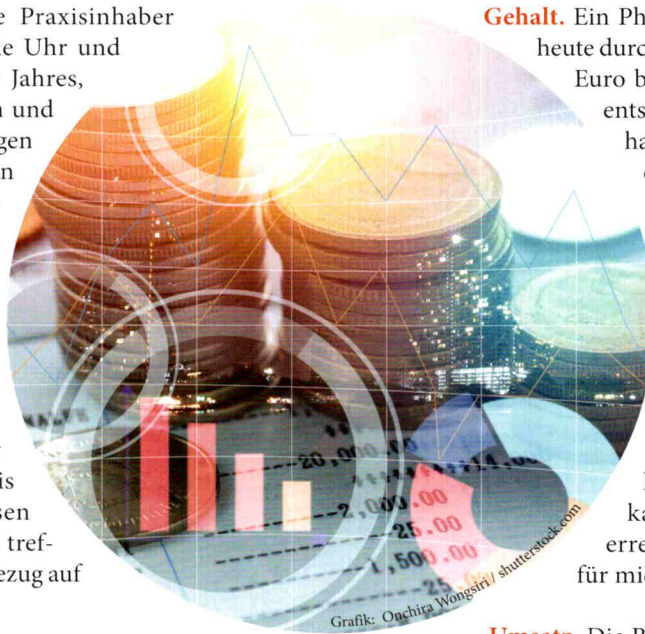


# Kalkulation von Gehältern

Ein Beitrag von Mirko Päper

In Zeiten des Fachkräftemangels versuchen Praxisinhaber oft, durch eine höhere Bezahlung Fachkräfte an das Unternehmen zu binden und neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Doch was bedeutet dieses Vorgehen für den wirtschaftlichen Erfolg der Praxis? Alles eine Frage der Planung!

**Das Problem.** Viele Praxisinhaber arbeiten rund um die Uhr und stehen am Ende des Jahres, nachdem alle Steuern und privaten Aufwendungen bezahlt sind, mit leeren Händen da. Eine häufige Ursache liegt darin, dass Unternehmen ihre Zahlen nicht planen. Die Unternehmensplanung ist allerdings eines der wichtigsten Instrumente zur Steuerung. Auf Basis der Planzahlen lassen sich Entscheidungen treffen, zum Beispiel in Bezug auf das Personal.



**Gehalt.** Ein Physiotherapeut verdient heute durchschnittlich circa 2.300 Euro brutto pro Monat. Dies entspricht einem Jahresgehalt von 27.600 Euro. Für den Arbeitgeber kommen noch circa 23 Prozent an Nebenkosten hinzu, sodass der Angestellte den Arbeitgeber im Jahr etwa 33.950 Euro kostet. Die Frage, die sich der Praxisinhaber nun stellen muss, lautet: Wie viel Umsatz kann der Angestellte erreichen und was bleibt für mich übrig?

Gehälter dürfen sich nicht nur am Markt orientieren.

Planung ist alles. Am besten wird das Pferd von hinten aufgezäumt: Das heißt, der Unternehmer sollte ermitteln, wie viel Geld er zur Deckung seines privaten Bedarfs verdienen muss. Damit kennt der Selbstständige seinen erforderlichen Gewinn. Im nächsten Schritt muss er sich überlegen, wie er diesen Gewinn erreicht. Dazu gibt es bei jedem Unternehmen zwei logische Stellschrauben: Einnahmen und Ausgaben. Das einfachste ökonomische Prinzip lautet also: Du musst dauerhaft mehr einnehmen, als du ausgibst.

## Für Eilige

Wer Umsatz und Kosten ins Verhältnis setzt, kann mit seiner Praxis wirtschaftlich arbeiten. Schon einfache Aufstellungen machen zu hohe Kosten sichtbar oder zeigen finanzielle Spielräume auf. Dadurch können zum Beispiel Mitarbeitergehälter errechnet und das eigene Umsatzziel festgelegt werden.

