

Warum sich Praxisinhaber:innen „ökonomischen Prinzip



Foto: iStock.com/Rafikz

Von Ralf Jentzen

Die meisten Praxisinhaber:innen verbringen viel Zeit in der Woche mit der Behandlung von Patienten und führen die Geschäfte ihrer Praxis fast nebenher. Das in großen Teilen „planwirtschaftliche“ Bezahlungssystem durch die Krankenversicherungen ermöglicht die-

se Vorgehensweise in der selbständigen Arbeit. Was dabei oft auf der Strecke bleibt, ist die Auseinandersetzung mit der Rolle als Unternehmer:in. Deswegen kann man in vielen Praxen beobachten, dass ein wichtiges Prinzip des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmer:innen

und Selbständigen zu wenig Beachtung und zeitliche Berücksichtigung findet: Das sogenannte „ökonomische Prinzip“. Dieses besagt, dass ein Unternehmer oder Selbständiger immer ein optimales Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Gewinn herstellen sollte.

ber unbedingt an dem “orientieren sollten

Das ökonomische Prinzip fordert Sie heraus

Alle anderen Beteiligten im Wirtschaftsleben, ob das nun die Vermieter, der Staat, die Banken, die Lieferanten, die Mitarbeitenden oder die gesetzlichen bzw. privaten Krankenversicherungen sind, gehen davon aus, dass Sie als Praxisinhaber:in das ökonomische Prinzip berücksichtigen. Sie erwarten von Ihnen, dass Sie pünktlich und verlässlich Ihre Mieten, Kredite, Rechnungen, Löhne und Beiträge zahlen. Dazu müssen Sie Kosten produzieren und Umsatz generieren sowie Gewinne erzielen. Aus den Gewinnen müssen Sie unter anderem Ihre Kredite tilgen und Ihre Steuern zahlen. Selbstverständlich wollen Sie als Unternehmer:in auch noch gut leben und benötigen dazu noch, je nach Ihrem Geschmack, etwas mehr oder weniger zusätzlichen Gewinn. Darüber

hinaus gehen die Krankenversicherungen bei ihren Tarifverhandlungen und -festlegungen ebenfalls davon aus, dass Sie als Praxisinhaber:in nach dem ökonomischen Prinzip verfahren. Denen ist es vollkommen egal, wie Sie es hinkommen, einen ordentlichen Gewinn zu erzielen. Die Umsätze pro Behandlungseinheit werden nach den entsprechenden Verhandlungen festgelegt. Wie Sie Ihre Kosten oder Ihre Praxisorganisation gestalten, wird Ihrem wirtschaftlichen Gestaltungsgeschick überlassen. Was den Gewinn betrifft, sind Sie in der umfassenden Selbstverantwortung. Sie erzielen mit einem gerade gestarteten Berufsanfänger den gleichen Umsatz für eine KG-Behandlung wie mit einer

zertifikatsmäßig komplett ausgebildeten Physiotherapeutin, die seit 25 Jahren im Beruf ist und sehr viel Erfahrung in ihre Behandlungen einfließen lässt. Die Lohnkosten sind jedoch vollkommen unterschiedlich und damit ist auch der Deckungsbeitrag, den Sie pro Behandlung erzielen können, variabel.

Die goldene Regel

Es gibt in der Wirtschaft eine goldene Regel, die für jedes Unternehmen gilt. Sie beschreibt die Differenz von Umsatz und Kosten und den sich daraus ergebenden Gewinn. In einer Formel ausgedrückt lautet die goldene Regel:

Umsatz - Kosten = Gewinn

Klingt einfach, ist es auch, wird aber viel zu selten beachtet. Aus dieser einfachen Formel ergibt sich die Notwendigkeit für jeden am wirtschaftlichen Erfolg seiner Praxis interessierten Praxisinhaber, darauf zu

achten, den Gewinn durch unternehmerische Maßnahmen in Richtung Kosten und Umsatz positiv zu beeinflussen. Das ökonomische Prinzip ist dabei, in seiner umfassenden Bedeutung erstmal verstanden, eine sehr gute Unterstützung.

