

Gehaltserhöhungen – Leistungsabhängige Vergütungen sind eine attraktive Variante

Johannes G. Bischoff

Inflation und Energiekrise führen zu gestiegenen Lebenshaltungskosten, deren Kompensation in zahlreichen Gehaltsverhandlungen zum Thema werden dürfte. Die aktuelle wirtschaftliche Lage trifft aber nicht nur die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Praxis, sondern freiberuflich tätige Zahnärzte und Zahnärztinnen gleichermaßen: Die Praxiskosten steigen und auch für sie verteuert sich die private Lebenshaltung. Soll sich in dieser Situation das Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz nicht eklatant verändern, kann ein Ausweg sein, das Gehaltsplus in Form von variablen Vergütungen mit steigenden Praxiseinnahmen zu verknüpfen. Was dabei im Vorfeld abzuklären ist, zeigt der folgende Beitrag.

Motive

Die Motive leistungsabhängiger Vergütungen sind naheliegend: Man möchte dadurch Mitarbeiter und Berufskolleginnen zu einer produktiveren und zielgerichteten Arbeitsweise motivieren. Der produktivere Mitarbeiter oder die Kollegin freuen sich über zusätzliches Geld auf ihren Konten und die Praxis wird ertragsstärker. Nach welchen Regeln die Mitarbeiter leistungsabhängig vergütet werden sollen, muss allerdings unbedingt im Vorfeld klar definiert werden.

Personalkostenquote

Die Personalkostenquote spiegelt das Verhältnis der Personalkosten zum Umsatz wider. Im folgenden Beispiel soll die Personalkostenquote unterdurchschnittlich niedrig sein. Diese Praxis arbeitet personell besonders effizient. Das heißt, sie gibt – bezogen auf die Praxiseinnahmen – weniger für Löhne und Gehälter aus als vergleichbare Praxen.

Beispiel

Die Personalkosten einer Zahnarztpraxis betragen 210.000 EUR. Bei einer durchschnittlichen Personalkosten-

quote von 21 % müsste die Praxis damit 1 Mio. EUR Umsatz erwirtschaften. Tatsächlich erzielt die Praxis aber einen Umsatz von 1,1 Mio. EUR, weil sie unter anderem die Öffnungszeiten erweitert hat, um bisher aufgeschobene Heil- und Kostenpläne sowie geplante Behandlungen endlich umzusetzen. Um den dadurch bedingten zusätzlichen Einsatz der Mitarbeiterinnen zu honorieren, sollen sie an diesem Umsatzplus beteiligt werden.

Bleibe die durchschnittliche Personalkostenquote unverändert, müsste die Praxis 21.000 EUR mehr für Gehälter und Gehaltsnebenkosten ausgeben. Die Personalkosten belaufen sich hier aber auf 21.000 EUR weniger als in einer durchschnittlichen Praxis. Die Praxis möchte ihre Mitarbeiter an dieser Personalkostenersparnis teilhaben lassen. Sie könnte ihrem Personal – maximal – diese 21.000 EUR auch in Form von Prämien zukommen lassen.

Zunächst ist zu klären, welche Personalkostenquote als Maßstab zugrunde gelegt werden soll. Dabei kann möglicherweise auf die Zahlen vergleichbarer Praxen (Benchmarks) zurückgegriffen werden oder die Praxis legt selbst eine Quote fest, etwa – wie im Beispiel – 21 % oder auch 22 % bzw. 20 %.

Bei der Berechnung der Personalkostenquote ist entscheidend, ob sämtliche Personalkosten (also auch die für angestellte Zahnärztinnen und Eigenlabormitarbeiter) zugrunde gelegt werden oder nur die Personalkosten von Mitarbeiterinnen, die keine unmittelbaren Leistungen für Patienten erbringen (also ohne angestellte Zahnärztinnen, Eigenlabormitarbeiter, DH).

Umsatz

Auch der Umsatz, der zugrunde gelegt werden soll, muss definiert werden: Soll auf die Praxiseinnahmen laut Finanzbuchhaltung oder die abgerechneten Leistungen laut Praxissoftware abgestellt werden? Sollen abgerechnete Laborleistungen und PZR-Leistungen einbezogen werden oder nicht?



