

Kein Zwiespalt – Therapeut und Unternehmer

KOMPAKT INFORMIERT Als Therapeut mit eigener Praxis sind Sie in erster Linie Unternehmer. Somit unterliegt alles, was Sie in Ihrer Praxis machen, dem Ökonomischen Prinzip. Handeln Sie danach und nehmen Sie Ihre Unternehmerrolle ernst, haben alle etwas davon: Ihre Patienten, Ihre Mitarbeiter und schließlich auch Sie selbst.

Kernaussagen

- Gewinne zu erzielen ist eine unternehmerische Grundaufgabe.
- Der Praxisgewinn ergibt sich aus der Differenz von Umsatz und Kosten.
- Unternehmer sind dafür verantwortlich, dass Mitteleinsatz und Gewinn immer in einem optimalen Verhältnis zueinander stehen.

Vor einigen Jahren kam ich einmal zu einem ersten Termin in eine Praxis und fragte nach einem längeren Einleitungsgespräch den Praxisinhaber, ob ich die letzte betriebswirtschaftliche Auswertung sehen dürfe. Daraufhin holte der Praxisinhaber aus dem Büroschrank fünf verschlossene Umschläge heraus. Wie sich zeigte, hatten diese in den letzten fünf Monaten die Ablage nicht verlassen. Mit den Worten „die schickt mir immer der Steuerberater, aber ich guck da nie rein – verstehe ich sowieso nicht, das Zahlenzeug“ legte er die Umschläge auf den Tisch und setzte sich wieder hin. Fast unnötig zu erwähnen, dass es der Praxis finanziell nicht gut ging und dass der Praxisinhaber erst nach unserer gemeinsamen Analyse seiner Praxiszahlen feststellte, dass er auf die Arbeitsstunde umgerechnet viel weniger Geld verdiente als jeder seiner therapeutischen Mitarbeiter! Wie kann so etwas passieren?

Praxiszahlen im Griff haben – die Goldene Regel ➤ Aus der Differenz von Umsatz und Kosten ergibt sich der Praxisgewinn. Dieser wichtige Zusammenhang wird durch die sogenannte Goldene Regel dargestellt: **Umsatz – Kosten = Gewinn**

Wenn Sie den Gewinn positiv beeinflussen wollen, müssen Sie auf die beiden Variablen Umsatz und Kosten aktiv Einfluss neh-

men. Aber wie macht man das? Dazu schauen wir uns zunächst einmal das Ökonomische Prinzip genauer an.

Das Ökonomische Prinzip ➤ Das Ökonomische Prinzip besagt, dass zwischen Mitteleinsatz und Gewinn ein optimales Verhältnis herzustellen ist. Dieses Prinzip existiert in zwei Versionen: Die Maximum-Version besagt, dass bei einer vorgegebenen Kostenstruktur ein möglichst hoher Gewinn zu erzielen ist. Die Minimum-Version fordert, dass ein vorgegebener Gewinn mit möglichst geringem Kosteneinsatz zu erzielen ist.

Diesen rationalen Ansatz findet man in der Realität nicht in Reinform, denn die persönlichen Werte der beteiligten Protagonisten spielen im Wirtschaftsleben eine wichtige Rolle – ganz besonders bei Therapeuten.

Das Ökonomische Prinzip richtig verstehen und anwenden ➤ Theoretisch ist der maximale Gewinn, den Sie mit Ihrer Praxis erreichen können, abhängig von der Mitarbeiterzahl fast beliebig hoch. Das Ökonomische Prinzip setzt jedoch voraus, dass es definierte Ziele in der Kostensteuerung und in der Gewinnplanung gibt. Um Gewinnziele zu definieren ist es für den Therapeuten daher erst einmal wichtig festzulegen, was er finanziell erreichen möchte oder muss. Gern darf er hier seinen Werten entsprechend zusätzlich festlegen, was ihm seiner Meinung nach zusteht. Erst dann ergibt sich für ihn eine Zielgröße, die es ihm erlaubt, das optimale Verhältnis von Umsatz und Kosten nach dem Ökonomischen Prinzip mit geeigneten Maßnahmen anzustreben. Das hilft dann aus dem Dilemma zwischen Gewinnmaximierung und therapeutischem Anspruch heraus. Statt Gewinnmaximierung geht es um wertebasierte Gewinnoptimierung. Diese ist abhängig von den individuellen Zielvorstellungen des Praxisinhabers und kann daher sehr unterschiedlich sein. Die

Das Ökonomische Prinzip, die Goldene Regel und der Therapeutische Zwiespalt – richtig verstanden ergeben diese Leit-motive einen harmonischen Dreiklang.

