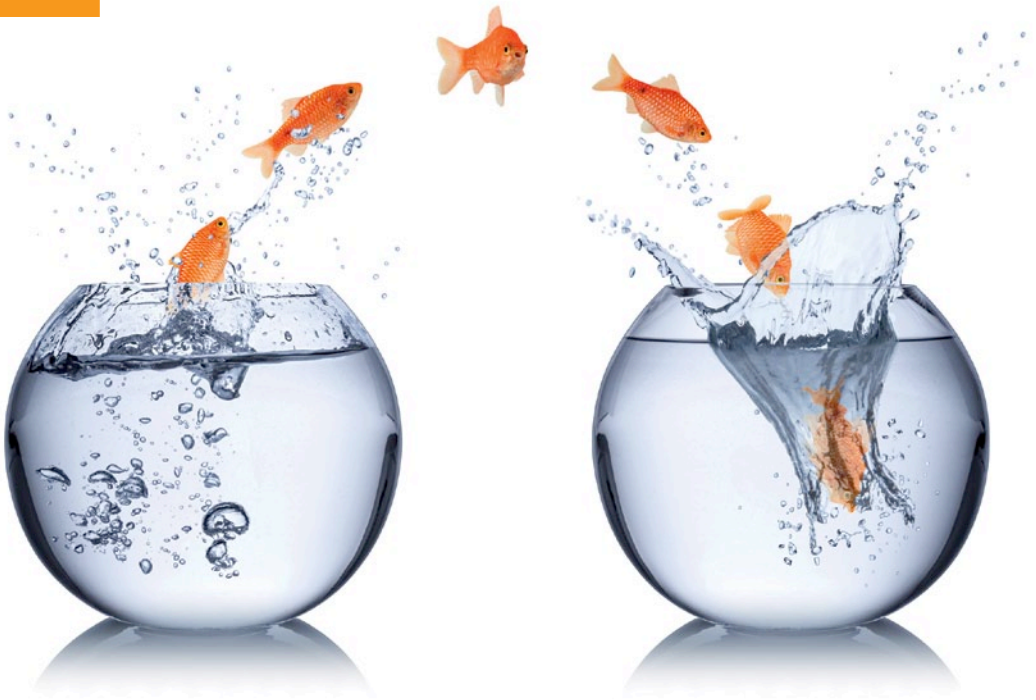


Mathias Gans

Ergotherapie
Physiotherapie
Logopädie/
Sprachtherapie



Therapeut und Unternehmer

**Erfolgreich und zufrieden
eine Therapiepraxis führen**



Schulz-
Kirchner
Verlag

Mathias Gans

Therapeut und Unternehmer

**Erfolgreich und zufrieden
eine Therapiepraxis führen**

Ergotherapie
Physiotherapie
Logopädie/Sprachtherapie

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Anmerkung des Verlags

Die Informationen in diesem Buch wurden von dem Verfasser und dem Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung des Verfassers oder des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Besuchen Sie uns im Internet: www.schulz-kirchner.de

1. Auflage 2015

ISBN 978-3-8248-1180-9

eISBN 978-3-8248-0970-7

Alle Rechte vorbehalten

© Schulz-Kirchner Verlag GmbH, 2015

Mollweg 2, D-65510 Idstein

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:

Dr. Ullrich Schulz-Kirchner, Nicole Haberkamm

Fachlektorat: Reinhild Ferber

Lektorat: Petra Schmidtman

Umschlaggestaltung: Petra Jeck

Layout: Susanne Koch

Umschlagfoto: stockphoto-graf – fotolia.com

Druck und Bindung: medienhaus Plump,

Rolandsecker Weg 33, 53619 Rheinbreitbach

Printed in Germany

Mathias Gans

Therapeut und Unternehmer

**Erfolgreich und zufrieden
eine Therapiepraxis führen**

Ergotherapie

Physiotherapie

Logopädie/Sprachtherapie



**Schulz-
Kirchner
Verlag**



Mathias Gans, Jahrgang 1967, absolvierte von 1992 bis 1994 die Ausbildung zum Ergotherapeuten in Marburg. Nach der Ausbildung folgten Tätigkeiten in einem psychiatrischen Akutkrankenhaus und in einem Integrationsfachdienst. Zeitgleich erfolgte eine Weiterbildung in klientenzentrierter Gesprächsführung nach Rogers. Von 2001 bis 2006 war er hauptberuflich im Vorstand des DVE tätig und studierte parallel dazu Betriebswirtschafts-

lehre mit dem Schwerpunkt Gesundheitswesen. Seit 2006 ist er als Unternehmensberater für Therapiepraxen tätig und hält Seminare zur gleichen Thematik. Seit 2012 führt der Autor eine eigene Praxis für Sprachtherapie in München und seit Juni 2014 eine Praxis für Ergotherapie in Karlsruhe. Er lebt mit seiner Familie in Tübingen.

