

# MEDIZINISCHE FITNESS ALS CHANCE FÜR PHYSIOTHERAPEUTEN

EMPIRISCHE ERHEBUNG DER KRITISCHEN ERFOLGSFAKTOREN BEI DER  
EINFÜHRUNG VON MEDIZINISCHER FITNESS ANHAND VON ZEHN  
BEISPIELEN IN DEUTSCHLAND UND ERSTELLUNG EINES LEITFADENS

Flowcon Unternehmensberatung GmbH, Leinfelden-Echterdingen  
in Zusammenarbeit mit  
Carina Charvat, IMC Fachhochschule Krems

## Kontaktdaten

---

Ansprechpartner:

Jan Kuhnert

Flowcon Unternehmensberatung GmbH

Max-Lang-Str. 56

70771 Leinfelden-Echterdingen

Tel: 0711/ 758577880

Fax: 0711/ 758577850

[office@flowcon.de](mailto:office@flowcon.de)

[www.flowcon.de](http://www.flowcon.de)

## **ABSTRACT**

Medizinische Fitness erhält durch Gesundheitsreformen, Wandel des Gesundheitszustandes der Bevölkerung sowie durch die steigende Motivation, Sport aus gesundheitlichen Gründen zu treiben, einen immer höheren Stellenwert in Deutschland. Viele Physiotherapeuten sehen darin eine Chance, sich auf dem Selbstzahlermarkt zu etablieren, um unabhängiger von politischen Entscheidungen, Krankenkassen und zuweisenden Ärzten zu werden.

Im Anschluss an einige Begriffsdefinitionen werden die Entstehung der Physiotherapie sowie deren aktuelle Situation in Deutschland beschrieben. Neben Zahlen, Daten und Fakten wird die Ausbildung zum Physiotherapeuten durchleuchtet. Anschließend wird ein Überblick über den Fitnessmarkt in Deutschland gegeben. Die Entwicklung von Medizinischer Fitness wird herausgearbeitet.

Um Erfahrungswerte über den Erweiterungsprozess um Medizinischer Fitness zu erhalten, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, bei der Geschäftsführer von zehn Einrichtungen befragt wurden, die bereits Medizinische Fitness anbieten. Darunter waren neun Physiotherapeuten und ein Rehabilitationszentrum. Es wurden Daten zur Größe, Ausstattung, Angebot, durchgeführten Veränderungen, Zeitspanne, Kosten, aufgetretene Probleme, Marketing und Zielerreichung erhoben. In der Befragung sollte der Medizinische Fitnessbegriff definiert und die Gründe für die Erweiterung um Medizinische Fitness benannt werden. Insider-Informationen über den Medizinischen Fitnessmarkt werden durch ein Experteninterview vertieft.

Als kritische Erfolgsfaktoren haben sich die Planung der Erweiterung, die Mitarbeiter, das Marketing, externe Beratungen und das Wissen über Praxismanagement herausgestellt. Anhand der Ergebnisse aus der qualitativen Erhebung wird ein Leitfaden erstellt, der den optimalen Ablauf der Erweiterung um Medizinische Fitness darstellt. Die Erfahrungswerte und Ratschläge der Befragten werden mit vertiefender Literatur ergänzt.

Abschließend wird auf die demographische Entwicklung der Bevölkerung eingegangen und verschiedene Trends angeführt, die die Entwicklung des Medizinischen Fitnessmarktes in Zukunft beeinflussen können.

