



Dr. Stephan Degle

Ende der UVP – Was nun, deutsche Augenoptik? – Teil 1

Die bisherige Verfahrensweise der Brillenglasersteller, unverbindliche Preisempfehlungen (UVP) inklusive der Dienstleistungen von Augenoptikern zu kalkulieren und diese als Glaspreislisten zur Verfügung zu stellen, wird durch das Bundeskartellamt nicht mehr geduldet. Mit einer gewährten Übergangsfrist soll die Augenoptikbranche ab 1. April 2009 die Anpassungsleistungen als eigenständige Handwerks-/Dienstleistungen kalkulieren und auch anbieten, um so den Wettbewerb zu fördern.

Praktisch waren sie schon, die Preislisten der Brillenglaslieferanten mit den unverbindlich empfohlenen Verkaufspreisen (UVP): ohne eigenen Kalkulationsaufwand hatte der Augenoptiker bisher vorgegebene Preise, mit denen er die Vielfalt der verschiedenen Brillenglastypen anbieten konnte. Doch wie nah waren die Glaspreislisten an der realen Kostenstruktur der Augenoptikbetriebe? Welche Dienstleistungen waren wirklich in den Glaspreisen enthalten? Wie wird künftig kalkuliert? Bleiben die Preise stabil? Welche Auswirkungen hat dies auf die Branche? – Fragen über Fragen, zu denen die Augenoptik kurzfristig Antworten und Lösungen für die Praxis finden muss. Der nachfolgende Beitrag soll Möglichkeiten zum Umgang mit dieser neuen Situation in der Augenoptik aufzeigen.

Für die gesamte Branche und für jeden einzelnen Augenoptiker ist es jetzt äußerst wichtig, sich aktiv und kritisch den neuen Herausforderungen zu stellen und diese Situation als Chance zu nutzen.

Betrachtet man die letztveröffentlichten Branchenzahlen und die Durchschnitts"gewinne" der einzelnen Unternehmen in der Augenoptik (durchschnittliche Verluste von 0,8% in 2007²), so lässt sich leicht feststellen, dass diese weit hinter denen anderer Branchen liegen. Aus reiner Investoren-Perspektive wäre es für die meisten Augenoptik-Unternehmer heute sinnvoller, ihr Geld sicherer und höher verzinst bei einer Bank anzulegen.

Unter Berücksichtigung der aktuellen Marktsituation hätte ein Preisverfall mangels vernünftiger, individueller Kalkulation

¹ Vgl. diverse Pressemeldungen und Schreiben an Brillenglasersteller des Bundeskartellamtes vom 01.12.2008

² Seinsche, P.: Ergebnisse und Entwicklungen aus dem Betriebsvergleich 2007, in DOZ 2008(5), S.8 ff.

und natürlich auch Preisbewusstsein katastrophale Folgen für die deutsche Augenoptik: „Vom Aussterben bedroht“ wären vor allem Kleinbetriebe mit ohnehin schon roten Zahlen und Augenoptiker, die ihre Dienstleistungen nicht „wertvoll“ dem Kunden anbieten.

In Bezug auf die aktuelle Entwicklung des augenoptischen Berufsbildes vom reinen Handwerk zur Gesundheitsdienstleistung steht die Branche aber vor einer großen Chance, die Augenglasbestimmung und andere optometrische Dienstleistungen wertvoll neu zu positionieren.

Warum liegt gerade das Potenzial in einer richtigen Positionierung der Dienstleistungen?

Die Augenoptik hat einen kontinuierlich steigenden Anteil an Eigenrefraktionen. Die Mehrzahl aller Refraktionen erfolgt mittlerweile durch Augenoptiker. Doch in den meisten Betrieben werden diese bis heute leider „verschenkt“. Die Wertigkeit dieser doch so bedeutenden Dienstleistung wird zunichte gemacht, indem sie als „kostenloser“ Service obendrein gegeben bzw. im Brillenglaspreis verpackt wird. Versetzt man sich in die Lage des Kunden: Wie kann er ohne Augenglasbestimmung besseres Sehen erlangen? – Jeder Augenoptiker sollte sich die Frage stellen, ob es sinnvoll ist, seine Kompetenz beziehungsweise diese initiale, individuelle und erfolgsentscheidende Dienstleistung, die auf jahrelanger Aus- und Fortbildung beruht, „kostenlos“ anzubieten bzw. im Preis vergleichbarer Produkte zu verstecken?! In diesem Fall werden sowohl das erworbene Fachwissen als auch das Know-How verschenkt und der Augenoptiker zum reinen Verkäufer und Händler degradiert. Darüber hinaus gehen Arbeitszeit und die beachtlichen Kosten für die technische Ausstattung im Glaspreis unter.

