

Gehaltsverhandlungen – Wie viel mehr kann ich meinen Mitarbeitern eigentlich zahlen?



Foto: JirapongManustrong

Von Ralf Jentzen

Wer jetzt noch nicht mit seinen Mitarbeitern über Lohnerhöhungen verhandelt hat, kann davon ausgehen, dass er in den nächsten Monaten nicht darum herumkommt, dies zu tun.

Durch die Anpassung der Preise für physiotherapeutische Behandlungen auf ein bundeseinheitliches Höchstpreisniveau, hat es erneut eine Erhöhung der Vergütungen gegeben. Das ist auch bei den Mitarbeitern Ihrer Praxis angekommen und diese fordern nun bundesweit ihr Stück vom Kuchen.

Dabei kommt es allerdings aufgrund von fehlendem kalkulatorischen Wissen,

das viele Physiotherapeuten sogar explizit in den einschlägigen Foren und Social-Media-Kanälen im Internet beweisen, oftmals zu überzogenen Forderungen der Mitarbeiter, was die Gehaltssteigerungen betrifft. Allerdings ergeht es vielen Praxisinhabern nicht anders und es herrscht an allen Orten eine große Unsicherheit darüber, was man seinen Mitarbeitern denn nun mehr zahlen soll oder kann.

Da hilft es Ihnen als Praxisinhaber, mit einer wohlüberlegten Kalkulation an die Sache heranzugehen und damit die anstehenden Lohnverhandlungen gut vorzubereiten. Sie sollten wissen wie weit Sie gehen können und ab wann eine Lohnerhöhung um mehrere hundert Euro keinen Sinn mehr macht.

Bestimmende Faktoren für Lohnsteigerungen

Zentraler kalkulatorischer Ausgangspunkt für eine Lohnsteigerung ist die durch die Vergütungserhöhung erzielte Umsatzsteigerung des betreffenden Mitarbeiters. Hier spielen mehrerer Faktoren eine bestimmende Rolle:

- Durchschnittliche Differenz der Vergütungen vom alten Tarif zum neuen
- Die Behandlungsgrundtaktung der Praxis
- Die Stundenanzahl einer Vollzeitstelle
- Die Anzahl der Behandlungen pro Stunde

- Die angesetzten Arbeitstage pro Jahr
- Die durchschnittliche Auslastung des Mitarbeiters
- Der kalkulierte Gewinnanteil des Praxisinhabers oder der Praxisinhaberin pro geleisteter Arbeitsstunde eines Mitarbeiters

Grundsätzlich ist es logischerweise so, dass Praxen, die zeittaktmäßig optimal aufgestellt sind und die eine hohe Durchschnittsauslastung haben, mehr Spielraum für Lohnerhöhungen und damit für die Bindung von Mitarbeitern an die Praxis haben als andere Praxen. Ein echter Vorteil der Konkurrenz gegenüber, wenn es um den Kampf um Mitarbeiter unter dem Druck des Fachkräftemangels geht.

So kalkulieren Sie Ihre Möglichkeiten

Im folgenden Berechnungsbeispiel ist als Grundlage der Kalkulation die Erhöhung der Vergütungen in NRW Nordrhein / vdek / Position 20501 KG auf das bundeseinheitliche Höchstniveau angesetzt. Hier werden für eine Behandlungseinheit 21,11 € im Gegensatz zum früheren Preis von 19,58 € vergütet. Das ist eine Preissteigerung von 1,53 € oder 7,81 %. Für Ihre eigenen Berechnungen müssen Sie einfach Ihre eigenen Preise ansetzen und diese Differenz berechnen. Natürlich kann die durchschnittliche Preissteigerung pro Behandlung von Praxis zu Praxis stark variieren. Das hängt sehr stark von der prozentualen Zusammensetzung der abgegebenen Behandlungsarten und Zertifikatsleistungen ab. Auch hier sollten Sie, wenn Sie Ihre eigene Kalkulation aufsetzen, Ihre praxisindividuellen Werte als Berechnungsgrundlage heranziehen.

