kosten:

(laut Zahlen der Vergangenheit oder laut
Budgetplanung)

- Wareneinkauf
- Personalkosten
- Raumkosten
- Versicherungen
- Beiträge
- Fremdleistung
- Sonstige Kosten

Beispiel: Gemischtpraxis

(Umsatz: 250 000 €)

80.000 €

45.000 €

eigene Immobilie

5.000 €

1.000 €

12.000 €

10.000 €

Summe: **153.000 €**

(Gewinn: 97.000 €)

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Kalkulatorische Kosten:

- Unternehmerlohn
„Was wir uns wert sind“
- Zinsen
- Abschreibungen
- Miete
- Ehegattengehalt
- Gewinn

Beispiel:

60.000 €

4.000 €

3.000 €

10.000 €

24.000 €

8.000 €

keine realen

Zahlungsströme

Summe:

109.000 €

(Realer Gewinn:

97.000 €)

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Kosten pro Jahr=	Beispiel:
Buchhalterische +	153.000 €
Kalkulatorische Kosten	+ 109.000 €
	= 262.000 €
Geteilt durch die Minuten, die pro Jahr gearbeitet werden (Ist / Soll)	2 Tierärzte 3400 Stunden (am Tier und Fahrzeit)
= Kosten pro Minute	1,28 €

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Beispiel: Gemischtpraxis

CAVE: keine Kostendeckung bei allen Tierarten

Kostenstellenrechnung:

- Verteilung von buchhalterischen und kalkulatorischen Kosten auf Tierarten
 - Verteilung des Zeitaufwands auf Tierarten
 - Berechnung der Kosten pro Minute pro Tierart
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Kostenrechnung als Planungsinstrument

- Preiskalkulation
 - Berechnung mit verschiedenen Szenarien
 - Assistentengehälter in Zukunft höher
 - Minuten pro Tierarzt: Arbeitszeiten in Zukunft „normaler“
- > Können die kalkulierten Preise im GT Bereich durchgesetzt werden?
-

Ausgangssituation – eigene Praxis



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Ergebnisse der Analyse von:

- Vision
 - Wettbewerbsumfeld
 - Kunden
 - Mitbewerber
 - Geschäftsbereiche
 - Kostenstruktur
-



- Einführung
- Analyse der Ausgangssituation
 - Lage am Markt
 - Situation der Praxis
- **Strategische Alternativen**
- Umsetzung der Strategie
 - Ressourcen
 - Controlling



Situation:

- Keine A und B Kunden
- Starke Mitbewerber im GT Bereich in der Nachbarschaft
- Kleintierbereich und / oder Pferdebereich ausbaubar
- Kalkulierte Preise im GT Bereich nicht durchsetzbar

Strategie:

- GT Bereich auslaufen lassen oder gleich aufgeben
- Konzentration von andere Bereiche



Situation:

- Einzelne umsatzstarke A und B Kunden
- Starke Mitbewerber im GT Bereich in der Nachbarschaft
- Großes Interesse an GT Bereich

Strategie:

- Im GT Bereich: Kooperation mit Nachbarpraxen oder Netzwerk zu externen Experte aufbauen
>Spezialisierung
- 2. Standbein aufbauen



Situation:

- Einige umsatzstarke A und B Kunden
- schwache Mitbewerber im GT Bereich in der Nachbarschaft
- Großes Interesse an GT Bereich
- Günstige Kostenstruktur

Strategie:

- GT Bereich ausbauen
- Evt. Kleintier- und Pferdebereich aufgeben



Darstellung und Überprüfung der Strategie

Finanzperspektive

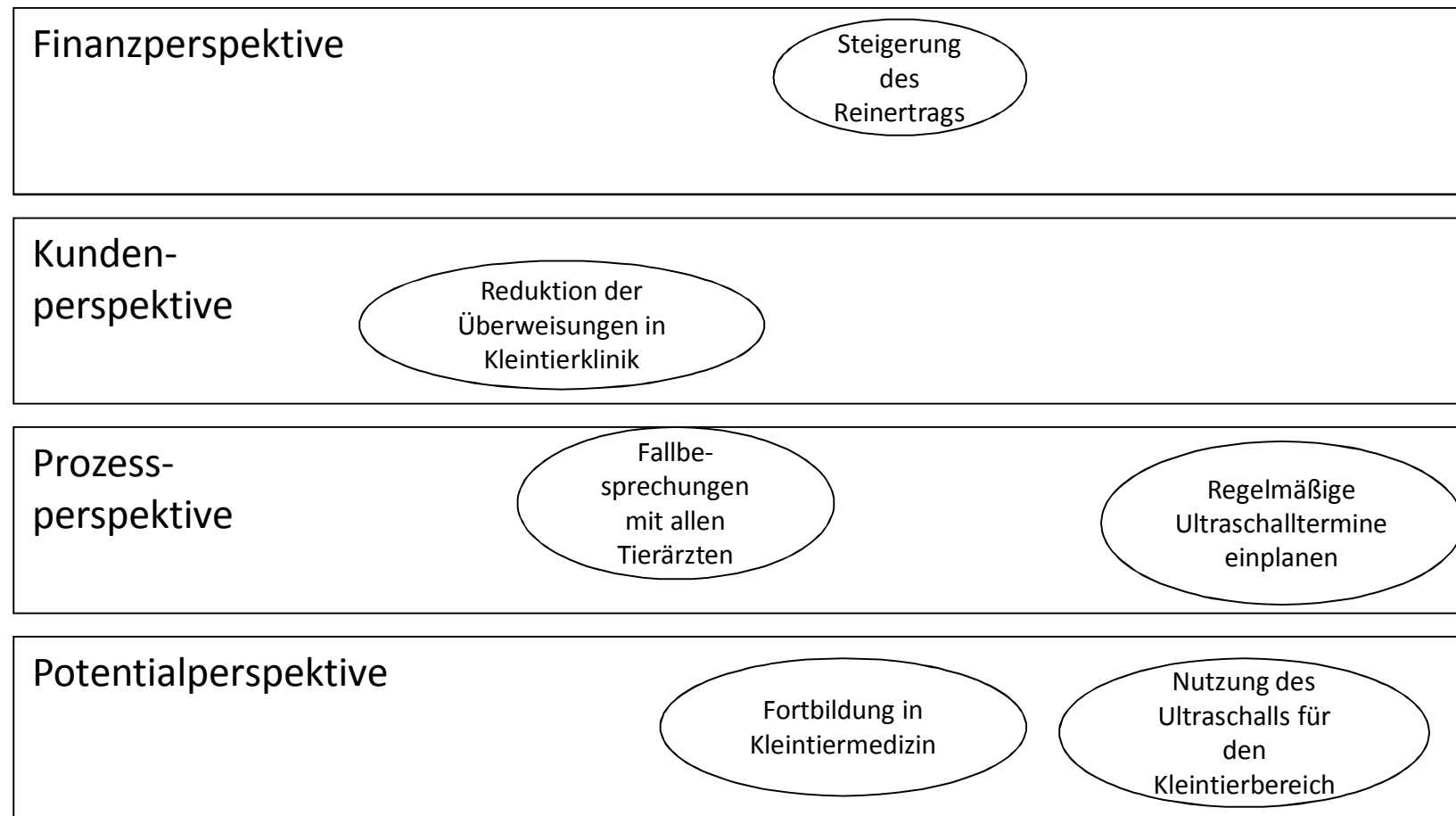
Kunden-
perspektive

Prozess-
perspektive

Potentialperspektive



Darstellung und Überprüfung der Strategie



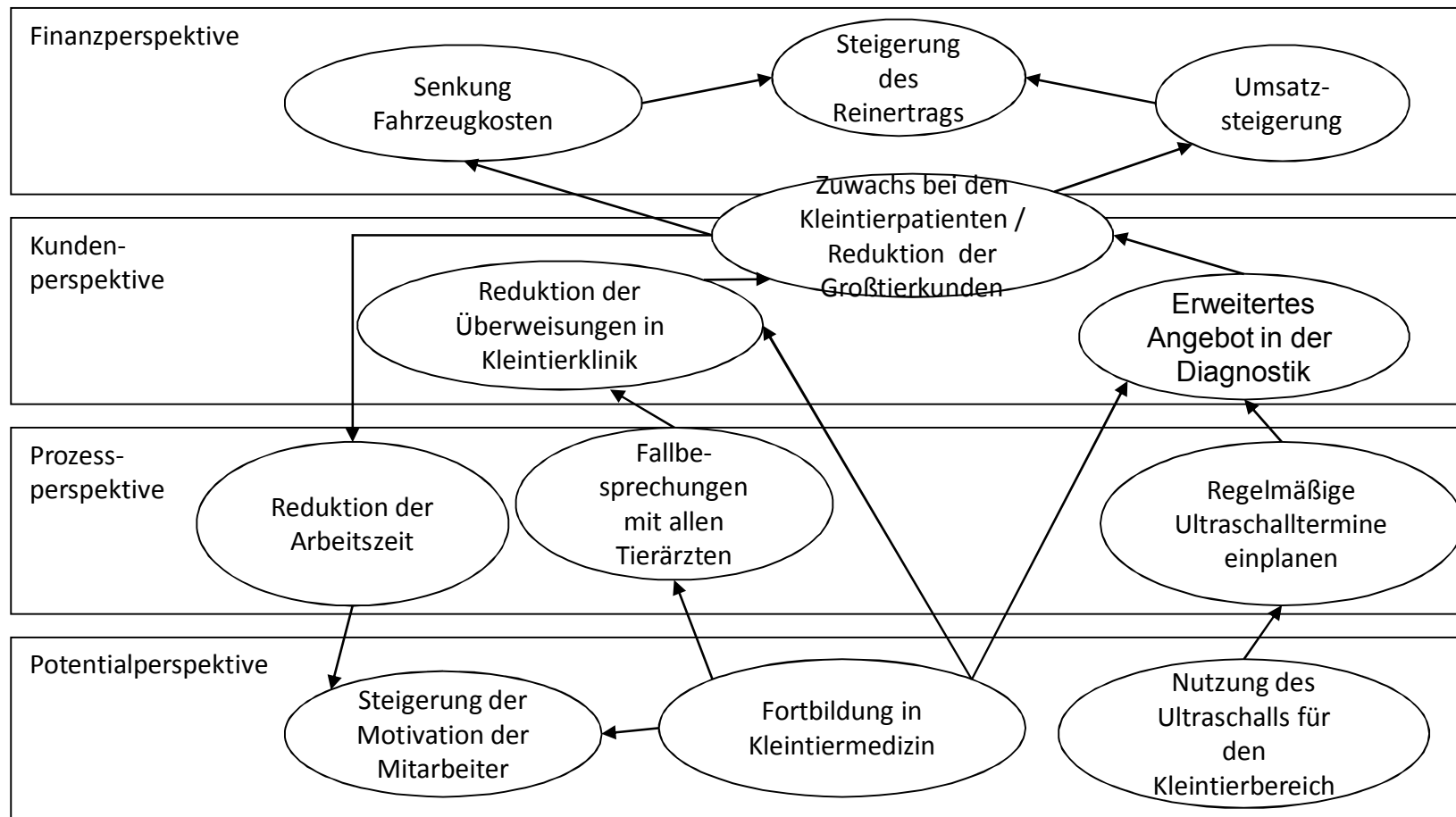
Strategische Alternativen



griesbauer becher

Unternehmensberatung für
Tierärzte

Darstellung und Überprüfung der Strategie





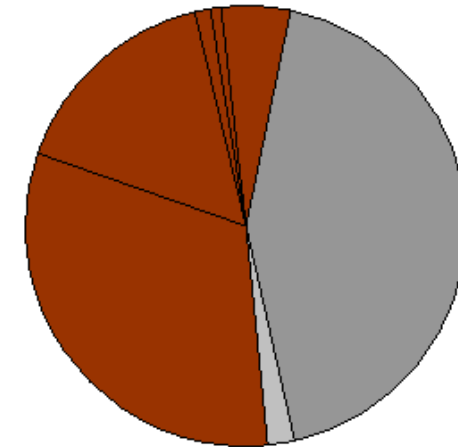
- Einführung
- Analyse der Ausgangssituation
 - Lage am Markt
 - Situation der Praxis
- Strategische Alternativen
- **Umsetzung der Strategie**
 - Ressourcen
 - Controlling