■ Neue Chancen

Wird nun das Brillenglas als Teilprodukt einer Brille einzeln kalkuliert und angeboten, so dass nur Beratungsleistung und ggf. Handwerksleistung, nicht aber die Refraktionsleistung im Preis berücksichtigt sind, ergeben sich neue Chancen, um Augenglasbestimmungen und andere optometrische Dienstleistungen transparent und „wertvoll“ zu machen.

Aus der Perspektive des Augenoptikers wird jeder erzielte Umsatz für Augenglasbestimmungen – bei ohnehin vorhande-

nen Fixkosten für den Refraktionsraum, die Geräteausstattung und das Fachpersonal (sog. „Eh-da-Kosten“), die unabhängig von der Anzahl der Refraktionen und dem dafür genommenen Preis sind – zum reinen Gewinn. Eine Augenglasbestimmung stellt sich als Verlust dar bzw. schmälert den Rohertrag der Brille, wenn sie nicht separat berechnet wird. Außerdem ergibt sich erst mit einer separat berechneten Augenglasbestimmung eine solide Basis, um auch andere Dienstleistungen, z.B. im Bereich des Screenings, rentabel zu positionieren.

Aus Sicht des Kunden bringt die Trennung von Produkt und Dienstleistung den Vorteil, dass der Produktpreis geringer ist und er nur bei Inanspruchnahme einer optometrischen Leistung, diese honorieren muss. Damit entsteht für den Kunden eine Kostentransparenz und er kann das Preis-Leistungs-Verhältnis besser nachvollziehen.

Für beide Seiten stellt die neue Situation also eine Chance dar. Diese erfordert aber im Vorfeld, zusätzlich zu einer verantwortungsvollen Dienstleistung, **Kostenbewusstsein, Kalkulation und strategisches Marketing.**

■ Wie können wir kalkulieren?

Das ist keine unlösbare Aufgabe, wenn ein paar betriebs-spezifische Daten, wie z.B. Personalkosten und Sachkosten, verfügbar sind. Eine wesentliche Voraussetzung ist dann, die Kostenstruktur des Unternehmens zu analysieren sowie die optometrische Dienstleistung getrennt vom Produkt zu betrachten. Dies ist Grundlage und gleichsam eine neue Chance für die Preisgestaltung und das Marketing. Die verantwortungsbewusste und qualifizierte optometrische Dienstleistung – wie sie heute Hauptbestandteil der Aus- und Weiterbildung und als Aufgabengebiet für den Augenoptiker vorgesehen ist – kann honoriert werden und die Brille selbst enthält nur Kosten, die ihr wirklich zugerechnet werden müssen.

Für eine erfolgreiche neue Preisstruktur in der Augenoptik sind folgende Schritte erforderlich:

1. Unternehmensspezifische Kalkulation der Preise für optometrische Dienstleistungen
2. Transparenz des Dienstleistungsangebots für den Endverbraucher
3. Unternehmensspezifische Kalkulation der Preise für Produkte, insbesondere Brillengläser
4. Praxisorientierte Gestaltung von Glaspreislisten
5. Überprüfung der Kalkulation mittels Deckungsbeitragsrechnung und ggf. Preisanpassung

Zunächst gilt es aber, sich mit allgemeinen Grundlagen und Varianten der Preisfindung zu beschäftigen, um für sich einen Weg der Kalkulation zu finden. Diese sollen nachfolgend genauer erklärt werden:

■ „Unverbindliche“ Preisempfehlungen

Die einfachste Variante der Preisfindung ist sicherlich, sich an z.B. vom Hersteller oder Marketingverbund empfohlenen Preisen zu orientieren. Dies reduziert den kalkulatorischen Aufwand des Unternehmers bei der Preisfindung auf ein Minimum. Ein großer Vorteil der Preisempfehlungen ist, dass sie, für alle Unternehmer, die nicht kalkulieren können oder wollen, eine Orientierung darstellen. Auch kann damit seitens des Herstellers eine Wertigkeit des Produktes über den Preis vorgegeben werden.

Als Nachteile stehen dem gegenüber, dass Preisempfehlungen keine unternehmensindividuellen Kosten berücksichtigen. Der Unternehmer selbst hat vorab keine Information, ob er mit diesem Preis den erwarteten Gewinn erzielt bzw. ob sich der Verkauf dieses Produktes lohnt. Aus wettbewerbsrechtlicher Sicht sind vorgegebene Preise grundsätzlich fragwürdig, da sie sich marktsteuernd auswirken, indem sie den Angebots-/Nachfragezusammenhang beeinflussen. Dennoch sind gerade bei Markenartikeln Preisempfehlungen im Markt stark verbreitet und kartellrechtlich geduldet, insofern sie keinen starken Einfluss auf den Wettbewerb nehmen.

