

# DIE GEWINNTREIBER

## Machen Sie mehr aus Ihren Praxiseinnahmen

Der Gewinn ist die entscheidende Größe, um den finanziellen Erfolg Ihrer Angebote messen zu können. Deswegen sollten Sie die sogenannten Gewinntriebter kennenlernen, die den entscheidenden Einfluss auf diese Größe haben

Die Gewinntriebter Ihrer Praxis sind Preis, Absatzmenge und Kosten. Die Kombination der drei Gewinntriebter ist entscheidend! Schauen Sie zunächst einmal, welcher Zusammenhang zwischen den Gewinntriebtern Preis, Absatzmenge und Kosten in der Physiotherapie-Praxis besteht.

### Die goldene Regel

Um den Zusammenhang zwischen den drei Gewinntriebtern zu verdeutlichen, dient als Fundament diese goldene Regel:

#### Formel

$$\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{GEWINN}$$

Der Umsatz ist dabei eine Funktion von Preis und Absatzmenge und ergibt sich aus der Multiplikation der beiden Faktoren.

#### Formel

$$\text{Preis} \times \text{Absatzmenge} = \text{UMSATZ}$$

Eine Umsatzsteigerung ist leicht zu erklären: Wenn Sie den Preis oder die Absatzmenge oder beides von einer gegebenen Ausgangssituation aus erhöhen, erhalten Sie eine Umsatzsteigerung. Das Beispiel eines Wirbel-



Abb.: © Maryna Pleshkun / shutterstock.com

### Praxisbeispiel Wirbelsäulengymnastikkurs zur Umsatzsteigerung:

#### Ausgangssituation (Beispiel 1)

$$80 \text{ Euro (pro Teilnehmer)} \times 8 \text{ Teilnehmer} = 640 \text{ Euro}$$

#### Umsatzsteigerung durch Preissteigerung (Beispiel 2)

$$90 \text{ Euro (pro Teilnehmer)} \times 8 \text{ Teilnehmer} = 720 \text{ Euro}$$

#### Umsatzsteigerung durch höhere Absatzmenge (Beispiel 3)

$$90 \text{ Euro (pro Teilnehmer)} \times 10 \text{ Teilnehmer} = 900 \text{ Euro}$$

#### Umsatzsteigerung durch Preissteigerung und höherer Absatzmenge (Beispiel 4)

$$95 \text{ Euro (pro Teilnehmer)} \times 11 \text{ Teilnehmer} = 1045 \text{ Euro}$$

säulengymnastikkurses über 10 Kurseinheiten kann das sehr gut verdeutlichen (siehe Praxisbeispiel).

Soweit – so einfach! Interessant wird es, wenn Sie den Kostenfaktor in seiner Bedeutung für den Gewinn einer abgegebenen Leistung hinzu nehmen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Gewinn die bedeutendste

Größe, die es zu betrachten gilt. Spannend ist es, wie eine Veränderung der Faktoren Preis, Absatzmengen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Gewinn die bedeutendste Größe, die es zu betrachten gilt. Spannend ist es, wie eine Veränderung der Faktoren Preis, Absatzmenge und Kosten sich auf den Gewinn auswirken.

## Einfluss der Kosten auf den Gewinn

Am *Beispiel 3* (siehe vorherige Seite) des Wirbelsäulengymnastikkurses über 10 Kurseinheiten ersehen Sie, wie sich der Gewinn berechnet: Umsatz (Preis x Absatzmenge) abzüglich Kosten. In diesem Fall also 900 Euro (90 Euro x 10 Teilnehmer) abzüglich Kosten = Gewinn. Eine Herausforderung ist es nun festzustellen, welche Kosten denn genau mit der Kursdurchführung verbunden sind. Zu den wichtigsten gehören:

- Werbe- und Marketingkosten für die Teilnehmergebung
- Kursleiterhonorar
- Raumkosten
- Materialkosten
- Energiekosten für Wasser und Strom

In der Praxis ist es nicht immer möglich, die Werte mit einem vertretbaren Aufwand exakt zu bestimmen. Hier hilft man sich mit einer überschlägigen Berechnung der einzelnen Kosten.