Gewinnoptimierung erreicht man davon unabhängig über die folgenden beiden Hebel:

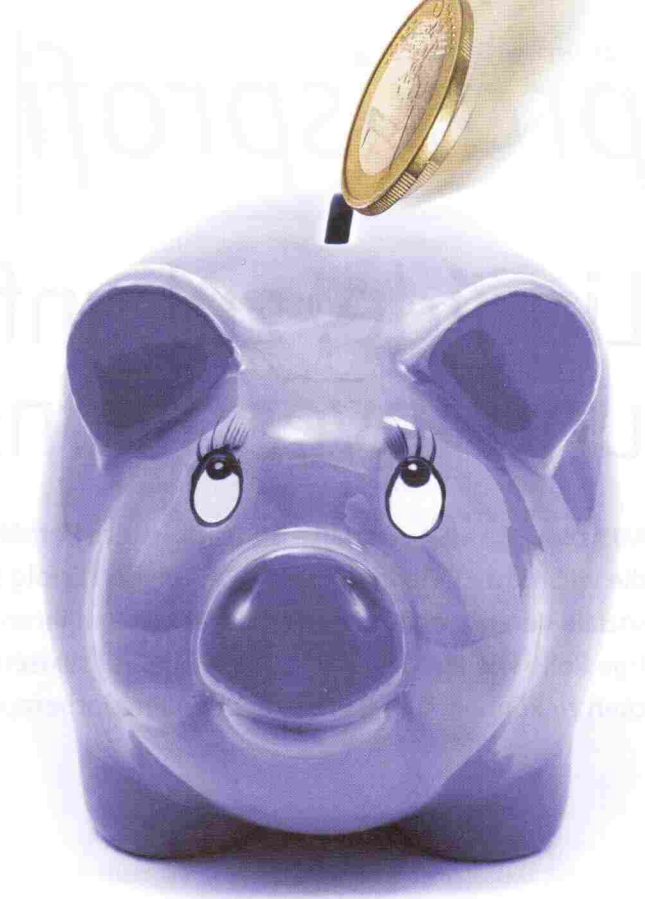
- > Kostensenkung
- > Umsatzsteigerung

Kostensenkung > Im Bereich der Kostensenkung hat der Praxisinhaber relativ geringe Spielräume. Die beiden wichtigsten Kostenblöcke sind in fast allen Praxen die Mitarbeiter- und die Raumkosten. Hinzu kommen Fahrzeug-, Versicherungs-, Finanzierungs-, Marketing- und Fortbildungskosten sowie viele weitere, kleinere Kostenfaktoren. Die Kosten einer Praxis kann man aus der betriebswirtschaftlichen Auswertung des Steuerberaters entnehmen. Um zu erkennen, ob die eigene Praxis zu hohe Kosten hat, ist es sinnvoll, die Kostenstruktur mit den aktuellen Branchendurchschnittszahlen zu vergleichen. Diese kann man bei den Branchenverbänden oder bei den Sparkassen und Volksbanken erhalten. In der Interpretation der Praxiszahlen ist jedoch Vorsicht geboten! Wenn beispielsweise Ihre Personalkosten im Branchenvergleich zu hoch liegen, heißt das noch lange nicht, dass Sie Mitarbeiter entlassen müssen, um wirtschaftlicher zu werden. Bevor man Entscheidungen trifft, ist immer erst zu prüfen, ob nicht eine Umsatzschwäche die Ursache für das schlechte Verhältnis von Umsatz und Kosten ist. Das Ökonomische Prinzip lässt grüßen!