Preisempfehlungen sind jedoch verboten, wenn sie sich als Vereinbarung oder abgestimmte Verhaltensweise darstellen, welche eine Beschränkung des Wettbewerbs bezweckt oder bewirkt, wenn diese nicht ausnahmsweise vom Kartellverbot freigestellt ist. Nach Auffassung des Bundeskartellamtes kann eine Preisempfehlung nur für die eigentlich gelieferte Ware, nicht aber für die Verarbeitung (hier: Handwerksleistung des Optikers) erfolgen.

■ Vollkostenkalkulation

Ist eine Preisorientierung an Preisempfehlungen nicht möglich, so ist ein verbreitetes Instrument die Kalkulation auf Grundlage der Vollkostenbasis, die sogenannte Bottom-Up-Kalkulation. Ziel dieser Kalkulation ist es, ausgehend von einem Einstandspreis bzw. den direkt zurechenbaren Kosten mittels Aufschlägen einen Verkaufspreis zu ermitteln. Dabei müssen alle anfallenden Gemeinkosten verursachungsgerecht bzw. nach einem unternehmensspezifischen Schlüssel auf die

Kostenarten		Kostenstellen		Hauptkostenstellen				
		Allgemeine Kostenstellen	Hilfskostenstellen	Materialwirtschaft	Messräume	Beratung und Verkauf	Produktion	Verwaltung
		Werte aus Buchhaltung		aufgeteilt in spezifische Kostenstellen zur Abrechnung				
Einzelkosten	Materialkosten	XXXX €	Verteilung auf die einzelnen Kostenstellen →					
Gesamtbetrag der Kostenstellen		XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €
Gemeinkosten	alle Personal- und Sachkosten	XXXX €	Verteilung auf die einzelnen Kostenstellen →					
Gesamtbetrag der Kostenstellen		XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €
Umlage der Hilfskostenstellen			←	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €
Gemeinkosten der Kostenstellen				XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €	XXXX €
Zuschlagssätze (Stundensätze)				XX €	XX €	XX €	XX €	XX €

Abb. 1: Grundstruktur eines Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

Produkte und Leistungen verteilt werden. Ebenso müssen Risiken, Gewinn, Boni und Skonti, sowie die Mehrwertsteuer berücksichtigt werden. Letztendlich müssen alle im Unternehmen anfallenden Kosten, so auf die Produkte und Leistungen verteilt werden, dass dieser kostendeckend wirtschaftet und dabei Gewinn erzielt.

Eben in dieser Kostenverteilung der Gemeinkosten liegt die Herausforderung der Kalkulation. Eine Variante dazu ist die Erstellung eines Betriebsabrechnungsbogens (BAB), mit dessen Hilfe es möglich ist, sämtliche im Betrieb anfallenden Kosten nach ihren Arten aufzugliedern und über Kostenstellen den Kostenträgern (Produkten und Leistungen) zuzuweisen (Abb. 1). Damit erhält man betriebsindividuelle Gemeinkostenaufschläge (MGK) sowie Stundensätze für Personal- und Sachkosten. Bestimmt man nun typische, pauschale Zeiteinheiten, z.B. für die Beratung oder Fertigung einer Brille, so lassen sich damit individuell Preise kalkulieren, die alle Kosten berücksichtigen.

Einerseits ist der BAB ein hervorragendes betriebliches Informations- und Managementinstrument. Aus ihm wird ersichtlich, welche Kosten an welchen Stellen im Betrieb anfallen. Damit können Maßnahmen zur Kostensenkung, Sortimentsgestaltung und auch zur Preisanpassung abgeleitet werden. Andererseits ist die Erstellung eines vollständigen BAB relativ zeitaufwendig, da er auf vergangenheitsorientierten Daten basiert und er arbeitet sehr modellhaft mit Umlageschlüsseln für Gemeinkosten. Zudem stellt sich die Frage, ob diese kalkulierten Preise marktgerecht sind. Insofern ist zu überlegen, ob es für die Praxis andere Möglichkeiten der Preisfestsetzung gibt.