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	12
Kapitel 1	
Wirtschaftliches Controlling	15
1 Grundlagen	15
1.1 Betriebseinnahmen	16
1.2 Betriebsausgaben	16
1.3 Liquidität	19
1.4 Rentabilität	19
1.5 Private Entnahmen	21
1.5.1 Kredittilgungsbeträge	22
1.6 Einnahmenüberschussrechnung (EÜR)	23
1.7 Einkommensteuer	26
2 Umsatz- und Kostenkalkulation	27
2.1 Umsatzerwartung pro Leistungsstunde	27
2.1.1 Stundenumsatz in einer Physiotherapiepraxis (Leistungsstunde)	28
2.1.2 Stundenumsatz in einer Ergotherapiepraxis (Leistungsstunde)	32
2.1.3 Stundenumsatz in einer Praxis für Logopädie/Sprachtherapie (Leistungsstunde)	36
2.2 Arbeitszeitplanung/Taktplanung	40
2.3 Kalkulatorischer Unternehmerlohn	43
2.4 Preisgestaltung bei Privatpatienten und anderen Dienstleistungen	44
2.4.1 Preisgestaltung bei Privatpatienten	44
2.4.2 Andere Dienstleistungen	46
2.5 Preis- und Ertragskalkulation von Gruppenangeboten	47
2.6 Umsatz- und Kostenkalkulation	49
2.6.1 Umsatzkalkulation	49
2.6.2 Kostenkalkulation	53
3 Umsatz- und Kostenanalyse	55
4 Kennzahlen	59