## **INHALTSVERZEICHNIS**

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Problemstellung.....	2
1.3	Zielsetzung.....	3
1.4	Methode.....	4
1.5	Aufbau der Studie.....	4
2	Definitionen.....	5
2.1	Definition Medizinische Fitness.....	5
2.2	Physiotherapie.....	6
2.3	Medizinische Trainingstherapie.....	7
2.4	Medizinisches Aufbautraining.....	8
2.5	Gerätegestützte Krankengymnastik.....	8
2.6	Sportphysiotherapie.....	9
2.7	Exkurs: Prävention.....	9
3	Abgrenzung Medizinische Fitness.....	10
3.1	Entwicklung Medizinische Fitness.....	10
3.1.1	Wandel des Gesundheitszustandes.....	10
3.1.2	Motive sportlicher Aktivität.....	12
3.1.3	Änderung der Heilmittelrichtlinien.....	13
3.2	Qualitätsansprüche Medizinischer Fitness.....	14
3.2.1	Eingangsanamnese.....	14
3.2.2	Medizinisch-therapeutisches Personal.....	14
3.2.3	Zielsetzung und Trainingsplan.....	14
3.2.4	Dosierung der Belastung nach dem subjektiven Anstrengungsempfinden.....	15
3.2.5	Therapeutische Trainingsgeräte.....	15
3.2.6	Dokumentation.....	16
4	Überblick Physiotherapie in Deutschland.....	17

4.1	Anzahl Physiotherapeuten.....	17
4.2	Schulen der Physiotherapie in Deutschland .....	17
4.3	Physiotherapeuten in Einrichtungen .....	18
4.4	Arbeitslose Physiotherapeuten in Deutschland.....	20
4.5	Ausbildung zum Physiotherapeuten .....	20
4.6	Vergütung physiotherapeutischer Leistungen .....	24
5	Überblick Fitnessmarkt in Deutschland .....	25
6	Methodische Vorgehensweise .....	27
6.1	Qualitative Erhebung .....	27
6.2	Experteninterview .....	28
7	Ergebnisse der Interviews .....	29
7.1	Beispiel 1 – Gesundheitszentrum Umkreis Stuttgart.....	29
7.1.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	29
7.1.2	Medizinische Fitness .....	30
7.1.3	Motivation und Ziele .....	30
7.1.4	Veränderungen, Zeitspanne und Kosten.....	30
7.1.5	Probleme bei der Erweiterung .....	31
7.1.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	31
7.1.7	Zielerreichung und Resümee .....	32
7.2	Beispiel 2 – Therapiezentrum Umkreis Stuttgart.....	33
7.2.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	33
7.2.2	Medizinische Fitness .....	33
7.2.3	Motivation und Ziele .....	34
7.2.4	Veränderungen, Zeitspanne und Kosten.....	34
7.2.5	Probleme bei der Erweiterung .....	34
7.2.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	35
7.2.7	Zielerreichung und Resümee .....	35
7.3	Beispiel 3 – Physiotherapie Hamburg.....	36
7.3.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	36
7.3.2	Medizinische Fitness .....	36

7.3.3	Motivation und Ziele .....	37
7.3.4	Veränderungen, Zeitspanne und Kosten.....	37
7.3.5	Probleme bei der Erweiterung .....	37
7.3.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	38
7.3.7	Zielerreichung und Resümee .....	38
7.4	Beispiel 4 – Physiotherapie Umkreis Karlsruhe.....	39
7.4.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	39
7.4.2	Medizinische Fitness .....	39
7.4.3	Motivation und Ziele .....	40
7.4.4	Veränderungen, Zeitspanne und Kosten.....	40
7.4.5	Probleme bei der Erweiterung .....	40
7.4.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	41
7.4.7	Zielerreichung und Resümee .....	41
7.5	Beispiel 5 – Gesundheitszentrum Umkreis Stuttgart.....	41
7.5.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	41
7.5.2	Medizinische Fitness .....	42
7.5.3	Motivation und Ziele .....	42
7.5.4	Zeitspanne, Veränderungen und Kosten.....	42
7.5.5	Probleme der Erweiterung.....	43
7.5.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	43
7.5.7	Zielerreichung und Resümee .....	43
7.6	Beispiel 6 – Physiotherapie Ravensburg .....	44
7.6.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	44
7.6.2	Medizinische Fitness .....	44
7.6.3	Motivation und Ziele .....	45
7.6.4	Veränderungen, Zeitspanne und Kosten.....	45
7.6.5	Probleme bei der Erweiterung .....	46
7.6.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	46
7.6.7	Zielerreichung und Resümee .....	47
7.7	Beispiel 7 – Sport- und Gesundheitszentrum Umkreis München.....	48