- Wissen
- Zeit
- Mitarbeiter
- Geld

Wissen:

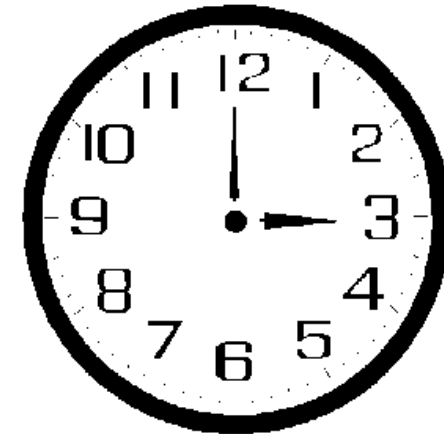
- Bestandsbetreuung
- Prophylaxe auf Bestandsebene
- Weniger kurative Einzeltierbehandlung
- Fütterungsberatung > Kostenstruktur Milcherzeuger
- Eigene Fortbildung und Netzwerk zu Experten





Zeit:

- Bestandsbesuche
 - Feste Termine
- Notdienst und kurative Besuche durch 2. Tierarzt
- Beides nur in größeren Praxiseinheiten



Mitarbeiter:

- Strategische Planung
- Mitarbeiter der Zukunft:
 - Weiblich
 - Mit Familie
 - Mit Spezialisierung
 - Kann sich den Arbeitsplatz aussuchen





Wettbewerb um Mitarbeiter:

Stelle für Mitarbeiter der Zukunft:

- Zeitlich mit Familie vereinbar
 - Angemessene Bezahlung
 - Möglichkeit zur Spezialisierung
 - Langfristige Stellung als Assistent
- > Größere Praxiseinheiten



Wettbewerb um Mitarbeiter:

so oder so ?

Gemischtpraxis bei Hamburg sucht Assistenten/in ab Januar 2010, möglichst mit etwas Berufserfahrung (Kleintier und Rind) – keine Bedingung – Teilzeitstelle möglich.

Sie können Quatsch machen, haben eine Ader für schwarzen Humor und sind auch noch Tierärztin oder Tierarzt?

Dann würden wir Sie gerne in jene Arme schließen, auf die Sie uns und sich selbst ab und an auch nehmen dürfen.

Wir sind eine Gemischtpraxis im schönen hohen Norden Bayerns. Wir bieten Ihnen die größte Brauereidichte der Welt und eine Wurstsortenvielfalt, gegen die Sie jeden Großhandelsketten-Einheitsfraß getrost vergessen können.

Unsere Region gilt als Geheimtipp unter Kennern in Sachen Kultur und Lebensgefühl. Gemischtpraxis heißt in unserem Fall: Überwiegend Rinderbetreuung und Kleintierpraxis mit Klinikstandard (Digitales Röntgen, Farbdoppler, Osteosynthese, Endoskopie, Blutbild, Blutchemie etc./1TA, 1TA, 4 Helferinnen).

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt genau Sie, sofern Sie Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit haben (Teil- oder Vollzeit).