Strategische und nichtstrategische Kosten: Bezüglich des Kostenbegriffs ist es wichtig, zwischen strategischen und nichtstrategischen Kosten zu unterscheiden. Strategische Kosten sind solche, die gemacht werden müssen, um die Unternehmensziele zu erreichen und um eine gute Dienstleistung für die Patienten zu erzielen. Beispielsweise gehören die Mitarbeiterkosten zu den strategischen Kosten. Sie müssen gemacht werden, um eine gute Dienstleistung für die Patienten zu erstellen. Nicht strategische Kosten sind solche, die zwar gemacht werden müssen, aber keinen direkten Einfluss auf die Unternehmensziele haben. Beispielsweise ist ein Dienst-Pkw des Praxisinhabers ab einer bestimmten Pkw-Klasse privater Luxus und nicht betriebsnotwendig. Ebenfalls sind alle Bereiche, die nicht mit den Patienten und Kunden einer Praxis in Berührung kommen, potenzielle Kostenträger, die nichtstrategischen Charakter haben.

Analysieren Sie Ihre Kosten: Analysieren Sie doch einfach mal alle Kosten Ihrer Praxis nach strategisch sinnvoll und strategisch nicht sinnvoll. Versuchen Sie dann, die nichtstrategischen Kosten auf Optimierungspotenzial zu überprüfen. Wenn Sie das tun und anschließend entsprechende Maßnahmen ergreifen, hat sich das Lesen dieses Artikels für die meisten schon finanziell gelohnt. Kleiner Tipp: Fangen Sie einfach bei den Versicherungs- und Energiekosten an! Regelmäßige Kostenkontrolle und Anpassung sind notwendig, um den Gewinn der Praxis ständig zu optimieren.

Umsatzsteigerung > Ein wesentlich besserer Ansatzpunkt für die Gewinnoptimierung ist es, die Umsätze der Praxis bei annähernder Kostenkonstanz zu erhöhen. Darauf hat der Praxisinhaber wesentlich mehr Einfluss. Das fängt bei regelmäßigen Preisadjustierungen im Privat- und Beihilfetarifbereich an und hört beim aktiven Verkauf von Selbstzahlerleistungen noch lange nicht auf. Ein spezi-



eller, oft nicht genutzter und einfach zu realisierender Gewinnoptimierungsbereich ist die zeitliche Taktung der Behandlungen.

Die wirtschaftliche Verantwortung des Praxisinhabers > Eine wesentliche Aufgabe von therapeutischen Unternehmern ist es, Entscheidungen für die Optimierung des Gewinns zu treffen. Man übernimmt damit die Verantwortung für die wirtschaftliche Existenz der Mitarbeiter, die eigene Existenz und für die Gesundheit der Patienten. Eine gute Basis dafür ist eine sehr gute Gewinnsituation. Sie sorgt für sichere Arbeitsplätze und schafft eine Investitionsfähigkeit, die es ermöglicht, für Patienten immer modern und attraktiv zu sein. Sie ist die Grundlage für solide Steuerzahlungen. Sie pflegt die Beziehung zu einer zufriedenen und wohlgesonnenen Bank und nicht zuletzt ermöglicht sie ein wenig Luxus im Alltag des Praxisinhabers.

Der Appell an alle Praxisinhaber kann daher nur lauten: Beschäftigen Sie sich intensiv mit den Umsätzen und Kosten Ihrer Praxis, wenden Sie das Ökonomische Prinzip in Ihrem Sinne an, beachten Sie die Golden Regel und nutzen Sie Ihren therapeutischen Zwiespalt, um das Ganze wertebasiert in einen harmonischen Dreiklang zu vereinen. Nicht nur Ihre Gewinne werden es Ihnen danken!

Ralf Jentzen



Ralf Jentzen ist Inhaber der auf Therapiepraxen spezialisierten Unternehmensberatung Coactiv Consulting in Alsdorf bei Aachen und begleitet seit vielen Jahren Therapeuten bei der Gründung ihrer eigenen Praxis. Er ist zugelassener Berater im Gründungscoaching Deutschland der KfW sowie seit vielen Jahren Gutachter und Mentor im Gründungswettbewerb der IHK Aachen für Unternehmen der Gesundheitsbranche.