**Personalkosten.** Der größte Kostenblock in einer Physiotherapiepraxis sind die Personalkosten. Möchte man also etwas an der Stellschraube „Ausgaben“ nachjustieren, sollte der Praxisinhaber sich diese Position genauer ansehen. Mitarbeiter werden oft nach auf dem Markt oder in der Praxis „üblichen“ Gehältern bezahlt. Dabei ist die Frage der Bezahlung des Personals ein zutiefst betriebswirtschaftlicher Faktor, der kalkuliert und anhand von Planzahlen ermittelt werden sollte.

**Umsatz.** Die Berechnung des Umsatzes lässt sich an einem Beispiel veranschaulichen: Der Arbeitnehmer arbeitet acht Stunden pro Tag. Von seiner Arbeitszeit entfallen 75 Prozent auf Kassenpatienten und 25 Prozent auf Privatpatienten. Demzufolge kann der Praxisinhaber pro Arbeitstag sechs Stunden Kassenleistungen und zwei Stunden Privatleistungen abrechnen. Durchschnittlich rechnet die Praxis für Kassenleistungen 30 Euro und für Privatleistungen 50 Euro pro Stunde ab. Somit ergibt sich ein durchschnittlicher Tagesumsatz des Mitarbeiters von 280 Euro.

Der Arbeitnehmer arbeitet im Durchschnitt nach Abzug von Urlaubs-, Feier- und Krankheitstagen 210 Tage im Jahr. Entsprechend erzielt der Praxisinhaber mit dem Mitarbeiter einen Jahresumsatz von 58.800 Euro (Abb. 1). Demgegenüber stehen Personalkosten in Höhe von 33.950 Euro pro Jahr. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Der Praxisinhaber verdient mit diesem Mitarbeiter jedes Jahr 24.850 Euro.

Liegt das jährliche Gewinnziel bei 100.000 Euro, bräuchte der Praxisinhaber vier solcher Mitarbeiter, damit er nicht mehr produktiv tätig sein muss. Aber halt – ganz so einfach ist es dann leider doch nicht.

**Weitere Ausgaben.** Für die Unternehmensplanung müssen noch die weiteren Ausgaben betrachtet

werden (Rechnung I). Für die Berechnung der sonstigen Aufwendungen werden Branchen Kennzahlen herangezogen. Bei Ihrer eigenen Planung verwenden Sie natürlich Ihre persönlichen Kennzahlen.

Unter dem Strich verdient der Praxisinhaber mit diesem Mitarbeiter somit 4.270 Euro pro Jahr. Wenn er nun vier Angestellte hat und selbst mitarbeitet, könnte das Ergebnis zum Beispiel wie in Rechnung II aussehen.

Rechnung II geht davon aus, dass die vier Mitarbeiter einen Umsatz von je 58.800 Euro erzielen und der Praxisinhaber einen Umsatz von 64.800 Euro. Dem Praxisinhaber bleiben also 59.200 Euro zur Deckung der Steuern und aller privaten Aufwendungen.

**Viele Variablen.** In diesen Berechnungen gibt es jedoch viele Variablen, die von Praxis zu Praxis verschieden sind. Es kommt entscheidend darauf an, wie hoch die erzielbaren Stundensätze sind, wie hoch der Anteil an Privatleistungen ist, wie viele Stunden das Personal tatsächlich produktiv arbeitet und wie hoch die sonstigen Kosten sind.

Wandeln wir das Beispiel ein wenig ab: Der Arbeitnehmer arbeitet acht Stunden pro Tag. Von seiner Arbeitszeit entfallen 80 Prozent auf Kassenpatienten und 20 Prozent auf Privatpatienten. Durchschnittlich rechnet die Praxis für Kassenleistungen 25 Euro und für Privatleistungen 45 Euro pro Stunde ab. Somit erzielt der Praxisinhaber mit dem Mitarbeiter einen Jahresumsatz von 48.720 Euro (Rechnung III).

Die Variablen sind bei Rechnung III nur ein wenig verändert, und schon macht der Praxisinhaber mit jedem Mitarbeiter pro Jahr einen Verlust von 5.810 Euro!