■ Target-Costing

Die Zielkostenrechnung (Target-Costing) ist eine weitere Variante, die in der Augenoptik als Kalkulationsbasis dienen kann. Diese Technik wurde bereits in den 70er Jahren von großen Konzernen wie SONY oder TOYOTA erfolgreich angewandt. Ausgehend von einem erwünschten, erzielbaren Marktpreis wird eine Leistung so zusammengestellt, dass diese kostendeckend ist. Zum Beispiel wird der zu erzielende Preis mit 199,- EUR angesetzt und die enthaltenen Produkte und Leistungen so eingepasst, dass sie den gewünschten Gewinn liefern.

Für einen Betrieb mit differenziertem Angebotsspektrum ist diese Kalkulation jedoch nur für einzelne Produkte und Lei-

stungen möglich. In der Augenoptik könnte diese z.B. für optometrische Leistungen oder Komplettpreisangebote eingesetzt werden.

■ Deckungsbeitragsrechnung

Das „Gegenstück“ zur Bottom-Up-Kalkulation ist die Deckungsbeitragsrechnung (Abb.2). Da sie von erzielten Marktpreisen ausgeht, wird sie auch als Top-Down-Kalkulation bezeichnet. Hier ist es erforderlich, den Betrieb nach seinem Leistungsspektrum aufzuteilen. Dies kann z.B. nach Brillenoptik, Kontaktoptik, Dienstleistungen und Handel erfolgen, aber auch wesentlich differenzierter nach Produkte, wie z.B. einzelnen Brillenglastypen. Ausgehend von den erzielten Umsätzen in den untersuchten Bereichen wird der Rohertrag ermittelt. Schon an dieser Stelle ist ersichtlich, was im Betrieb erfolgreich ist.

Im zweiten Schritt werden dann die Gemeinkosten den Bereichen zugewiesen, so dass danach der anteilige Gewinn erkennbar ist. Somit können hier relativ einfach Preis- oder Sortimentsanpassungen vorgenommen werden. Ohne dass erst mühsam eine Vollkostenkalkulation für jedes Produkt vorgenommen werden muss, kann ausgehend von erzielbaren bzw. erzielten Marktpreisen nachkalkuliert werden.

In nahezu jeder Branchensoftware sind Tools enthalten, die unterschiedliche Deckungsbeitragsrechnungen ermöglichen. Damit wird das Kalkulieren auch für einen „Nicht-BWL-er“ zum Kinderspiel.

■ Kalkulationszirkel

Unter Verwendung verschiedener Kalkulationsverfahren sollte sich jeder Betrieb einen Kalkulationszirkel (Abb.3) erstellen, um eine marktgerechte Kalkulation durchzuführen. Neben der eigenen Kalkulation ist es dabei unerlässlich auch Wettbewerbspreise zu berücksichtigen. Das Geschick in der eigenen Preisgestaltung liegt darin, den Preis durch Markenbildung, Zusatznutzen, Service und Mehrwert für den Kunden zu modifizieren. Damit ist es möglich, sich vom Wettbewerb abzuheben, sich unvergleichbar zu machen und ein Alleinstellungsmerkmal zu erzielen.

Integriert in den Kalkulationszirkel ist zwingend eine Deckungsbeitragsrechnung, über welche eine Preisanpassung für einzelne Produkte/Segmente erfolgen sollte. Außerdem erlaubt diese Art der Kalkulation eine Überprüfung von einzelnen

		Leistungsarten							
		Gesamtleistung	Brillenoptik	Dienstleistungen Brille	Kontakt- linsen	Dienst- leistungen Kontaktlinse	Sonnen- brillen	Dienst- leistungen Sonstige	Handel
		<i>aufgeteilt in spezifische Leistungsarten zur Abrechnung</i>							
Nettoumsatz		610.000,00 €	450.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
./. Einzelkosten	Materialkosten	207.000,00 €	160.000,00 €	1.000,00 €	20.000,00 €	5.000,00 €	15.000,00 €	1.000,00 €	5.000,00 €
= Deckungsbeitrag	(entspr. Rohertrag)	403.000,00 €	290.000,00 €	39.000,00 €	20.000,00 €	25.000,00 €	15.000,00 €	9.000,00 €	5.000,00 €
Rohertragsanteil	<i>Deckungsbeitrag / Umsatz</i>	66%	64%	98%	50%	83%	50%	90%	50%
./. Gemeinkosten	Personal- und Sachkosten	381.500,00 €	280.000,00 €	35.000,00 €	18.000,00 €	23.000,00 €	14.000,00 €	7.000,00 €	4.500,00 €
= Ertrag		21.500,00 €	10.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	500,00 €
Umsatzrentabilität	<i>Ertrag / Umsatz</i>	4%	2%	10%	5%	7%	3%	20%	5%