7.7.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	48
7.7.2	Medizinische Fitness .....	48
7.7.3	Motivation und Ziele .....	49
7.7.4	Veränderungen, Zeitspanne und Kosten.....	49
7.7.5	Probleme bei der Erweiterung .....	49
7.7.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	50
7.7.7	Zielerreichung und Resümee .....	50
7.8	Beispiel 8 – Physiotherapie Stuttgart .....	51
7.8.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	51
7.8.2	Medizinische Fitness .....	51
7.8.3	Motivation und Ziele .....	51
7.8.4	Veränderungen, Zeitspanne und Kosten.....	52
7.8.5	Probleme bei der Erweiterung .....	52
7.8.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	52
7.8.7	Zielerreichung und Resümee .....	53
7.9	Beispiel 9 – Physiotherapie München .....	53
7.9.1	Größe, Angebot und Ausstattung.....	53
7.9.2	Medizinische Fitness .....	54
7.9.3	Motivation und Ziele .....	54
7.9.4	Veränderungen, Zeitspanne und Kosten.....	54
7.9.5	Probleme der Erweiterung.....	55
7.9.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	55
7.9.7	Zielerreichung und Resümee .....	55
7.10	Beispiel 10 – Rehabilitationszentrum Augsburg .....	56
7.10.1	Größe, Ausstattung und Angebot.....	56
7.10.2	Medizinische Fitness .....	57
7.10.3	Motivation und Ziele .....	57
7.10.4	Zeitspanne, Veränderungen und Kosten.....	57
7.10.5	Probleme bei der Erweiterung .....	58
7.10.6	Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten.....	58



7.10.7	Zielerreichung und Resümee .....	59
7.11	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	60
7.11.1	Motivation und Ziele der Erweiterung.....	60
7.11.2	Flächenbezogenes Vergrößerungsvolumen.....	62
8	Kritische Erfolgsfaktoren.....	63
8.1	Planung.....	63
8.2	Mitarbeiter.....	63
8.3	Marketing .....	64
8.4	Externe Beratung .....	64
8.5	Weiterbildung .....	64
9	Leitfaden zur Einführung Medizinischer Fitness .....	65
9.1	Ist-Analyse .....	65
9.2	Entscheidungsphase.....	66
9.2.1	Information und Weiterbildung.....	66
9.2.2	Erfahrungsaustausch .....	66
9.2.3	Marktanalyse.....	67
9.2.4	Umsatzsteuerproblematik.....	67
9.2.5	Externe Beratung .....	68
9.3	Planungsphase.....	69
9.3.1	Businessplan .....	69
9.3.2	Mitarbeiterinformation .....	70
9.3.3	Einstellung neuer Mitarbeiter.....	70
9.3.4	Mitarbeiterführung.....	71
9.3.5	Raumkonzept und -gestaltung.....	71
9.3.6	Trainingsgeräte .....	72
9.3.7	Marketing .....	73
9.4	Umsetzungsphase .....	75
9.4.1	Planung der Eröffnung.....	75
9.4.2	Ärzt Netzwerk und Kooperationen .....	75
9.4.3	Preispolitik .....	76

9.5	Pre-Opening Phase.....	76
9.5.1	Testlauf .....	76
9.5.2	Werbemaßnahmen für die Eröffnung .....	76
9.5.3	Mitarbeiterschulung .....	77
9.6	Opening Phase.....	77
9.6.1	Offizielle Eröffnung gestalten .....	77
9.7	Implementierungsphase .....	77
9.7.1	Kundenakquise und Kundenbindung .....	77
9.8	Evaluation .....	79
10	Zusammenfassung und Ausblick.....	80
10.1	Demographische Entwicklung .....	80
10.2	Ausgaben für die private Gesundheitsvorsorge.....	82
10.3	Resümee .....	83