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen fixen und variablen Kosten. Fixe

Kosten sind diejenigen, die unabhängig von der Absatzmenge entstehen; in unserem Beispiel: die Werbe- und Marketingkosten, die Raumkosten und das Kursleiterhonorar. Variable Kosten sind diejenigen, die abhängig von der Absatzmenge – in unserem Beispiel die Materialkosten und Energiekosten für Wasser und Strom – entstehen.

Wenn Sie jetzt diese Kosten in die Formel für die Gewinnberechnung einsetzen, erhalten Sie folgendes Ergebnis:

**900 Euro (Umsatz) minus 570 Euro (Gesamtkosten) = 330 Euro Gewinn**

Ein wichtiger Einsatzbereich dieser Berechnung ist es, die Mindestteilnehmerzahl des Kurses bei einem gegebenen Preis richtig zu berechnen. Sie hilft Ihnen in diesem Zusammenhang, die Auswirkungen einer Preisfestlegung auf die Mindestteilnehmerzahl zu erkennen. Die unternehmerische Kalkulationsaufgabe für Sie lautet also: „Wie hoch muss die Mindestteilnehmerzahl sein, um mit meinem Wirbelsäulengymnastikkurs in die Gewinnzone zu kommen?“

Anhand dieser Beispielberechnung können Sie auch den Gewinneffekt von jedem zusätzlichen Teilnehmer identifizieren, der oberhalb der Mindestteilnehmerzahl gewonnen wird. Da lohnt sich das hartnäckige Dranbleiben an Interessenten und eine Investition in gutes Präsentationsmaterial.

## Preiselastizität der Nachfrage

Um gewinnoptimale Preise zu finden, ist es zunächst wichtig, das Konzept der „Preiselastizität der Nachfrage“ kennenzulernen. Darin geht es darum festzustellen, welche Abhängigkeit zwischen Preis und Nachfrage besteht. Sie spiegelt das Verhältnis zwischen prozentualer Änderung der nachgefragten Menge eines Gutes oder einer Dienstleistung zu deren prozentualen Preisänderung wieder. Sie gibt an, um wie viel Prozent sich die Nachfrage ändert, wenn sich der Preis ändert.

Die meisten Güter und Dienstleistungen haben eine hohe Preiselastizität, d. h. die Nachfrage reagiert sehr schnell auf Preisänderungen nach oben oder unten. In empirischen Untersuchungen hat man jedoch festgestellt, dass es Güter und Dienstleistungen gibt, bei denen die Nachfrage kaum oder nur kurzfristig auf eine Preiserhöhung reagiert. Dazu gehören die als lebensnotwendig erachteten Güter und Dienstleistungen. Außerhalb der durch die gesetzlichen Krankenversicherungen ausgeschalteten Preisgestaltungsmöglichkeiten ist deshalb die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen, wie etwa Physiotherapie, nur schwach vom Preis abhängig. Steigt beispielsweise der Preis Ihres Beihilfetarifs, kann das zwar kurzfristig die Nachfrage reduzieren. Mittelfristig werden Ihre Patienten jedoch lieber auf etwas anderes verzichten und bereit sein, den höheren Preis zu zahlen.

### Praxisbeispiel:

#### Fixe Kosten:

Werbe- und Marketingkosten: 150 Euro  
Kursleiterhonorar: 200 Euro (10 x 20 Euro)  
Raumkosten: 100 Euro (10 x 10 Euro)

**Summe: 450 Euro**

#### Variable Kosten:

Materialkosten pro Teilnehmer (z. B. Skript und Theraband): 10 Euro  
Energiekosten für Wasser / Strom pro Teilnehmer (z. B. Duschen, Föhnen etc.): 2 Euro

**Summe pro Teilnehmer: 12 Euro**

12 Euro (variable Kosten pro Teilnehmer) X 10 Teilnehmer = 120 Euro Gesamtkosten  
450 Euro (fixe Kosten) + 120 Euro (variable Kosten) = **570 Euro (Gesamtkosten)**

## ACHTUNG

Ihre Kosten können ganz anders sein. Deswegen: Rechnen Sie das Beispiel einfach mal mit Ihren eigenen Werten durch!