Abb. 2: Modell einer Deckungsbeitragsrechnung (mit zufällig gewählten Beispielpfezahlen)

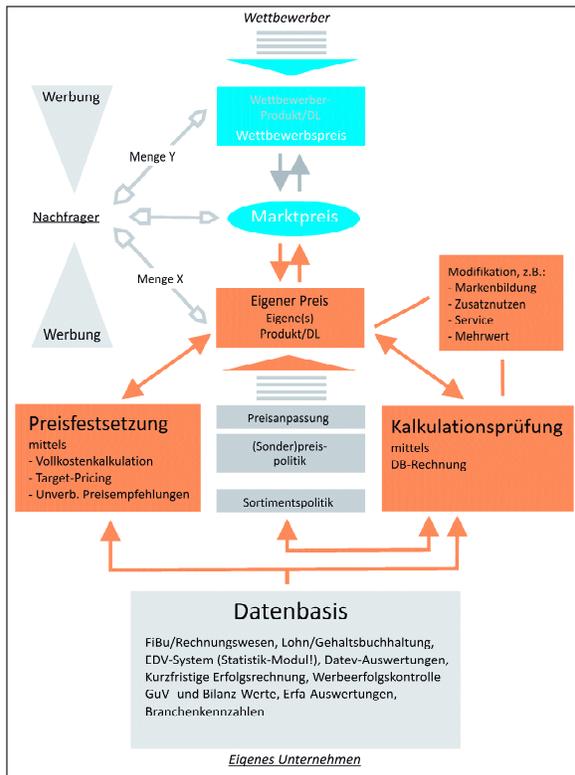


Abb. 3: Kalkulationszirkel

Aktionen und Angeboten auf deren Erfolg (Sonderpreispolitik). Schließlich entscheidet sie aus betriebswirtschaftlicher Sicht über die Sortimentszusammenstellung (Sortimentspolitik).

Bevor sich ein Unternehmer Gedanken über die Kalkulation von Brillengläsern macht, sollte er unter Berücksichtigung der Entwicklung unseres Berufsbildes und dem steigenden Anteil der optometrischen Dienstleistungen, diese entsprechend positionieren und unabhängig von den Produkten kalkulieren. Hier stellt sich Frage: Wie kann optometrische Dienstleistung individuell und möglichst einfach kalkuliert werden? Dafür müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden:

1. Unternehmensspezifische Kalkulation der Preise für optometrische Dienstleistungen
2. Transparenz des Dienstleistungsangebots für den Endverbraucher

1) Unternehmensspezifische Kalkulation der Preise für optometrische Dienstleistungen

Mit einem praktischen Kalkulationschema, das nachfolgend vorgestellt wird, kann ein individueller Stundensatz für optometrische Dienstleistung berechnet werden. Alle orangenen Felder der Vorlage müssen mit unternehmensspezifischen Daten gefüllt werden. Diese können einfach aus der Lohn-/Gehaltsabrechnung, der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) und der Bilanz/GuV entnommen werden. Daraus errechnen sich dann die grün dargestellten Felder und final der unternehmensbezogene Stundensatz.

Im ersten Schritt werden durchschnittliche Personalkosten, eventuell getrennt nach Qualifikation der Mitarbeiter, ermittelt (Abb. 4). Ausgehend von dem Durchschnittsverdienst der Mitarbeiter kann dann auf die effektiven Personalkosten pro Monat (unter Berücksichtigung der Personalnebenkosten) und pro Jahr geschlossen werden.

Im zweiten Schritt werden die, für optometrische Dienstleistungen, relevanten Sachkosten ermittelt. Eine Aufstellung aller benötigten bzw. vorhandenen Geräte und deren jeweilige reale Nutzungsdauer³ ist die Grundlage für die Berechnung der Jahreskosten für Geräte/Technik. Diese Daten sind der Inventarliste der Bilanz einfach zu entnehmen. Zusätzlich sind hier kalkulatorische Zinsen⁴ auf die jährliche Abschreibungssumme anzusetzen und jährliche Instandhaltungs-/Reparaturkosten zu veranschlagen.