Basis-Werte

	Alter Tarif	Neuer Tarif
VDEK Tarif nur KG	19,58 €	21,11 €
Behandlungstaktung in Min.	20	20
Vollzeitstelle in Std.	40	40
Beh. / Std.	3	3
Arbeitstage / Jahr	210	210
Std. / Tag Vollzeit	8	8

Die Bestimmung der Basiswerte ermöglicht es Ihnen, die Jahresumsatzsteigerung bezogen auf die Auslastung der zur Verfügung stehenden Mitarbeiterstunden zu ermitteln.

Umsatz / Jahr / Mitarbeiter	Auslastung	Alter Tarif	Neuer Tarif	Diff.
	100%	98.683,20 €	106.394,40 €	7.711,20 €
	95%	93.749,04 €	101.074,68 €	7.325,64 €
	90%	88.814,88 €	95.754,96 €	6.940,08 €
	85%	83.880,72 €	90.435,24 €	6.554,52 €
	80%	78.946,56 €	85.115,52 €	6.168,96 €

Die ermittelte Differenz ist der zur Verfügung stehende Spielraum für betriebswirtschaftlich sinnvolle Lohnerhöhungen. Im Sinne der vorsichtigen Kalkulation wird im weiteren Verlauf der Berechnung eine Basisauslastung von 80 % angenommen.

Kalkulation Spielraum für Lohnerhöhungen

Basisauslastung	80%
Umsatz / Jahr	85.115,52 €
Differenz / Jahr	6.554,52 €
Differenz / Monat	546,21 €

Im nächsten Schritt wird festgelegt, wie die prozentuale Aufteilung der Erhöhung erfolgen soll. Wie viel soll im Unternehmen verbleiben und wie viel soll an den Mitarbeiter ausgeschüttet werden? In unserem Beispiel wird davon ausgegangen, dass 70% der Umsatzsteigerungen für die Lohnerhöhung des Mitarbeiters verwendet werden sollen.

Aufteilung Umsatzsteigerung

Unternehmen	30%	1.966,36 €
Arbeitnehmer	70%	4.588,16 €
Spielraum für Lohnerhöhungen AG-Brutto / Mon.		382,35 €
./ Lohnebenkosten (25%)		76,47 €
Spielraum für AN-Brutto / Mon.		313,40 €

Wichtig ist es, dass der Betrag, der im Unternehmen verbleibt, nicht der reinen Gewinnerhöhung des Praxisinhabers dient, sondern dabei hilft, steigende Kosten aufzufangen. Erst dann profitiert der Praxisinhaber. Das sollten Sie in einer Gehaltsverhandlung auch Ihren Mitarbeitern deutlich klar machen. Hier gibt es viele Irrtümer, die beseitigt werden müssen.

Um zu verdeutlichen, welchen Einfluss die Behandlungsgrundtaktung auf Ihre Möglichkeiten der Lohnsteigerungen hat, folgt im nächsten Beispiel die gleiche Kalkulation, lediglich mit einer geänderten Grundtaktung von 30 Min. KG.

Fortsetzung auf Seite 22

Basis-Werte

	Alter Tarif	Neuer Tarif
GKV Tarife nur KG	19,58 €	21,11 €
Behandlungstaktung in Min.	30	30
Vollzeitstelle in Std.	40	40
Beh. / Std.	2	2
Arbeitstage / Jahr	210	210
Std. / Tag Vollzeit	8	8

Umsatz / Jahr / Mitarbeiter	Auslastung	Alter Tarif	Neuer Tarif	Diff.
	100%	65.788,80 €	70.929,60 €	5.140,80 €
	95%	62.499,36 €	67.383,12 €	4.883,76 €
	90%	59.209,92 €	63.836,64 €	4.626,72 €
	85%	55.920,48 €	60.290,16 €	4.369,68 €
	80%	52.631,04 €	56.743,68 €	4.112,64 €

Kalkulation Spielraum für Lohnerhöhungen

Basisauslastung	80%
Umsatz / Jahr	56.743,68 €
Differenz / Jahr	4.369,68 €
Differenz / Monat	364,14 €

Aufteilung Umsatzsteigerung

Unternehmen	30%	1.310,90 €
Arbeitnehmer	70%	3.058,78 €
Spielraum für Lohnerhöhungen AG-Brutto / Mon.		254,90 €
./, Lohnnebenkosten (25%)		50,98 €
Spielraum für AN-Brutto / Mon.		208,93 €

Dieses Beispiel ist eine gute Steilvorlage für eine Optimierung der Behandlungsgrundtaktung in Ihrer Praxis. Hier kann man deutlich erkennen, wie eine zu großzügige Grundtaktung auch die Lohnmöglichkeiten der Mitarbeiter beschränkt.