Wirtschaftliches Denken und Handeln auf den Punkt gebracht

Das ökonomische Prinzip bringt die Prämisse des wirtschaftlichen Handelns eines Unternehmens auf den Punkt:

„Stelle ein optimales Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Gewinn her.“

Daraus lassen sich zwei Grundversionen des Prinzips ableiten. Es gibt eine Maximum Version, die besagt, dass bei einer vorgegebenen Kostenstruktur ein möglichst hoher Gewinn zu erzielen ist. Eine zweite Version, die als Minimum Version bekannt ist, fordert, dass ein vorgegebener Gewinn mit möglichst geringem Kosteneinsatz zu erzielen ist. Ein kleiner, aber feiner Unterschied. Denn die Ansätze, Gewinn zu erzielen, haben einen vollkommen unterschiedlichen Fokus.

Zwei Versionen – zwei Perspektiven

Bei der Maximum-Version liegt der Fokus nach der goldenen Regel Umsatz - Kosten = Gewinn auf der Steigerung des Umsatzes, denn bei vorgegebenen Kostenstrukturen kann nur durch die Erhöhung des Umsatzes ein positiver Einfluss auf den Gewinn erzielt werden. Allerdings soll kein zusätzlicher Gewinn durch eine strategisch gezielte Kostensteigerung bewirkt werden.

Bei der Minimum-Version liegt der Fokus auf einer Senkung der Kostenstruktur oder einer kontrollierten Kostengestaltung, um einen definierten Gewinn zu erzielen. Hier können sogar strategische Kosten produziert werden, um Gewinnziele zu erreichen. Wie so oft liegt das optimale Vorgehen irgendwo in der Mitte.

Das ökonomische Prinzip anwenden

In einem ersten Schritt sollten Sie bei der Anwendung des ökonomischen Prinzips Ihre Gewinnziele definieren. Ohne diese Gewinnzieldefinition können Sie nach dem ökonomischen Prinzip keine sinnvollen Entscheidungen mit der

„Stelle ein optimales Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Gewinn her.“



Foto: iStock.com/ anyaberkut

Einen Businessplan mit einer Finanzplanung über mindestens drei Jahre vorzulegen, gehört zu den Hausaufgaben von Existenzgründern, sonst gibt es kein Geld von der Bank.

Zielrichtung Kosten oder Umsatz treffen und den Gewinn dadurch gezielt beeinflussen. Ihr wirtschaftlicher Erfolg bleibt dadurch Zufall. Leider planen viel zu wenige Praxisinhaber:innen Ihre Gewinnziele. Nach dem Motto "schau'n mer mal was das Jahr so bringt" stürzen sich viele in das Tagesgeschäft und denken nicht viel über wirtschaftliche Optimierungsmöglichkeiten nach. Dabei ist es einfach, für das jeweilige Jahr zu definieren, welchen Gewinn man erzielen möchte. Daraus leitet sich dann die Gestaltung der Kostenstruktur und das Anstreben von Umsatzzielen ab. Eine Ausnahme bilden lediglich Praxisgründer. Sie werden von den Banken dazu verpflichtet, sich mit dem Ökonomischen Prinzip und der goldenen Regel intensiv

auseinander zu setzen. Einen Businessplan mit einer Finanzplanung über mindestens drei Jahre vorzulegen, gehört zu den Hausaufgaben von Existenzgründern, sonst gibt es kein Geld von der Bank.

Das ökonomische Prinzip ist werteneutral

Wichtig: Das ökonomische Prinzip beinhaltet keinerlei Aussage, wie hoch ein Gewinn einer Praxis sein muss oder welche Werte bei der Erzielung der Gewinnziele berücksichtigt werden sollen. Es ist insofern werteneutral und beschreibt lediglich die wirtschaftliche Grundüberlegung, die jeder Praxisinhaber anstel-

len sollte, um seinen Verpflichtungen als Unternehmer nachkommen zu können. Selbstverständlich dürfen Sie bei der Planung Ihrer Praxisgewinne persönliche Werte bezüglich der Praxisorganisation, Praxisgestaltung, Arbeitsplatzgestaltung, sozialen Verantwortung, und Zeitgestaltung berücksichtigen. Sie verstoßen damit nicht gegen das Ökonomische Prinzip. So dürfen Sie selbstverständlich selbst entscheiden, wie Ihre therapeutischen Grundtaktungen in Ihrer Praxis aussehen. Das kann je nach Patienten- oder Mitarbeiterorientierung ganz unterschiedlich aussehen. Allerdings sollten Sie die Auswirkungen kennen, die diese Entscheidungen nach dem Ökonomischen Prinzip auf Ihren Praxisgewinn haben.

