

Warum Finanzen, Status, Transparenz und Planung Kern verantwortungsvoller Praxisführung sind



Zahlen, die führen

Viele Physiotherapiepraxen wirken nach außen stabil. Die Terminbücher sind gefüllt, das Team arbeitet engagiert, die Abrechnung funktioniert. Auf den ersten Blick gibt es keinen akuten Anlass zur Sorge. Der Alltag läuft, Patienten sind zufrieden, Mitarbeitende eingebunden. Und dennoch zeigt sich in der Beratung immer wieder eine strukturelle Lücke: Es fehlt an einem klaren Bild über die tatsächliche wirtschaftliche Tragfähigkeit der Praxis.

Der wirtschaftliche Status ist nicht intuitiv erkennbar. Er ist weder aus der Anzahl der Behandlungen noch aus einem vollen Wartezimmer ableitbar. Auch ein positiver Kontostand liefert nur einen Momentwert – keine Aussage über Stabilität, Belastbarkeit oder Entwicklungspotenzial.

Solange keine akuten Probleme auftreten, wird die wirtschaftliche

Situation häufig als gegeben vorausgesetzt. Doch ohne systematische Analyse und vorausschauende Planung bleibt sie in vielen Fällen ein Blindflug.

Umsatz ist nicht gleich Stabilität

Ein verbreitetes Missverständnis besteht darin, Umsatz mit Sicherheit gleichzusetzen. Wenn ausreichend

Leistungen erbracht werden und am Jahresende ein Gewinn ausgewiesen wird, entsteht schnell das Gefühl, das System funktioniere.

Diese Betrachtung greift jedoch zu kurz. Entscheidend ist nicht allein, wie viel gearbeitet wird, sondern wie rentabel das bestehende System strukturell aufgestellt ist. Schon geringe Unterschiede in der Vergü-

tung pro Behandlungseinheit führen zu erheblichen Mehrleistungen, wenn ein nennenswerter Gewinnzuwachs erzielt werden soll. Eine einfache Hochrechnung zeigt: Wer am Jahresende beispielsweise 20.000 Euro mehr Gewinn erzielen möchte, muss – abhängig von der Margensituation – unter Umständen mehrere hundert zusätzliche Einheiten erbringen.

Dabei bleiben Fragen oft unbeantwortet: Wie hoch ist der tatsächliche Deckungsbeitrag pro Einheit? Wie wirkt sich eine Gehaltserhöhung auf die Gewinnmarge aus? Wie empfindlich reagiert das System auf Ausfallzeiten oder schwankende Auslastung? Ohne Kenntnis dieser Zusammenhänge bleibt wirtschaftliche Stabilität eine Annahme – keine belegbare Größe.

Finanzverantwortung: Warum Delegation nicht ausreicht

In vielen Praxen werden finanzielle Themen vollständig an den Steuer-

berater delegiert. Dieser erstellt die Buchhaltung, liefert betriebswirtschaftliche Auswertungen und bereitet den Jahresabschluss vor.

Das ist sinnvoll und notwendig – ersetzt jedoch keine unternehmerische Steuerung.

Steuerberater arbeiten primär mit Vergangenheitsdaten. Zudem erfolgt die Auswertung häufig mit zeitlichem Verzug. Eine BWA im April für den Februar kann eine Entwicklung abbilden, sie ermöglicht jedoch keine aktive Steuerung im laufenden Prozess. Unternehmerische Verantwortung bedeutet daher mehr als das Lesen einer Auswertung. Sie setzt ein grundlegendes Verständnis zentraler Kennzahlen voraus, etwa:

- › Umsatz pro Mitarbeiterstunde,
- › reale Auslastung der Therapeutinnen und Therapeuten,
- › Verhältnis von Personalkosten zum Gesamtumsatz,
- › Pacht- oder Mietquote,
- › Entwicklung der Gewinnmarge.