Verteilungsschlüssel

Wichtig sind darüber hinaus Überlegungen zu der Frage, wie die Prämie auf die Mitarbeiterinnen aufgeteilt werden soll: z. B. nach Köpfen, nach der individuellen Arbeitszeit, nach dem Bruttojahresgehalt oder aus einer Kombination dieser Faktoren. Grundsätzlich gibt es mehrere Möglichkeiten, das Gesamtvolumen auf die einzelnen Mitarbeiter zu verteilen, die unterschiedlich gewichtet und miteinander kombiniert werden können. Der Verteilungsschlüssel kann sich zum einen an der individuellen Leistungsfähigkeit orientieren. Das Gesamtvolumen kann aber zum anderen auch paritätisch verteilt werden, also so, dass alle Beschäftigten gleichermaßen profitieren. Schließlich kann die variable Vergütung auch nach festgelegten Verteilungsschlüsseln berechnet werden.

Die Frage ist dabei also, ob alle Angestellten der Praxis an der Prämie partizipieren sollen oder nur Leistungserbringer wie angestellte Zahnärzte und ZMP. DH hingegen nicht, weil sie für ihre persönlichen Leistungen ggf. bereits Zulagen erhalten.

Die Aufteilung sollte auf jeden Fall auch bei personellen Veränderungen tragen. Daher sollte möglichst nicht bestimmt werden, dass Mitarbeiterin A 9 % und Mitarbeiter B 12 % erhält. Denn sobald eine dritte Person eingestellt wird, müssten die Prozentzahlen bei Mitarbeiterin A und Mitarbeiter B entsprechend reduziert werden, wenn die Personalkostenquote konstant bleiben soll.

Zahlungszeitpunkt

Eine monatliche oder quartalsweise Auszahlung birgt das Risiko, arbeitsrechtlich als Teil des Entgelts für die vertraglich geschuldete Arbeitsleistung eingestuft zu werden. Leistungsabhängige Vergütungen, die in den letzten 13 Wochen vor einem Urlaub oder einer Krankheit gezahlt

wurden, sind dann grundsätzlich in die Berechnung der Entgeltfortzahlung einzubeziehen.

Umsatzabhängige Gehaltsbestandteile sollten möglichst nur einmal jährlich (in Form von Tantiemen, Jahresboni etc.) ausgezahlt werden, weil dann die Chance besteht, dass sie nicht zur Bemessungsgrundlage gehören. Die Rechtslage ist hier allerdings noch unklar. Gegen eine monatliche Auszahlung spricht zudem, dass gesicherte Zahlen, auf deren Basis leistungsabhängige Vergütungen ermittelt werden können, erst mit einer zeitlichen Verzögerung vorliegen.

Berechnung

Den mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen getroffenen Regelungen sollte möglichst eine einfache Berechnung der Prämie zugrunde liegen und die Bemessungsgrundlage sollte klar definiert sein. Das erspart künftige Diskussionen, die demotivierend sein können.

Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter sich auf die Berechnung verlassen können und der Richtigkeit der Berechnung vertrauen. Schließlich es geht um ihr Gehalt. Sowohl hinsichtlich der Personalkosten als auch der Praxiseinnahmen dürfte in den wenigsten Praxen Transparenz gewünscht sein. Insofern könnte eine Bestätigung der Richtigkeit der Berechnung z. B. von steuerfachkundiger Seite oder durch eine andere vertrauenswürdige Person das notwendige Vertrauen herstellen, ohne dass den einzelnen Mitarbeiterinnen sämtliche Zahlen im Detail vorgelegt werden müssen.

Hinweise zu möglichen Umsatzsteigerungen finden sich im Beitrag von Prof. Johannes G. Bischoff und Steuerberaterin Julia Ungefug, der unter dem Titel „Gegensteuern bei Kaufkraftverlust und steigender Teuerungsrate – Handlungsempfehlungen für Ihre Praxis“ in der Quintessenz Zahnmedizin 2022;73(9):886–888 publiziert worden ist.

Johannes G. Bischoff

Prof. Dr. rer. pol., Steuerberater, vBP
Prof. Dr. Bischoff & Partner AG,
Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte
Theodor-Heuss-Ring 26
50668 Köln

Korrespondenzadresse:

Prof. Dr. Johannes G. Bischoff, E-Mail: info@bischoffundpartner.de, Internet: www.bischoffundpartner.de