So müssen beispielsweise Praxisinhaber:innen, die in ihrer Praxis mit einer 25-Minuten-Grundtaktung arbeiten, bei einer vergleichbaren Kostenstruktur ohne Berücksichtigung der Therapeutenlöhne, deutlich mehr Therapeuten beschäftigen, um das gleiche Gewinnziel zu erreichen wie das eines Praxisinhabers, der sich für eine 20-minütige Grundtaktung entschieden hat.

Hat man seine Werteneutralität verstanden, kann die Anwendung des Ökonomischen Prinzips jedem Praxisinhaber dabei helfen, aus dem Dilemma von Gewinnmaximierung und therapeutischem Anspruch herauszukommen. Durch seine Neutralität ermöglicht es Ihnen, nach Ihren eigenen Vorstellungen Ihre persönlichen Ziele zu erreichen und gibt Ihnen eine klare Orientierung auf die Gewinnbeeinflussungsgrößen Kosten und Umsatz. Viele Diskussionen um die optimale Grundtaktung, Organisation und Angebotsstruktur einer Praxis werden damit unwichtig, denn sie beruhen oftmals auf einer Verwechslung des werteneutralen Ökonomischen Prinzips mit dem wertegesteuerten Prinzip der Gewinnmaximierung. Die einzigen Kriterien für die Anwendung des Ökonomischen Prinzips sind das individuelle Gewinnziel des Praxisinhabers und seine Werte für die Umsetzung von Kosten- und Umsatzmaßnahmen.

Bei der Anwendung des Ökonomischen Prinzips geht es um die individuelle Gewinnoptimierung jedes einzelnen Praxisinhabers.

Diese erreicht man unabhängig vom Gewinnziel über die beiden Hebel Kostensteuerung und Umsatzsteuerung.

Gewinnoptimierungshebel Nummer 1: Kostensteuerung

Kostenoptimierungspotenziale gibt es einige in der Physiotherapiepraxis.

Wenn Sie systematisch an die Sache herangehen möchten, sollten Sie immer

zwischen strategischen und nicht strategischen Kosten unterscheiden.

Unter strategischen Kosten werden alle Kosten zusammengefasst, die Ihnen dabei helfen Ihre Praxisziele zu erreichen. Dazu gehören ganz besonders die Mitarbeiterkosten für Physiotherapeuten und die Raumkosten für eine ausreichende Therapiefläche. Diese müssen Sie zu jeweils marktüblichen Konditionen in Kauf nehmen, um überhaupt Umsatz generieren zu können. Da spielt es keine Rolle, ob Sie persönlich die Raumkosten oder Mitarbeitergehälter als zu hoch empfinden, die am Markt aufgerufen werden. Ohne die Bereitschaft, in diesen Bereichen marktübliche Preise und Löhne zu bezahlen, schränken Sie sich erheblich in Ihren Möglichkeiten ein, Umsatz erzielen zu können.

Bei den nicht strategischen Kosten handelt es sich um alle Kosten, die keinen direkten Einfluss auf Ihren Unternehmens-

erfolg haben. Hier ist als typisches Beispiel der Praxis-Pkw des Praxisinhabers oder der Praxisinhaberin zu nennen. Ab einer bestimmten Pkw-Kategorie ist dieser als privater Luxus des Praxisinhabers zu bewerten und nicht für den Erfolg der Praxis notwendig. Ebenfalls ist die gehobene Ausstattung des Chefbüros mit Luxusmöbeln in den meisten Fällen nicht erfolgsbeeinflussend und gehört

damit zu den nicht strategischen Kosten.

Die schnellsten Kostensenkungserfolge erzielt man durch eine genaue Analyse der Praxiskosten nach strategischen und nicht strategischen Kosten.

Gerade in den nichtstrategischen Kosten findet sich in vielen Praxen ein erhebliches Einsparpotenzial, das dabei hilft, Gewinn ohne großen Aufwand und ohne strategische Nachteile positiv zu beeinflussen.