Wenn Sie das Kalkulationsschema zu Grunde legen, können Sie sämtliche beeinflussende Faktoren verändern und Ihre individuellen Lohnsteigerungsmöglichkeiten je Mitarbeiter kalkulieren. Voraussetzung ist eine gute Informationsbasis aus Ihrer Praxissoftware und aus Ihren betriebswirtschaftlichen Auswertungen. Verdeutlichen Sie mit dieser Berechnung auch Ihren Mitarbeitern, dass Lohnsteigerungen Grenzen haben und betriebswirtschaftlich Sinn machen müssen.

Wenn Sie festgelegt haben, wie hoch die Lohnsteigerung Ihrer Mitarbeiter ausfallen soll, bleibt noch zu überlegen, ob Sie die Lohnerhöhung auf einmal auszahlen oder ob Sie in mehreren Schritten vorgehen sollen und damit die mit einer Gehaltserhöhung verbundene Motivation mehrmals nutzen. Als Entscheidungsgrundlage ist es empfehlenswert, dass Sie sich an der Höhe der möglichen Lohnzahlungen und der Konkurrenzsituation im Lohnbereich orientieren.

Wenn Sie mehrere hundert Euro zur Lohnerhöhung zur Verfügung haben, kann es durchaus Sinn machen, in zwei oder drei Schritten vorzugehen. Wenn Sie allerdings nur einhundert bis zweihundert Euro zur Verfügung haben, sind Ihre Möglichkeiten beschränkt, wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter die Lohnsteigerung auch deutlich wahrnehmen. Hier ist eine einmalige, deutliche Erhöhung sinnvoller.

Fazit

Das vorgestellte Kalkulationsschema hilft Ihnen dabei, besser vorbereitet in Gehaltsverhandlungen mit Ihren Therapeuten zu gehen und Ihren Verhandlungsspielraum zu kennen. Es hilft aber auch dabei, den Mitarbeitern verständlich zu machen, dass es Grenzen gibt, die eine kalkulatorische Basis haben. Darüber hinaus macht es Ihnen deutlich, welchen Einfluss so wichtige Faktoren wie die Auslastung oder Behandlungsgrundtaktung auf Ihre Möglichkeiten haben, Ihre Mitarbeiter ordentlich zu bezahlen, ohne den eigenen Gewinn aus dem Auge zu verlieren. Bedenken Sie aber auch, dass die Mitarbeiter aufgrund des Fachkräftemangels derzeit eine bessere Verhandlungsposition haben. Da hilft es, gründlich zu rechnen und Lohnentscheidungen auf eine kalkulatorische Basis zu stellen. Viel Erfolg dabei.



Zur Person:

Ralf Jentzen

ist Sportwissenschaftler, seit 1999 Inhaber der Unternehmensberatung für Physiotherapiepraxen, Coactiv Consulting – Ralf Jentzen, Internationaler Gastdozent an der Zuyd University of Applied Science Heerlen (NL) im Studiengang Physiotherapie, Betriebswirtschaftlicher Beirat des VDB-PHYSIOTHERAPIEVERBANDES, und Referent für betriebswirtschaftliche Themen auf den Branchenmessen MEDICA, TheraPro, therapie Leipzig, FIBO und Gutachter und Experte für Gründungskonzepte und Wachstumskonzepte von Gesundheitsdienstleistungsunternehmen der IHK Aachen. Er hat in den letzten 17 Jahren über 600 Beratungs-Projekte in der Physiotherapie erfolgreich durchgeführt und unzählige Seminare zu betriebswirtschaftlichen Themen gehalten.

Sein Wohnort und Unternehmensstandort ist Alsdorf bei Aachen.

Kontakt: www.coactiv.de