## **1 EINLEITUNG**

### **1.1 Ausgangssituation**

Fast 11 % des Bruttoinlandsproduktes, das entspricht ca. 250 Mrd. Euro, werden pro Jahr im Gesundheitswesen in Deutschland umgesetzt. Trotz der hohen Ausgaben hat das Gesundheitssystem Mängel in der medizinischen sowie finanziellen Versorgung. Eine Änderung der Situation soll durch Gesundheitsreformen geschaffen werden. Dabei ist es das primäre Ziel, Kassenbeiträge zu senken und die Versorgung zu verbessern. So wurden Krankenkassen z.B. verpflichtet, präventive Maßnahmen zu übernehmen. Dafür wurden an anderer Stelle Leistungen eingeschränkt oder gestrichen. Ärzte werden nicht mehr nach variablen Punktwerten vergütet, sondern bekamen einen Rahmen für die Anzahl der Heilmittelverordnungen. Bei Überschreitung wird das Honorar gekürzt, was zu einer Reduzierung von Heilmittelverordnungen führen kann. Dies wiederum hat einen Umsatzrückgang in Physiotherapiepraxen zur Folge.<sup>1</sup>

Aufgrund dieser Einschränkungen gewinnt der Markt der eigenfinanzierten Leistungen immer stärker an Bedeutung. Das Bewusstsein der Bevölkerung wächst, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen, um die Gesundheit zu erhalten oder zu fördern.<sup>2</sup>

Als Resultat sind in den letzten Jahren Fitness und Therapie immer stärker zusammen gewachsen. Physiotherapeuten erweitern ihr Angebot um Medizinische Fitness, Ärzte vernetzen ihre Praxis mit Trainingszentren und Fitness-Studios setzen auf gesundheitsorientiertes Training mit qualifizierter Betreuung.<sup>3</sup>

Diese Studie geht hauptsächlich auf Physiotherapeuten ein, die ihr Angebot um Medizinische Fitness erweitern möchten.

---

<sup>1</sup> vgl. Rösler (2003), S. 8ff

<sup>2</sup> vgl. Wegener/Wegener (2005), S. 80ff

<sup>3</sup> vgl. Möck (2006), o.S.

## 1.2 Problemstellung

Viele Physiotherapeuten sehen die gesundheitspolitische Entwicklung der letzten Jahre kritisch. Früher konnten sich Physiotherapeuten auf die Umsätze durch die gesetzlich krankenversicherten Patienten verlassen, heute sind sie auf zusätzliche Geschäftsideen angewiesen, um unabhängiger von ärztlichen Verordnungen arbeiten zu können.<sup>4</sup>

Michael Preibsch, Vorsitzender des ZVK Landesverbandes Baden-Württemberg, sieht in der integrierten Versorgung und in der Zusammenarbeit in medizinischen Versorgungszentren ein großes Potential. Dabei sei es aber wichtig, dass Physiotherapeuten neben behandlungstechnischen Qualifikationen auch Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Marketing und Organisation erwerben, um sich auf dem Markt behaupten zu können.<sup>5</sup>

Die Ausbildung zum Physiotherapeuten in Deutschland berücksichtigt keine betriebswirtschaftlichen Inhalte. Solange Physiotherapeuten als Angestellte ausschließlich therapeutische Leistungen erbringen, die zur Heilung oder Besserung von Einschränkungen beitragen, sind hauptsächlich fachspezifische Qualifikationen erforderlich. Ein Großteil der Physiotherapeuten arbeitet aber schon nach einigen Berufsjahren in einer leitenden Stelle oder entscheidet sich für eine selbstständige Tätigkeit. Die Eröffnung einer kleinen Praxis stellt meist kein großes Problem dar. Wächst dann aber mit der Zeit der Patientenstamm aufgrund erfolgreicher Behandlungen, werden die Praxisräume vergrößert und zusätzliche Therapeuten eingestellt. Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Personalführung und Abrechnung sind nur einige Beispiele dafür, in welchen Gebieten Wissenslücken auftreten können.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> vgl. Buchner (2005), S. 56