Basisdaten

Personalkosten			
	Bruttogehalt/Monat	Jährl. Einmalzahlungen (z.B. Weihnachtsgeld)	
Augenoptikermeister/Optomttrist	€	€	
Augenoptiker/Assistenz	€	€	
Durchschnittl. Personalnebenkosten in %		%	
effektive durchschn. Personalkosten/Monat		Jahreskosten	
Augenoptikermeister/Optomttrist	€		€
Augenoptiker/Assistenz	€		€
Summe Personalkosten			€

Sachkosten			
1) Geräte	Anschaffung	Wiederbeschaffung in J.	Jahreskosten
Raumausstattung	€		€
Refraktionseinheit	€		€
Sehrührgerät/Poltest	€		€
(Video) Spaltlampe	€		€
Keratograph	€		€
Funduskamera	€		€
Aberrometer/C-Sehtest	€		€
Non-Contact-Tonometer	€		€
Perimeter	€		€
Video-Zentrierung	€		€
F-Sehtest	€		€
Kleingeräte	€		€
Skioskop	€		€
Ophthalmoskop	€		€
Diverse	€		€
EDV-Ausstattung			
Hardware	€		€
Software	€		€
... beliebige Weitere	€
Zwischensumme	€		€
Zinsen auf AIA		%	€
Instandhaltungs-/Reparaturkosten			€
2) Raumkosten		Monat	Jahreskosten
Miete für DL-Räume / qm	€	qm	€
Sonstige Mietnebenkosten	€		€
3) Marketing		Monat	Jahreskosten
Werbekostenanteil	€		€
4) Administration		Monat	Jahreskosten
Verwaltungskostenanteil	€		€
5) Sonstige		Monat	Jahreskosten
Steuerberater, Versicherungen, Div.	€		€
Summe Sachkosten			€
Summe Gesamtkosten			€

Abb. 4: Tabelle für Basisdaten der Kalkulation optometrischer Dienstleistungen

³ Zeit in Jahren, bis die Geräte ersetzt werden müssen = reale Afa
⁴ Hier könnte zum Beispiel 5% angesetzt werden – in Anlehnung an einen fiktiven Darlehenszins.

Arbeitszeit/ Tätigkeit in der Optometrie	
Arbeitstage	Effektive Arbeitszeit gesamt
ohne Urlaub, Krankheit,...	
Arbeitsstunden	
Arbeitszeit für Optometrie in Stunden	
Augenoptikermeister/Optomtrist	
Augenoptiker/Assistenz	
Jahreskosten für Optometrie/Jahr	
Augenoptikermeister/Optomtrist	€
Augenoptiker/Assistenz	€
Personal-Tageskosten für Optometrie	
Augenoptikermeister/Optomtrist	€
Augenoptiker/Assistenz	€
Sach-Tageskosten für Optometrie	
bei Anzahl Öffnungstagen	€

Abb. 5: Tagessätze für optometrische Dienstleistungen

Weitere Posten der Sachkosten sind jährliche Raumkosten, die sich über die qm-Miete multipliziert mit der Raumgröße für Dienstleistungs-/Refraktionsräume ermitteln lassen, und anteilige Kosten für Marketing, Verwaltung und Sonstiges, wie Steuerberater, Versicherungen usw.. In Abbildung 4 können ihre individuelle Zahlen des optometrischen Prüf-raums eingesetzt werden.

Sonstige Kosten	
Gewinn	%
Risiko	%
Mehrwertsteuer	%

Abb. 6: Tabelle für Kalkulationsaufschläge optometrische Dienstleistungen

Um diese Kosten auf Stundensätze umzurechnen, ist es im Folgenden erforderlich, die Tageskosten für den Mitarbeitertyp und die Sachkosten zu ermitteln. Aus den jährlichen Personalkosten des entsprechenden Mitarbeitertyps können, über die Anzahl der effektiven Arbeitstage (zum Beispiel 209 Tage bei 8h täglicher Arbeitszeit), die Jahreskosten auf einzelne Tage verteilt werden. Ebenso muss dieses mit den Sachkosten geschehen, wobei hier die Öffnungstage pro Jahr berücksichtigt werden müssen (Abb. 5).

Auf diese Tageskosten sind weiterhin der zu erzielende Gewinn, das Risiko (z.B. für Fehlrefraktionen) und die Mehrwertsteuer hinzuzurechnen.

Damit erhält man Tageskosten, die in im Bereich optometrische Dienstleistungen unter der Annahme der Vollaustattung⁵ des Mitarbeiters bzw. des Raumes entstehen (Abb. 7). Werden nun die Tageskosten für Personal durch die Arbeitsstunden pro

5 Unter Auslastung ist im Modell zu verstehen, welcher Zeitanteil der Arbeitszeit bzw. der Raumnutzungszeit dem Kunden in Rechnung gestellt wird. Die (unrealistische) Vollaustattung bedeutet damit, dass jede Arbeitsleistung und Raumnutzung berechnet wird.