**Fazit.** Das Beispiel zeigt, dass die Rechnung, die Mitarbeiter nach aktueller Marktlage oder nach den in der Praxis „üblichen“ Gehältern zu bezahlen, nicht bei jeder Praxis aufgeht. Im schlimmsten Fall führt eine derartige Kalkulation dazu, dass der Inhaber mit den Mitarbeitern Verluste erzielt und dies durch seine eigene Leistung ausgleichen muss.

Jeder Praxisinhaber sollte anhand der Situation in seiner Praxis prüfen, welche Gehälter er zahlen kann, damit unter dem Strich auch noch etwas für ihn selbst übrigbleibt. Dabei muss er alle Umstände – wie das Verhältnis zwischen Kassen- und Privatleistungen, erzielbare Stundensätze, produktive Zeiten – sowie alle sonstigen Aufwendungen, sowohl im betrieblichen als auch im privaten Bereich, miteinbeziehen.

Auf der anderen Seite sollte sich der Unternehmer auch Gedanken darüber machen, wie er den Umsatz

pro Mitarbeiter steigern und die sonstigen Aufwendungen reduzieren kann, damit er auch bei höheren Gehältern noch ausreichend Gewinn erzielt. Alternativ könnte man mit seinen Mitarbeitern auch einen variablen Gehaltsbestandteil vereinbaren, der sich am erwirtschafteten Umsatz des Mitarbeiters orientiert.

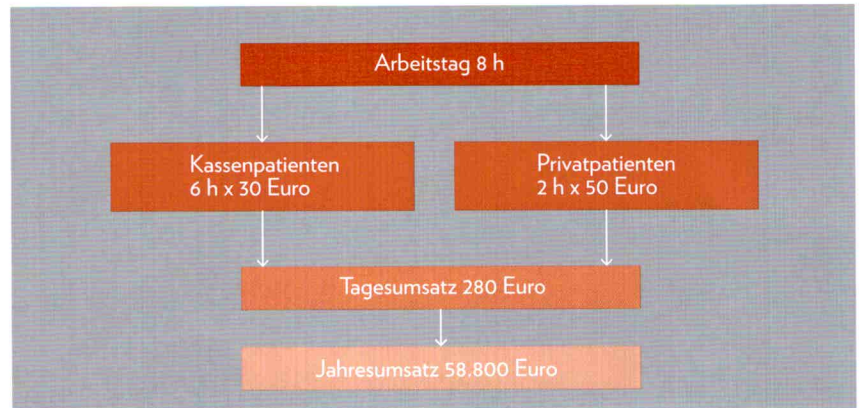


Abb. 1 Umsatz eines Praxismitarbeiters

Rechnung I:

Position	Betrag	Branchenkennzahl
Umsatz Mitarbeiter p. a.	58.800,00 €	100 %
Personalkosten	-33.950,00 €	-58 %
Mietaufwand	-4.704,00 €	-8 %
Sonstige Aufwendungen	-14.700,00 €	-25 %
Zinsaufwand	-1.176,00 €	-2 %
<b>Jahresergebnis Mitarbeiter</b>	<b>4.270,00 €</b>	<b>7 %</b>

Rechnung II:

Position	Betrag	Branchenkennzahl
Umsatz Mitarbeiter p. a.	300.000,00 €	100 %
Personalkosten	-135.800,00 €	-45 %
Mietaufwand	-24.000,00 €	-8 %
Sonstige Aufwendungen	-75.000,00 €	-25 %
Zinsaufwand	-6.000,00 €	-2 %
<b>Gewinn für den Praxisinhaber</b>	<b>59.200,00 €</b>	<b>20 %</b>

Rechnung III:

Position	Betrag
Umsatz Mitarbeiter p. a.	48.720,00 €
Personalkosten	-33.950,00 €
Mietaufwand	-4.704,00 €
Sonstige Aufwendungen	-14.700,00 €
Zinsaufwand	-1.176,00 €
<b>Jahresergebnis Mitarbeiter</b>	<b>-5.810,00 €</b>