Ihr Profil:

- Sie sind 25 Jahre alt und haben bereits 30 Jahre Berufserfahrung in Groß- und Kleintierpraxis (wäre schön, aber keine Bedingung)
- Sie finden es auf Ihre ganz persönliche Art irgendwie prickelnd, dass der Kunde zwar König, aber nicht jeder König ein guter Kunde ist
- Sie haben Interesse an technischer Diagnostik, wissen aber auch, dass Ihre 5 Sinne und ein gesunder Menschenverstand Sie manchmal weiter bringen als die hemmungslose Anbetung irgendwelcher Laborergebnisse
- Sie haben eventuell Interesse daran, unsere betriebseigene Kinderkrippe mit noch mehr Leben zu erfüllen
- Sie legen Wert auf geregelte Arbeitszeiten, so gut wie keine Notdienste und ein außergewöhnlich familienfreundliches Betriebsklima
- Sie können gut mit Hunden, Katzen und anderem Kleingetier und finden dabei die Muh-Kuh genauso putzig wie wir
- Sie haben manchmal keine Ahnung, davon aber eine Menge und schaffen es in diesen Momenten trotzdem, dass man ihnen vertraut, als wären Sie eine personifizierte Reinkarnation aus Mutter Theresa und Prof. Brinkmann
- Sie waren noch nie in Ihrem Leben Investment-Banker und finden den »Willix von »Biene Maja« genauso klasse wie wir

... dann sind Sie bei uns schon ziemlich richtig. Und last but not least:

Wie Sie sicherlich schon bemerkt haben, sind wir ziemlich abgehoben und wären deshalb für jeden Ihrer Schwerpunkte dankbar (Osteosynthese/Gelenkchirurgie und bildgebende Diagnostik bevorzugt). Ausreichend Zeit für Ihre Fortbildung sowie deren Finanzierung sind für uns eine Selbstverständlichkeit.

Wenn auch nur ein Teil dieser Punkte auf Sie zutreffen sollte, dann freuen wir uns schon jetzt riesig auf Sie, auf Ihre Persönlichkeit, Ihren Stil und Ihre aussagekräftige E-Mail. Herzlich willkommen bei uns!!!!

E-Mail: pferdebesitzer-ach-ja-oh-gott-warum-nur@web.de

Ressourcen



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Wettbewerb um Mitarbeiter:
50 Bewerbungen

Alleinstellungsmerkmale:

Größte Brauereidichte

Wurstsortenvielfalt

Geräteausstattung

Kinderkrippe

Praxiskultur:

Gesunder
Menschenverstand

Schwarzer
Humor

Fortbildung

Sie können Quatsch machen, haben eine Ader für schwarzen Humor und sind auch noch Tierärztin oder Tierarzt?

Dann würden wir Sie gerne in jene Arme schließen, auf die Sie uns und sich selbst ab und an auch nehmen dürfen.

Wir sind eine Gemischtpraxis im schönen hohen Norden Bayerns. Wir bieten Ihnen die größte Brauereidichte der Welt und eine Wurstsortenvielfalt, gegen die Sie jeden Großhandelsketten-Einheitsfraß getrost vergessen können.

Unsere Region gilt als Geheimtipp unter Kennern in Sachen Kultur und Lebensgefühl. Gemischtpraxis heißt in unserem Fall: Überwiegend Rinderbetreuung und Kleintierpraxis mit Klinikstandard (Digitales Röntgen, Farbdoppler, Osteosynthese, Endoskopie, Blutbild, Blutchemie etc./1TA, 1TA, 4 Helferinnen).

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt genau Sie, sofern Sie Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit haben (Teil- oder Vollzeit).

Ihr Profil:

- Sie sind 25 Jahre alt und haben bereits 30 Jahre Berufserfahrung in Groß- und Kleintierpraxis (wäre schön, aber keine Bedingung)
- Sie finden es auf Ihre ganz persönliche Art irgendwie prickelnd, dass der Kunde zwar König, aber nicht jeder König ein guter Kunde ist
- Sie haben Interesse an technischer Diagnostik, wissen aber auch, dass Ihre 5 Sinne und ein gesunder Menschenverstand Sie manchmal weiter bringen als die hemmungslose Anbetung irgendwelcher Laborergebnisse
- Sie haben eventuell Interesse daran, unsere betriebseigene Kinderkrippe mit noch mehr Leben zu erfüllen
- Sie legen Wert auf geregelte Arbeitszeiten, so gut wie keine Notdienste und ein außergewöhnlich familienfreundliches Betriebsklima
- Sie können gut mit Hunden, Katzen und anderem Kleingetier und finden dabei die Muh-Kuh genauso putzig wie wir
- Sie haben manchmal keine Ahnung, davon aber eine Menge und schaffen es in diesen Momenten trotzdem, dass man Ihnen vertraut, als wären Sie eine personalisierte Reinkarnation aus Mutter Theresa und Prof. Brinkmann
- Sie wären noch nie in Ihrem Leben Investment-Banker und finden den »Willix von »Biene Maja« genauso klasse wie wir