Vollkosten-Stundensätze		Vollaustattung	
Auslastung Personal	100%		
Auslastung Geräte	100%		
Tag			
/Augenoptikermeister/Optomtrist	€		
Augenoptiker/Assistenz	€		
Stundensatz nur Personalkosten			
Augenoptikermeister/Optomtrist	€		
Augenoptiker/Assistenz	€		
Tag			
Sachkosten	€		
Stundensatz nur Sachkosten			
Durchschn. Öffnungszeit in h	h	€	€
Stundensatz gesamt			
Augenoptikermeister/Optomtrist	€	AW3	AW10
Augenoptiker/Assistenz	€	€	€

Abb. 7: Tagessätze für optometrische Dienstleistungen unter der Annahme der Vollaustattung

Tag bzw. die Sachkosten durch die tägliche Öffnungszeit dividiert, ergibt sich der für Vollaustattung errechnete Stundensatz.

Zur Berechnung real zu erzielender Stundensätze ist es nun nötig, die durchschnittliche Auslastung des Mitarbeiters bzw. der Geräte zu berechnen bzw. abzuschätzen. Eine Erfassung der Auslastung ist am exaktesten durch Zeitmessung, z.B. über eine Woche, möglich. Ebenso ist es möglich, die Auslastung anhand von realistischen Erfahrungswerten abzuschätzen und mit einem Planwert zu kalkulieren.

Bei der Auslastung des Mitarbeiters ist nur der Anteil an optometrischer Dienstleistung zu berücksichtigen, der dem Kunden in Rechnung gestellt werden kann. Folglich sind „kostenlose Services“ und unproduktive Zeit abzurechnen. Nicht relevant hingegen ist, ob der Mitarbeiter auch in anderen Teilbereichen des Unternehmens (wie z.B. Werkstatt oder Verkauf) tätig ist – hier kann der Stundensatz gesondert berech-

Vollkosten-Stundensätze		Vollaustattung		Teilaustattung	
Auslastung Personal	100%			%	%
Auslastung Messgeräte	100%			%	%
Tag					
Augenoptikermeister/Optomtrist	€			€	€
Augenoptiker/Assistenz	€			€	€
Stundensatz nur Personalkosten					
Augenoptikermeister/Optomtrist	€			€	€
Augenoptiker/Assistenz	€			€	€
Tag					
Sachkosten	€			€	€
Stundensatz nur Sachkosten					
Durchschn. Öffnungszeit in h	h	€		€	€
Stundensatz gesamt					
Augenoptikermeister/Optomtrist	€			€	€
Augenoptiker/Assistenz	€			€	€
		AW3		AW10	
		€		€	

Abb. 8: Tabelle für optometrische Dienstleistungen unter der Annahme einer Teilaustattung.

net werden. Weiterhin spielt für die Berechnung des Stundensatzes zunächst keine Rolle, wie viele Mitarbeiter im Unternehmen tätig sind.

In der durchschnittlichen Auslastung der Messgeräte/Räume, die in diesem Modell separat berücksichtigt werden können, liegt ein entscheidender kalkulatorischer Faktor. Grundsätzlich kann man bei einem einzigen Messraum, in dem alle Geräte stehen, davon ausgehen, dass hier nur die Zeit, in der berechnete Dienstleistungen erzielt werden, veranschlagt werden kann. Für den individuellen Betrieb ist demzufolge zu ermitteln, wie stark die Raumauslastung ist. Abbildung 8 zeigt die vergleichende Darstellung der Teilauslastung. Dabei können die Auslastung für Personal und Geräte individuell variiert werden.

Es ergeben sich interessante Optimierungsmöglichkeiten:

- Wenn mehrere Mitarbeiter einen Raum nutzen, so hat dieser eine deutlich höhere Auslastung.
- Werden die Messgeräte auf mehrere Räume (z.B. separate Räume für Screening, Kontaktlinsenanpassung, Refraktion usw.) verteilt, so können diese gleichzeitig genutzt werden und die Auslastung erhöht sich zusätzlich.

Aufgrund betrieblich stark variierender Ausstattung und unterschiedlicher Auslastung ist es obligatorisch, dass der Stundensatz individuell kalkuliert werden muss.

Mit Grundlage dieses Modells können betriebsindividuell unterschiedliche Szenarien durchgespielt werden. Zum Beispiel ist eine Preisanpassung über geänderte Auslastungen, neue Messgeräte, zusätzliche Räume, geänderte Personalkosten, innerbetriebliche Umverteilung der Arbeitsgebiete, geänderte Öffnungszeiten usw. möglich.