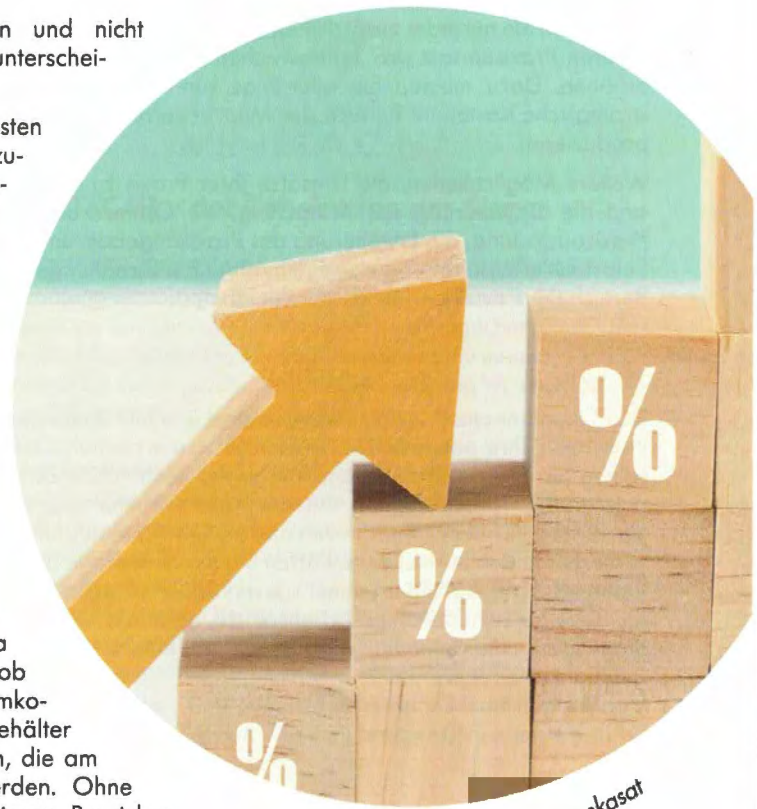


Foto: iStock.com/ ThitareeSarmkasat

Die einfachste Umsatzerhöhungsmöglichkeit ist die Beschäftigung zusätzlicher Therapeuten.

Die schnellsten Kostensenkungserfolge erzielt man durch eine genaue Analyse der Praxiskosten nach strategischen und nicht strategischen Kosten.

Gewinnoptimierungshebel Nummer 2: Umsatzsteigerung

Ein sehr guter Ansatz, um Ihre Praxisgewinne zu optimieren ist es, Ihren Einfluss auf die Umsätze in Ihrer Praxis intensiv zu nutzen. Sie haben viele Möglichkeiten Ihre Praxisumsätze mit einem vertretbaren Kostenaufwand zu erhöhen. Die einfachste Umsatzerhöhungsmöglichkeit ist die Beschäftigung zusätzlicher Therapeuten. Je nach Zeittaktung in Ihrer Pra-

xis können Sie mit jeder zusätzlichen Therapeuten-Vollzeit-Stelle Ihren Praxisumsatz pro Jahr zwischen 80.000 - 100.000 € erhöhen. Dazu müssen Sie allerdings zunächst bereit sein, strategische Kosten im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung zu produzieren.

Weitere Möglichkeiten, die Umsätze Ihrer Praxis zu steigern, sind die Optimierung der Zeittaktung, die Optimierung der Praxisauslastung, die Erweiterung des Praxisangebots und der Selbstzahlerleistungen sowie regelmäßige Preiserhöhungen im Bereich der Privat- und Beihilfepatienten.

Fazit

Das Ökonomische Prinzip ist werteneutral und hilft Ihnen ganz individuell, Ihre persönlichen Gewinnziele zu erreichen. Dafür sollten Sie diese selbstverständlich genau kennen. Durch die regelmäßige Beschäftigung mit der Kostenstruktur und den Umsatzmöglichkeiten Ihrer Praxis und mutigen Entscheidungen in diesen beiden Bereichen, schaffen Sie die Grundlage für die Optimierung Ihres Unternehmensgewinns. Sie schaffen damit die Basis für zukunftsfähige Arbeitsplätze, optimale Arbeitsbedingungen, eine optimale Therapiequalität, eine sehr gute Liquidität, um Ihren Verpflichtungen im Bereich Kredite und Steuerzahlungen nachkommen zu können, und nicht zuletzt auch für Ihre eigene Existenz und Ihre privaten Wünsche.