... dann sind Sie bei uns schon ziemlich richtig. Und last but not least:

Wie Sie sicherlich schon bemerkt haben, sind wir ziemlich abgehoben und wären deshalb für jeden Ihrer Schwerpunkte dankbar (Osteosynthese/Gelenkchirurgie und bildgebende Diagnostik bevorzugt). Ausreichend Zeit für Ihre Fortbildung sowie deren Finanzierung sind für uns eine Selbstverständlichkeit.

Wenn auch nur ein Teil dieser Punkte auf Sie zutreffen sollte, dann freuen wir uns schon jetzt riesig auf Sie, auf Ihre Persönlichkeit, Ihren Stil und Ihre aussagekräftige E-Mail. Herzlich willkommen bei uns!!!!

E-Mail: pferdebesitzer-ach-ja-oh-gott-warum-nur@web.de

Ressourcen



griesbauer becher
Unternehmensberatung für
Tierärzte

Geld:

- Budgetplanung

Microsoft Excel - Kostenrechnung

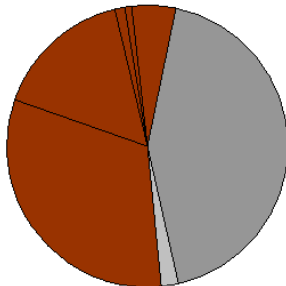
Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Extras Daten Fenster ?

J7 fx

	A	B	C	D	E
1	Unternehmensplanung				
2			2009		
3					
4					
5					
6					
7					
8			Januar	Februar	März
9	1. Umsatzerlöse				
10	Erlöse 7% UST		- €	- €	- €
11	Erlöse Behandlung		- €	- €	- €
12	Erlöse Medikamente/Futterm.		- €	- €	- €
13	Laborleistungen		- €	- €	- €
14	Summe		- €	- €	- €
15					
16	2. Betriebsausgaben				
17					
18	a. WE incl. Bestandsveränderung				
19	Medikamenteneinkauf		- €	- €	- €
20	Verbrauchsmaterialien		- €	- €	- €
21	Summe Einkauf		- €	- €	- €
22					
23	Rohgewinn		- €	- €	- €
24					
25	b.				
26	Personalkosten		- €	- €	- €
27					
28	c.				
29	Raumkosten	Nebenkosten	- €	- €	- €
30		Strom	- €	- €	- €
31		Reinigung	- €	- €	- €
32		Instandhaltung	- €	- €	- €

Geld:

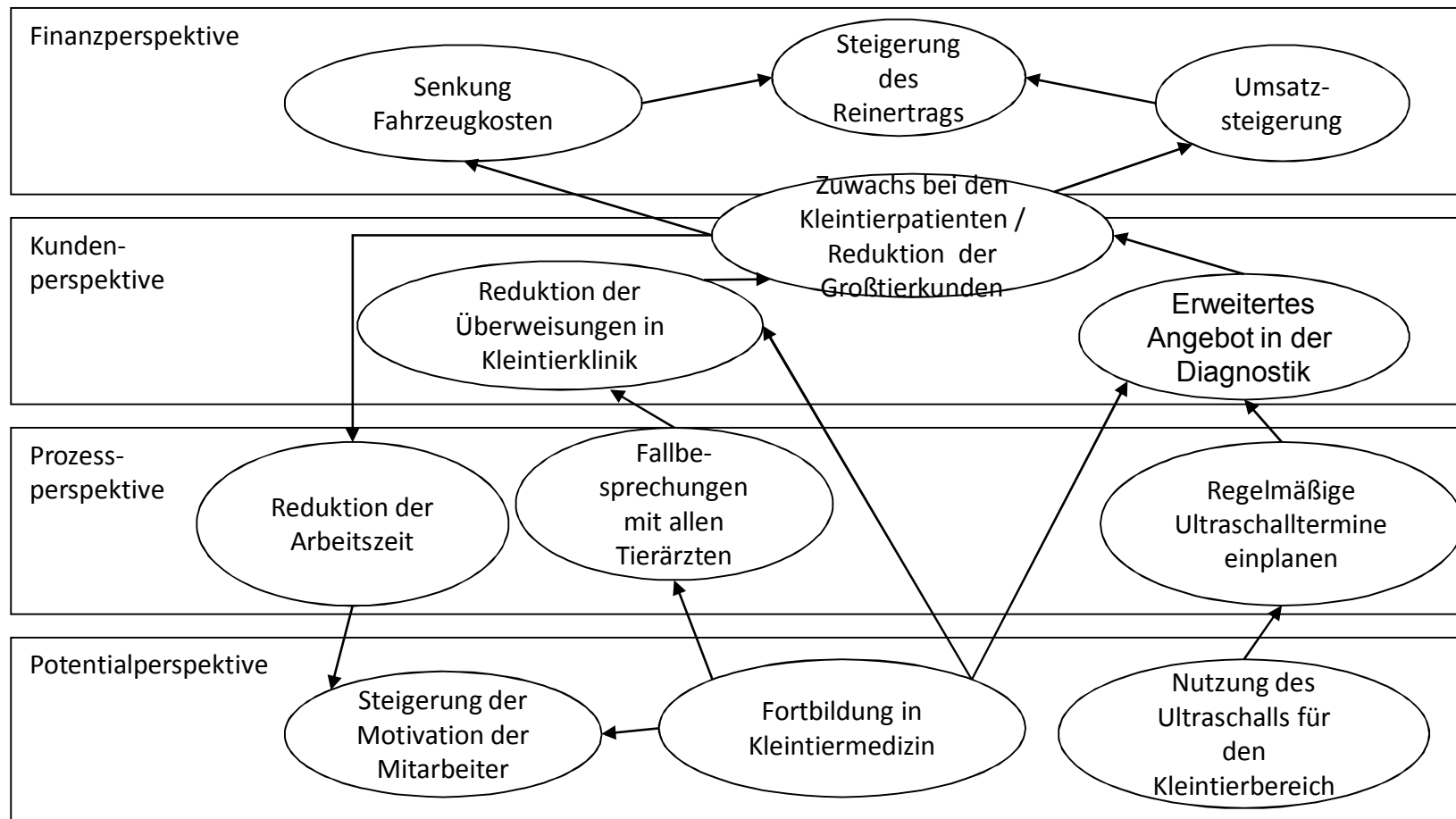
- Preisgestaltung
 - Kostenrechnung
 - Qualität ist teuer
 - Erhöhte Preisbereitschaft der A – Kunden nutzen





- Einführung
- Analyse der Ausgangssituation
 - Lage am Markt
 - Situation der Praxis
- Strategische Alternativen
- Umsetzung der Strategie
 - Ressourcen
 - **Controlling**

Umsetzung der Strategie gewährleisten



Einzelne Ziele in Zahlen fassen

Finanzperspektive

Steigerung des
Reinertrags

Kunden-
perspektive

Reduktion der
Überweisungen in
Kleintierklinik

Prozess-
perspektive

Potentialperspektive

Nutzung des
Ultraschalls für den
Kleintierbereich

Einzelne Ziele in Zahlen fassen

Finanzperspektive

Steigerung des
Reinertrags

Kunden-
perspektive

Reduktion der
Überweisungen in
Kleintierklinik

Prozess-
perspektive

Potentialperspektive

Nutzung des
Ultraschalls für den
Kleintierbereich

Kennzahl:

Reinertrag (BWA)