Kapitel 2

Organisationsplanung/Prozessoptimierung 63

1 Organisationsplanung in der Therapiepraxis 63

2 Kernprozesse, Vorgaben und Regeln beschreiben und festlegen . . . 64

2.1 Struktur- und Beschreibungshilfen 65

3 Kernprozesse Rezeption 68

3.1 Klientenaufnahme 68

3.2 Terminierung 71

3.3 Ausfallgebühr für nicht wahrgenommene Termine 73

3.4 Abrechnung privat versicherter Patienten 74

3.5 Abrechnung gesetzlich versicherter Patienten 76

3.6 Weitere wichtige Tätigkeiten und Prozesse der Rezeption 78

3.7 Kernprozess Therapie 78

Kapitel 3

Führung 83

1 (Mitarbeiter-)Führung – Rollenverständnis 83

1.1 Führung 84

1.2 Führungskompetenzen 84

1.3 Der situativ-individuelle Führungsstil 88

1.4 Führungsinstrumente (-techniken) 90

2 Mitarbeiterführung 91

2.1 Motivatoren 91

2.1.1 Kollektive Motivatoren 92

2.1.2 Individuelle Motivatoren 94

2.2 Lohn und Leistung 96

2.2.1 Variable Lohnanteile 97

2.2.2 Vor- und Nachteile von Fix- und Leistungslohn 98

2.3 Fortbildung 98

2.4 Stellenbeschreibung 100

Kapitel 4

Marketing 103

1 Kunden- und Nutzenorientierung 105

2 Schritt 1 – Außendarstellung und Kundenbindung 106

2.1 Qualität und Außendarstellung 106

2.2 Konzepte zum Umgang mit Kooperationspartnern 107

2.2.1 Ärzte 107

2.2.2	Krankenkassen und andere Kostenträger	108
2.3	Kundenbindungsmaßnahmen	109
3	Schritt 2 – Individualisierung und Kundengewinnung	111
3.1	Maßnahmen zur Individualisierung	111
3.2	Dienstleistungs- und Produktangebote erweitern	112
3.3	Kundengewinnungsmaßnahmen	113
3.3.1	Klient als Empfehler	116
4	Schritt 3 – Alleinstellungsmerkmale sichern und Produkterweiterung	117
4.1	Alleinstellungsmerkmale sichern	117
4.2	Maßnahmen aus Schritt 2 verstetigen	117
4.3	Konzepte zur Dienstleistungs- und Produkterweiterung pro Kunde/Klient.	118
4.4	Nachfrageerwartung	119
 Kapitel 5		
	Rechtliche Rahmenbedingungen.	121
1	Mehrwertsteuerpflicht	121
1.1	Kleinunternehmerregelung im Umsatzsteuergesetz	122
1.2	Gewerbesteuerpflicht	122
1.3	(Weiter-)Behandlung ohne Rezept	124
1.4	Rechtliche Rahmenbedingungen der Werbung einer Therapiepraxis	125
1.4.1	Rahmenverträge der Krankenkassen	126
1.4.2	Gesetz über die Werbung auf dem Gebiet des Heilwesens (Heilmittelwerbegesetz – HWG)	126
1.4.3	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)	127
 Kapitel 6		
	Therapeutische Dienstleistungen verkaufen	129
1	Selbstverständnis eines Therapeuten	130
2	Die Rolle der Rezeptionskräfte beim therapeutischen Verkauf. . .	130
	 Schlusswort	131
	 Literaturverzeichnis	132
	Literaturtipps	132
	 Verzeichnis der Abkürzungen	133

Vorwort

Vielleicht nehmen Sie sich 15 Minuten Zeit und beantworten für sich diese Fragen, bevor Sie weiterlesen.

- Warum und wie führen/besitzen Sie eine Therapiepraxis?
- Haben sich Ihre Gründe in der Zeit, seitdem Sie die Therapiepraxis führen, verändert?
- Wenn dies der Fall ist, inwiefern hat sich Ihre Motivation verändert?

Schreiben Sie sich Ihre Antwort(en) auf. Sie können dann beim Lesen dieses Buches Ihre Motivation zwischendurch immer wieder reflektieren.

Eine Therapiepraxis¹ ist ein Dienstleistungsunternehmen, das im Bereich des Gesundheitswesens tätig ist. Somit müssen Sie sich als Unternehmer einerseits den Gesetzen unseres Wirtschaftssystems – der sozialen Marktwirtschaft – stellen und andererseits mit den Besonderheiten des Gesundheitsmarktes auseinandersetzen. Unser Wirtschaftssystem bietet jedem die Möglichkeit, seine Dienstleistung anzubieten. Gleichzeitig kann jeder Kunde frei wählen, welche Dienstleistung er in Anspruch nehmen möchte und wo er dies tun möchte. Grundsätzlich unterscheidet sich eine Therapiepraxis diesbezüglich nicht von einer Kfz-Werkstatt oder einem Copyshop. Es ist wichtig, dass sich jeder Praxisinhaber² dieser marktwirtschaftlichen Ausgangsposition bewusst ist. Der Patient/Klient oder auch Kunde ist frei in der Wahl seiner Therapiepraxis. Demzufolge ist es auch nicht selbstverständlich, dass er „automatisch“ immer wieder kommt. Ebenso wenig wahrscheinlich ist es, dass die gleiche Anzahl an Klienten³ selbstverständlich und regelmäßig die Praxis aufsucht. Sie werden dies aus Ihrem Arbeitsalltag bereits kennen und bestätigen. Allein aus diesem Grunde ist eine kontinuierliche Klientenpflege wichtig: Sie müssen sich um Ihre Klienten bemühen und wissen, welche Bedürfnisse sie haben.

-
- 1 Unter einer Therapiepraxis wird eine Praxis für Physiotherapie, Ergotherapie oder Logopädie/Sprachtherapie verstanden, die das entsprechende Heilmittel anbietet. Möglich ist auch, dass eine Therapiepraxis mehrere Heilmittel anbietet. In den Textstellen/Beispielen, die sich nur auf eines der drei Heilmittel beziehen, wird jeweils das entsprechende Heilmittel genannt.
 - 2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text die männliche Form gewählt. Selbstverständlich sind dabei auch immer die weiblichen Personen gemeint.
 - 3 Im weiteren Verlauf wird stets von „Klient“ gesprochen, unabhängig davon, ob es sich um einen kranken oder gesunden Klienten handelt.