Ein besonders sensibler Punkt ist die Bewertung der eigenen Arbeitsleistung. Inhabergeführte Praxen kalkulieren häufig nicht, welchen unternehmerischen Wert die eigene therapeutische Tätigkeit tatsächlich generiert. Die eigene Arbeitszeit wird selbstverständlich eingebracht – ohne zu prüfen, ob sie strategisch optimal eingesetzt ist oder strukturelle Schwächen überdeckt.

Der wirtschaftliche Status entsteht durch Planung

Ob eine Praxis stabil aufgestellt ist, zeigt sich nicht allein im Jahresergebnis. Der ausgewiesene Gewinn gibt Auskunft über die Vergangenheit, nicht über die Belastbarkeit des Systems. Ein echter Status entsteht erst durch die Verbindung von Analyse und Planung.

Rückblickend lassen sich Entwicklungen erkennen: Wie haben sich Umsatz, Kostenstruktur und Gewinn über mehrere Jahre entwickelt?

Vorausschauend lässt sich simulieren: Was passiert bei steigenden Lohnkosten? Wie wirken sich zusätzliche Mitarbeitende aus?

Welche Investitionen sind tragfähig? Ab welchem Punkt gerät das System unter Druck?

Erst eine strukturierte Finanzplanung ermöglicht es, solche Szenarien durchzuspielen. Sie schafft Transparenz darüber, wie empfindlich oder robust das wirtschaftliche Fundament ist.

Planung ist damit kein bürokratisches Controlling-Instrument, sondern ein Führungswerkzeug. Sie erweitert den Handlungsspielraum und reduziert Unsicherheit.

Die entscheidenden Stellschrauben

In der Praxis sind es meist wenige große Faktoren, die die Wirtschaftlichkeit maßgeblich beeinflussen. Dazu gehören insbesondere:

- › Personalkosten
- › Pacht bzw. Mietkosten.

EINORDNUNG IN DIE 360° PRAXISENTWICKLUNG

Dieses Thema ist Handlungsfeld 10 von 10 der 360° Praxisentwicklung. Die 360° Praxisentwicklung bietet:

- › einen strukturierten Selbstcheck über alle zehn Handlungsfelder,
- › ein Workbook mit Reflexionsfragen und Praxisübungen,
- › sowie ein KI-gestütztes Tool zur individuellen Praxisentwicklung.

Über den QR-Code erhalten Sie Zugang zu Workbook, Selbstcheck und KI-Tool.



Kleinere Kostenpositionen spielen im Verhältnis häufig eine untergeordnete Rolle.

Bevor einzelne Angebote oder Therapiekonzepte betriebswirtschaftlich bewertet werden, sollte daher zunächst die strukturelle Basis betrachtet werden: Wie hoch ist die tatsächliche Auslastung? Gibt es relevante Leerlaufzeiten? Ist die Personalstruktur tragfähig?

Wie reagiert das System auf Ausfälle? Erst wenn diese Grundlagen transparent sind, wird die Bewertung einzelner Leistungsbereiche sinnvoll und belastbar.

Fazit

Finanzen, Status, Transparenz und Planung sind keine isolierten Controlling-Themen. Sie sind zentrale Bestandteile verantwortungsvoller Praxisführung. Es geht nicht darum, Zahlen ausschließlich rückwärts zu interpretieren. Entscheidend ist die Verbindung von Analyse und Vorausschau.

Wer seine Kennzahlen kennt, kann Entwicklungen einordnen. Wer plant, schafft Stabilität. Und wer Transparenz herstellt, erweitert seinen Handlungsspielraum. Wirtschaftliche Klarheit bedeutet nicht Perfektion. Sie bedeutet Orientierung – und damit unternehmerische Souveränität.



AUTOREN

Peter Eichstaedt ist Unternehmer, Inhaber und Geschäftsführer von E+S | YOLii.



Carsten Löwenkamp ist Inhaber von 3 Praxen, Coach und Berater.