Überweisungen / Woche
(Helferin macht Strichliste)

Anzahl der Untersuchungen
/ Woche (Praxissoftware)



Kennzahl	Soll	Ist	Aktion
Reinertrag	110.000 €	105.000 €	Preiserhöhung Werbung
Überweisungen pro Woche	2	4	Analyse: warum Übw. Soll auf 3
Anzahl der US Untersuchungen pro Woche	3	1	Helferin muss Termine freihalten

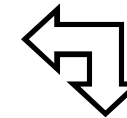
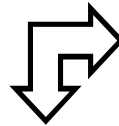
Controlling



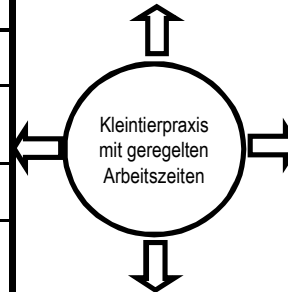
griesbauer becher

Unternehmensberatung für
Tierärzte

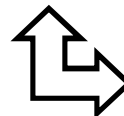
Finanzperspektive			
Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktion
Steigerung des Reinertrags	Reinertrag	10% Zuwachs	2 % Preiserhöhung
Umsatzsteigerung	Umsatz	5 % Zuwachs	Einführung Futtermittelverkauf
Senkung der Fahrzeugkosten	Fahrzeugkosten	25 % Senkung	Verkauf des 2. Praxiswagens



Kundenperspektive			
Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktion
Reduktion der Überweisungen in Kleintierklinik	Fälle / Woche	25 % Reduktion	Herzuntersuchung und Weichteil - OPs selber machen
Zuwachs bei den Kleintierpatienten	Fälle / Tag	10 % Zuwachs	Werbung für Kleintierpraxis
Erweitertes Angebot in der Diagnostik	Neue Angebote / Quartal	2	Herzultraschall / EGK



Prozessperspektive			
Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktion
Reduktion der Arbeitszeit	Stunden / Woche	50	vor 9.00 Uhr nur Notfallbehandlung
Fallbesprechungen	Besprochene Fäll / Woche	15	Fester Termin: Di und Do 14.00 Uhr
Termine für Ultraschall einplanen	Termine / Woche	2	Mi und Freitag 10.00 Uhr freihalten für Ultraschall



Potenzialperspektive			
Ziel	Kennzahl	Zielwert	Aktion
Steigerung der Motivation	Krankheitstage / Mitarbeiter	2	Freizeitenausgleich für Überstunden
Fortbildung in Kleintiermedizin	Fortbildungstage / Mitarbeiter	4	Fortbildungen buchen
Nutzung des Ultraschalls für Kleintiere	Fälle / Woche	2	Neuen Schallkopf kaufen



- Analyse der Ausgangssituation
 - Lage am Markt
 - Situation der Praxis
- Strategische Alternativen
- Umsetzung der Strategie
 - Ressourcen
 - Controlling

Preiskalkulation mit Kostenrechnung

Kalkulatorische Kosten:

- Unternehmerlohn
- Zinsen
- Abschreibungen
- Miete
- Ehegattengehalt
- Gewinn

„ Was wir uns wert sind“

Wichtig



griesbauer becher

Unternehmensberatung für
Tierärzte

Umsatz	Großtierpraxen		Gemischtpraxen	
	Anzahl	Reinertrag je Praxisinhaber	Anzahl	Reinertrag je Praxisinhaber
12.500 – 125.000	154	32.000	613	23.000
125.000 – 250.000	118	77.000	985	65.000
250.000 – 500.000	87	49.000	818	96.000
> 500.000	59	277.000	100	139.000

Bundesamt für Statistik; Fachserie 2, Reihe 1.6.1.; 2007



griesbauer becher

Unternehmensberatung für
Tierärzte

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Anne Becher

Tierärztin, Dipl. Wirtschaftsmedizinerin

griesbauer wolf straubinger gmbh

Hans-Adloch-Straße 13

94315 Straubing

0179/7499789

a.becher@stb-gws.eu