## Gewinnoptimale Preise finden

In der Praxis habe ich schon mit vielen Praxisinhabern Erhöhungen durchgeführt und auf wissenschaftliche Erkenntnisse vertraut. Das größte Problem ist erfahrungsgemäß der Widerstand des Praxisteams, welcher sich bei mangelnder Vorbereitung schnell auf die Patienten überträgt. Das sollte Sie aber nicht daran hindern, dieses wichtige Thema stets im Auge zu behalten und die Preise regelmäßig zu erhöhen. Wenn das Praxisteam gut informiert und kommunikativ vorbereitet wird, gibt es kaum Nachfragerückgänge bei einer Preiserhöhung.

Auf der Basis der vorangegangenen Überlegungen zur Preiselastizität kann

man nun daran gehen, gewinnoptimale Preise zu finden. Um diese Aufgabe zu bewältigen, muss ein unternehmerisch denkender Physiotherapeut mehrere Szenarien durchspielen.

Erst das ermöglicht es ihm abzuwägen, wie die Reaktion der Patienten und Kunden auf eine Preisänderung ausfallen und welchen Einfluss das vermutlich auf den Gewinn haben könnte.

In dem unteren Beispiel können Sie erkennen, dass sich der Gewinn im Fall des vorliegenden Szenarios bei einem Preis von 80 Euro pro Teilnehmer optimal darstellt. Voraussetzung ist natürlich, dass Sie die Umsätze und Kosten richtig eingeschätzt haben.

Erstellen Sie sich Ihre eigene Tabelle und kalkulieren Sie vor Ihren nächsten Preisentscheidungen die Preise nach der vorgestellten Methodik durch. Es wird sich im wahrsten Sinne des Wortes „auszahlen.“

Die wichtigste Größe, die Sie nur einschätzen können, ist dabei die Nachfrage- oder Absatzmenge. Hier helfen Ihnen Ihre Erfahrung und die Berücksichtigung der wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Preiselastizität bei Gesundheitsdienstleistungen.

## Fazit

Überlassen Sie die Preisbildung in den Bereichen, die Sie in Ihrer Praxis beeinflussen können, nicht dem Zufall oder allgemeinen Gepflogenheiten. Machen Sie sich die Arbeit, systematisch an die Sache heranzugehen. Mit Hilfe der in diesem Artikel dargestellten Techniken und Konzepte können Sie schon viel erreichen. Ihre Gewinne werden es Ihnen danken!



Ralf Jentzen  
Unternehmensberater und  
Sportwissenschaftler  
Inhaber von Coactiv Consulting,  
Alsdorf  
E-Mail: [info@coactiv.de](mailto:info@coactiv.de)



Die nebenstehende Excel-Tabelle finden Sie als Muster zum Download auf [thera-biz.com](http://thera-biz.com)

## Lesen Sie auch:

Preisfindung im Selbstzahlerbereich. Nehmen Sie das Heft selbst in die Hand. Thera-Biz 2-2015, ab Seite 58

Preisbildung - aber wie? Drei wesentliche Punkte für eine professionelle Kalkulation. Thera-Biz 4-2015, ab Seite 74

[www.thera-biz.com/management](http://www.thera-biz.com/management)

## Praxisbeispiel:

Am Beispiel des Wirbelsäulengymnastikkurses möchte ich das Vorgehen in der folgenden Kalkulationstabelle demonstrieren. Als Erstes erstellen Sie eine Tabelle, die einen Überblick über Preise, Umsätze, Teilnehmerzahlen, fixe Kosten, variable Kosten und Gewinn verschafft:

Preis	Absatzmenge	Umsatz	Variable Kosten	Fixe Kosten	Gesamtkosten	Gewinn
50,-						
60,-						
70,-						
80,-						
90,-						
100,-						

In diese Tabelle tragen Sie nun unsere Werte des zehnstündigen Wirbelsäulengymnastikkurses ein, mit denen Sie mehrere Szenarien durchrechnen:

Preis	Absatzmenge	Umsatz	Variable Kosten	Fixe Kosten	Gesamtkosten	Gewinn
50,-	10	500,-	50,-	350,-	400,-	100,-
60,-	9	540,-	45,-	350,-	395,-	145,-
70,-	8	560,-	40,-	350,-	390,-	170,-
80,-	8	640,-	40,-	350,-	390,-	250,-
90,-	6	540,-	30,-	350,-	380,-	160,-
100,-	5	500,-	25,-	350,-	375,-	125,-

Umfang des Kurses = 10 Stunden / variable Kosten pro Teilnehmer = 5 Euro