Wie oben beschrieben können Modifikationen des Preises über Markenbildung, Mehrwert, Zusatznutzen usw. berücksichtigt werden. Ebenso ist eine teilweise Berücksichtigung der Dienstleistungskosten in betrieblichen Gemeinkosten zu überlegen. Letztendlich muss der „bottom-up“-kalkulierte Preis immer im Rahmen einer betrieblichen Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Abb. 2) auf Erfolg überprüft und ggf. angepasst werden.

Ein Berechnungstool für eine individuelle Kalkulation ist über www.ipro.de erhältlich. Ein großer Vorteil dieses Tools liegt darin, dass es analog für andere Unternehmensbereiche, wie z.B. für Werkstattstundensätze und Verkaufstätigkeit verwendet werden kann. Es müssen dabei nur die Sachkostenpositionen entsprechend eingefügt werden.

2) Transparenz des Dienstleistungsangebots für den Endverbraucher

Wie können diese kalkulierten Preise in der Praxis erzielt werden?

Es ist unüblich und wenig praxistauglich, dem Kunden optometrische Leistungen auf Zeitbasis (Stundenpreis) anzubieten. Er hat keine Vorstellung von den Einzelleistungen und dem dafür benötigten Zeitbedarf. Viel sinnvoller ist es deshalb, Leistungen möglichst zu standardisieren und eine für den Kunden

verständliche Preis-/Leistungspauschale zu definieren. Hier kann die Augenoptik von vielen anderen Branchen lernen und Erfolgsmodelle übernehmen, wie z.B. die Preistafel beim Friseur!

Auf Basis der errechneten Stundensätze können, nach der Kalkulation des Stundensatzes, typische Dienstleistungen, wie z.B. Subjektive Refraktion oder auch Screeningleistungen kalkuliert werden. Die Fragestellungen dazu sind wie folgt:

- Welche optometrischen Teilleistungen werden angeboten?
- Welche Zeit beanspruchen diese?
- Wer ist an diesen Leistungen beteiligt (Mitarbertyp/Messgerät(e)/Raum)?
- Gibt es typische Leistungspakete?
- Wie können diese Leistungen und ihre Preise dem Kunden visualisiert werden?

Als sehr erfolgreiches Konzept hat es sich erwiesen, das Angebot modular aufzubauen und abhängig von der Anamnese, der Historie und den Wünschen des Kunden, Leistungspakete zu empfehlen. Abb. 9 zeigt eine Übersicht über optometrische Teilleistungen, die es ermöglicht, dem Kunden das Preis-Leistungsverhältnis zu visualisieren. Der Kunde kann sowohl Teilleistungen als auch als Paketeleistungen (z.B. zum reduzierten Paketpreis) in Anspruch nehmen. Somit kann der Mitarbeiter VOR der eigentlichen Leistung besprechen, welche Dienste angeboten werden und welcher Preis dafür anfällt.

Leistungsleistung	Paket A	Paket B	Paket C	Paket D	Paket E
Subjektive Augenprüfung Fern	✓	✓	✓	✓	✓
Subjektive Augenprüfung Nah	✓	✓	✓	✓	✓
Richtig auf Brillenrahmen	✓	✓	✓	✓	✓
Abnormale od. Topografie	✓	✓	✓	✓	✗
Spaltlampenuntersuchung	✓	✓	✓	✗	✗
Augeninnendruck Messung	✓	✓	✓	✗	✗
Augenoptische Diskussionen	✓	✓	✗	✗	✗
Überfokussierung	✓	✗	✗	✗	✗
Kompletter Preis	XXX €				

Abb. 9: Beispiel-Preistafel für optometrische Dienstleistungen

Eine derartige modulare Preistafel ist flexibel einsetzbar. Sie kann z.B. auch auf Leistungen in der Kontaktlinsenanpassung, in der Low-Vision-Anpassung oder für Visualtraining übertragen werden.

Die Vorlage zur Gestaltung einer eigenen Preistafel mit Druckfunktion finden Sie ebenso unter www.ipro.de. Eine hervorragende Ergänzung ist dazu, das Leistungsspektrum über Informationsbroschüren, die detaillierter das Angebot erläutern, dem Kunden näher zu bringen – ein erfolgreiches Praxis-konzept für Dienstleistungen und deren Preisgestaltung in der Augenoptik!

In der nächsten Ausgabe lesen Sie mehr zur unternehmensspezifischen Kalkulation der Preise für Brillengläser, der praxisorientierten Gestaltung von Glaspreislisten und Beispielen der Kalkulationsüberprüfung.

Anschrift des Autors:
Dr. Stephan Degle
M.Sc., Dipl.-Kfm. (Univ.), Dipl.-Ing. (FH) Augenoptik
Hoher Weg zum Dom, 86152 Augsburg
E-Mail: stephan@degle.de