Neben einer optimalen Klientenbetreuung weist der Gesundheitsmarkt gravierende Besonderheiten auf. Im Einzelnen sollten Sie Folgendes besonders beachten:

- Eine Therapiepraxis kann die Preisgestaltung ihrer Dienstleistungen im Bereich der gesetzlichen Sozialversicherungen nicht selbst bestimmen. Das heißt, Sie können die Dienstleistung, die Sie als Heilmittel im Rahmen einer Kassenleistung anbieten, nicht zu einem niedrigeren oder höheren Preis verkaufen. Geregelt ist dies im § 21 der Rahmenempfehlungen § 125 des SGB V, Abs. 1.
- Der Klient zahlt seine Dienstleistung (nur) indirekt über seinen Krankenversicherungsbeitrag. Insofern ist er es auch nicht „gewohnt“, neben der Zuzahlung eine Dienstleistung in der Therapiepraxis „selbst“ zu bezahlen.
- Der verordnende Arzt ist bei der „Kaufentscheidung“ maßgeblich beteiligt. Er entscheidet darüber, ob der Klient die Dienstleistung überhaupt in Anspruch nehmen kann und gegebenenfalls gibt er noch eine „Kaufempfehlung“, z. B. indem er eine Visitenkarte einer bestimmten Therapiepraxis mitgibt.
- Je nach der Struktur Ihrer Praxis (haben Sie einige wenige „Hauptverordner“ oder erreichen Sie Verordnungen von vielen unterschiedlichen Ärzten mit geringen unregelmäßigen Verordnungsmengen) besteht eine große Abhängigkeit von einzelnen Ärzten, also von „zwischengeschalteten Mitentscheidern“.
- Der Gesundheitsmarkt ist von der aktuellen politischen Stimmung abhängig. Diese Abhängigkeit wirkt sich oft direkt auf das Ordnungsverhalten der Ärzte aus. Darüber hinaus nehmen politische Meinungsbildner wie die kassenärztlichen Vereinigungen und ärztlichen Fachgesellschaften regelmäßig Einfluss auf das Ordnungsverhalten.

Auf der Grundlage Ihrer eigenen Motivation und den beschriebenen Rahmenbedingungen möchten Sie nun Ihre Praxis erfolgreich führen. Dieses Buch soll Ihnen bei den verschiedenen Teilaspekten der Praxisführung und dem Praxismanagement einen Überblick vermitteln, Ihnen eine Orientierung geben und Sie beim Führen einer erfolgreichen Therapiepraxis unterstützen.

Neben der eingangs gestellten Frage, warum Sie eigentlich eine Therapiepraxis besitzen, sollten Sie sich regelmäßig – sprich immer von Neuem – Ihre angestrebten Ziele vergegenwärtigen.

Was wollen Sie mit Ihrer Praxis erreichen?

Erinnert Sie diese Frage vielleicht an etwas? In der Therapieplanung verhält es sich ähnlich. Sie und Ihr Klient müssen wissen, was Sie wollen. Nur so werden Sie die richtigen Mittel und Wege für eine klientenorientierte und wirksame Therapie finden. Entsprechendes gilt auch für die Führung Ihres eigenen Kleinunternehmens.

Sie müssen wissen,

- was Sie wirtschaftlich erreichen wollen und können,
- ob Ihr Unternehmen wachsen soll,
- wie viel Zeit Sie selbst investieren wollen und können,
- wie Sie Ihre Mitarbeiter führen möchten,
- wie Klienten Ihre Praxis erleben sollen,
- was Sie anbieten wollen und können,
- was Sie selbst können/wissen wollen bzw. müssen und was Sie auch delegieren können und wollen.

Bei der Beantwortung dieser Fragen möchte Sie das vorliegende Buch unterstützen.

Eine Bemerkung möchte ich vorab machen. Wie gewohnt erhalten Sie mit einem Fachbuch sachliche Informationen. Trotzdem werden Sie im Buch immer wieder lockere Formulierungen und Beschreibungen finden. Ich finde, auch beim Lesen eines Fachbuches darf man mal schmunzeln oder über umgangssprachliche Formulierungen stolpern. Der Ernst liegt im sachlichen Inhalt, der ruhig auch einmal salopp formuliert werden darf.

Einleitung

Ein Buch für alle drei Heilmittel?

Dieses Buch richtet sich an Praxisinhaber einer Praxis für Physiotherapie, Ergotherapie oder Logopädie/Sprachtherapie. Es mag zunächst irritierend sein, wenn alle drei Therapiebereiche „in einen Topf“ geworfen werden. Bei näherer Betrachtung der Rahmenbedingungen und der grundsätzlichen Tätigkeiten erkennt man schnell, dass die Kernprozesse der drei Therapiebereiche sehr große Ähnlichkeiten aufweisen. Deshalb wird in den meisten Kapiteln dieses Buches auf eine Trennung der Heilmittel verzichtet. Dort, wo eine differenzierte Betrachtung notwendig ist, wird diese vorgenommen und kenntlich gemacht.