Zur Person:

Ralf Jentzen

ist Sportwissenschaftler, seit 1999 Inhaber der Unternehmensberatung für Physiotherapiepraxen, Coactiv Consulting – Ralf Jentzen, Internationaler Gastdozent an der Zuyd University of Applied Science Heerlen (NL) im Studiengang Physiotherapie, Betriebswirtschaftlicher Beirat des VDB-PHYSIOTHERAPIEVERBANDES, und Referent für betriebswirtschaftliche Themen auf den Branchenmessen MEDICA, TheraPro, therapie Leipzig, FIBO und Gutachter und Experte für Gründungskonzepte und Wachstumskonzepte von Gesundheitsdienstleistungsunternehmen der IHK Aachen. Er hat in den letzten 17 Jahren über 600 Beratungs-Projekte in der Physiotherapie erfolgreich durchgeführt und unzählige Seminare zu betriebswirtschaftlichen Themen gehalten.

Sein Wohnort und Unternehmensstandort ist Alsdorf bei Aachen. Kontakt: www.coactiv.de

Bewegungspfad der BZgA regt zum Mitmachen an

Übungen aus dem AlltagsTrainingsProgramm im öffentlichen Raum

Anlässlich des „Internationalen Tages der älteren Menschen“ am 01. Oktober 2021 stellte die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) ihr neues Angebot zur Bewegungsförderung vor: Den AlltagsTrainingsProgramm ATP-Bewegungspfad.

Regelmäßige Bewegung ist für die körperliche und geistige Gesundheit wichtig, insbesondere bei älteren Menschen. In der Zeit der Pandemie hat Sport im Freien an Bedeutung gewonnen. Daher bietet die BZgA Vereinen, Institutionen und Übungsleitenden auf www.aelter-werden-in-balance.de kostenfrei Vorlagen für Übungstafeln zum Herunterladen. Mithilfe dieser Übungsanleitung können Kommunen oder Sportvereine im Grünen einen Bewegungspfad anlegen. Damit Bürgerinnen und Bürger, die an einer der insgesamt zehn Stationen vorbeikommen, zum Mitmachen angeregt werden.

Die Übungen sind Teil des qualitätsgeprüften AlltagsTrainings-Programms (ATP) der BZgA, das speziell auf ältere Menschen zugeschnitten ist. Der Bewegungspfad beginnt mit einer kurzen Startbeschreibung, die Stationen eins bis zehn zeigen jeweils eine Übung mit Anleitung und Bild und beinhalten außerdem einen Hinweis, dass die Nutzung auf eigene Gefahr erfolgt.

Interessierte Gruppen oder Vereine benötigen für das Anbringen der Übungstafeln im öffentlichen Raum eine schriftliche Genehmigung der jeweiligen Kommune. Weitere Informationen dazu finden sich in den Erläuterungen zum Bewegungspfad.

Um den Bewegungspfad möglichst nutzerfreundlich zu gestalten, sollte auf Sitzgelegenheiten, Toiletten und Beleuchtung in der näheren Umgebung geachtet werden.

Das AlltagsTrainingsProgramm ATP wurde von der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, der Deutschen Sporthochschule Köln (DSHS), dem Deutschen Olympischen Sportbund e.V. (DOSB), dem Deutschen Turner-Bund e.V. (DTB) und dem Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V. (LSB NRW) entwickelt. Es ist Teil des Präventionsprogramms „Älter werden in Balance“, das Menschen ab 60 Jahren zu mehr Bewegung anregen will. Das Programm wird finanziell unterstützt vom Verband der Privaten Krankenversicherung e.V. (PKV).

Die Übungen zum Bewegungspfad können kostenfrei heruntergeladen werden unter:

www.aelter-werden-in-balance.de/atp/materialien/atp-bewegungspfad/

Mehr Informationen zum BZgA AlltagsTrainingsProgramm ATP unter: www.aelter-werden-in-balance.de



Follow us on Instagram: @vdbphysiotherapieverband