<sup>5</sup> vgl. Physiopraxis (2005), S. 10

<sup>6</sup> vgl. Wegener/Wegener (2005), S. VII

Unabhängig von der Größe der Praxis oder des Therapiezentrums erleichtern betriebswirtschaftliche Kenntnisse dem Verantwortlichen, seine Einrichtung wirtschaftlich erfolgreich zu führen und zu entwickeln. Dies gewinnt besonders an Bedeutung, wenn der Schritt in den Selbstzahlermarkt gewagt wird, also wenn der Physiotherapeut zusätzliche private Leistungen wie Medizinische Fitness in seiner Praxis anbietet.<sup>7</sup>

### **1.3 Zielsetzung**

Ziel dieser Studie ist die Erstellung eines Leitfadens, der eine Orientierung für Physiotherapeuten bei der Erweiterung um Medizinische Fitness darstellen soll.

Anhand von zehn Anbietern Medizinischer Fitness werden die Motive für die Einführung erfasst, der Erweiterungsprozess beschrieben und die Zielerreichung beurteilt. Es werden einerseits wirtschaftliche Daten zur aktuellen Situation sowie der Ablauf der Erweiterung vom ersten Gedanken bis zur offiziellen Eröffnung erhoben. Insbesondere werden folgende Informationen zusammengetragen:

- Größe, Ausstattung und Angebot der Einrichtung
- Definition Medizinische Fitness
- Motivation zur Einführung von Medizinischer Fitness
- Zeitraum, Veränderungen und Kosten der Erweiterung
- Probleme bei der Erweiterung
- Marketing, Preispolitik und Öffnungszeiten
- Zielerreichung

Die Anlagen der befragten Anbieter werden einzeln beschrieben und die Erfahrungswerte zusammengefasst. Anhand der Erfahrungswerte werden kritische Erfolgsfaktoren der Erweiterung herausgearbeitet. Schlussfolgernd soll ein Leitfaden entstehen, wie die Erweiterung am besten durchgeführt wird und auf welche Faktoren wann besonders geachtet werden muss.

---

<sup>7</sup> vgl. Wegener/Wegener (2005), S. VII

## **1.4 Methode**

Es wird eine qualitative Untersuchung in Form von persönlichen Interviews durchgeführt. Dazu wird ein Leitfaden erstellt, der größtenteils aus offenen Fragen besteht. Zusätzlich wird ein Datenerhebungsblatt entworfen, um Daten und Fakten über die Einrichtung zu erhalten. Zu den befragten Personen zählen Inhaber und Geschäftsführer von neun Physiotherapiepraxen und einem Rehabilitationszentrum, die bereits Medizinische Fitness anbieten. Außerdem wird ein Experteninterview durchgeführt.

## **1.5 Aufbau der Studie**

Zu Beginn der Studie werden themenrelevante Wörter definiert und erklärt. Dies dient zur Einführung in das Thema und zum besseren Verständnis. Anschließend wird ein Überblick über Physiotherapie in Deutschland geben, in dem auch die Ausbildung zum Physiotherapeuten durchleuchtet wird. Es folgt ein Überblick über den Fitnessmarkt in Deutschland, der die Entwicklung der letzten Jahre aufzeigen soll. Nach der Methodik werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und die kritischen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Der Leitfaden, der auf den Erfahrungswerten aufbaut, soll eine Hilfestellung für Interessenten darstellen, die die Einführung von Medizinischer Fitness planen. Zum Schluss der Studie wird ein Ausblick auf die weiteren Entwicklungen gegeben, die den Medizinischen Fitnessmarkt beeinflussen können.