Aufbau des Buches

Jedes Kapitel beschreibt einen Teilaspekt der Praxisführung. Sie haben somit die Möglichkeit, sich mit einzelnen Aspekten auseinanderzusetzen. Dafür müssen Sie nicht zwingend mit Kapitel 1 beginnen. In den Kapiteln 1 bis 6 werden die zentralen Aspekte der Praxisführung behandelt. Überlegen Sie, worauf Sie gegenwärtig Ihren Schwerpunkt legen wollen bzw. wo Sie den größten Handlungsbedarf sehen. Die folgende kurze Übersicht kann Ihnen bei der Auswahl helfen.

Kapitel 1 Wirtschaftliches Controlling

Im Praxisalltag müssen Sie sich mit der Kalkulation und Analyse aller Ausgaben (Kosten) und Einnahmen (Umsätze) des Unternehmens auseinandersetzen. Sie erhalten eine Orientierung zur wirtschaftlich effizienten Praxisführung.

Kapitel 2 Organisationsplanung/Prozessoptimierung

In einer Therapiepraxis müssen zentrale und existenziell wichtige Tätigkeiten (Prozesse) geplant und sinnvoll umgesetzt werden. Diese werden hier dargestellt.

Kapitel 3 Führung

Führung behandelt die Frage, wie Sie Ihr Unternehmen leiten wollen. Sowohl Aspekte der Führungskompetenz als auch das Thema Mitarbeitermanagement werden hier näher betrachtet.

Kapitel 4 Marketing

Das Kapitel stellt alle Aspekte der Außendarstellung des Unternehmens einschließlich der Klienten- und Arztkommunikation dar.

Kapitel 5 Rechtliche Rahmenbedingungen

Welche wichtigen rechtlichen Vorgaben und Gesetze müssen berücksichtigt werden? Dieses Kapitel informiert Sie, wie diese die Praxisführung beeinflussen.

Kapitel 6 Therapeutische Dienstleistungen verkaufen

Im Alltag einer Therapiepraxis spielt die Verkaufskompetenz eine erhebliche Rolle. Inhabern wie auch therapeutischen Mitarbeitern fällt es (häufig) schwer, ihre Kompetenzen zu verkaufen. Hier wird erklärt, wie man lernen kann, sich gut „zu verkaufen“.

Abgesehen von der Möglichkeit, sich jeweils mit einzelnen Themen unabhängig auseinandersetzen zu können, wirken die einzelnen dargestellten Aspekte (Kapitel) in vielfältiger Weise aufeinander. Beispielsweise ist eine sehr gute Mitarbeiterführung ohne wirtschaftlichen Erfolg nur sehr kurzfristig erfolgreich. Auch führt die beste Behandlungsqualität nicht unbedingt zum wirtschaftlichen Erfolg, wenn sie keiner wahrnimmt.

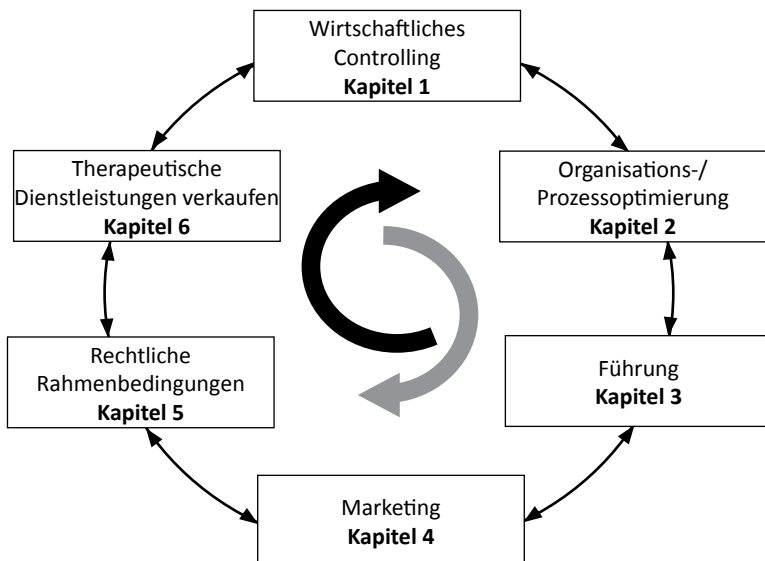


Abbildung 1: Die wichtigsten Aspekte der Praxisführung