



13. BMVZ Praktikerkongress ■ 27. September 2019 ■ dbb forum berlin

Variable Mitarbeitervergütung: Göttergabe oder Teufelszeug?

Yvonne Stroisch & Dr. Frank Diener



Treuhand Hannover GmbH Steuerberatungsgesellschaft
treuhand-hannover.de



Ausgangslage

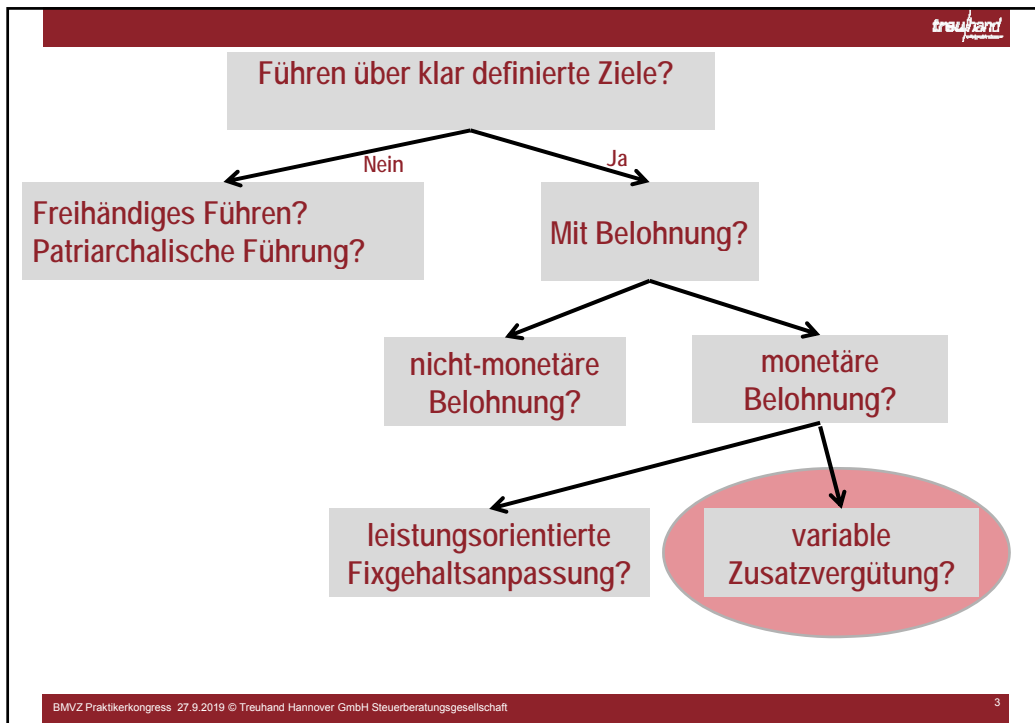
Ein typisches MVZ:


- GmbH
- 2 Ärzte als Gesellschafter
- Fachrichtung:
Hausärzte, Internisten
- 5.600 Fälle pro Quartal
- 6 angestellte Ärzte
- 17 nichtärztliche Mitarbeiter
- Mitarbeiter-Vergütung
 - Faustregel „Tarif + 10 %“
 - aber auch „freihändige“ Anpassungen – je nach „Druck“

Gesellschafter:

- MVZ hat sich nach Gründung „frei geschwommen“
- Umsatz, Betriebsergebnis: ok
- Also: eigentlich alles gut.
- Aber ungutes Gefühl bei den Gesellschaftern:
 - „Es fehlt der Zug aufs Tor.“
 - „Da müsste mehr gehen.“

=> variable Vergütung?





Leistungsorientierte Teamprämien – ein einfaches Modell


- Teilnehmer: MFA und andere nicht-ärztliche MA
- Prämienanker: 10 % vom Mehrumsatz
- Teilhabe: nach Qualifikation (MFA, weitere MA) und Arbeitszeiten (VZ, TZ)
Regel: VZ-MFA = 1 Anteil, weitere VZ-MA = 0,5 Anteile

# 4 MFA	100 %-VZ	=> 4,0 Anteile
# 4 MFA	75 %-TZ	=> 3,0 Anteile
# 6 MFA	50 %-TZ	=> 3,0 Anteile
# 1 weitere MA	100 % VZ	=> 0,5 Anteile
# 2 weitere MA	50 % TZ	=> 0,5 Anteile
Summe		= 11,0 Anteile

- Ausschüttung: realisierter Mehrumsatz 33.000 €
=> Prämienvolumen 3.300 € auf 11 Anteile = 300 € je Anteil

MFA 100 %:	300 €
MFA 75 %:	225 €
MFA 50 %:	150 €
weitere MA 100 %	150 €
weitere MA 50 %:	75 €

BMVZ Praktikerkongress 27.9.2019 © Treuhand Hannover GmbH Steuerberatungsgesellschaft 5




Leistungsorientierte Individualprämien – ein einfaches Modell

- Teilnehmer: einzelner Arzt mit Führungsverantwortung für „hausärztliche Abteilung“
- Prämienanker: 1 Monatsbruttogehalt 10.000 € bei 100 %iger Zielerreichung
- Zielgestaltung: mehrere, unterschiedlich gewichtete und ausgestaltete Komponenten
 - 60 % quantitatives Ziel -> Honorarumsatzplus der hausärztl. Abteilung
 - 30 % qualitatives Ziel -> organisatorische Aufgabe
 - 10 % Ermessensziel -> persönliches Ermessen der Gesellschafter
- Zielerreichung: 0 € bis Untergrenze, 10.000 bei Vollerreichung, 20.000 ab Obergrenze

Ziele	Untergrenze	Vollerreichung	Obergrenze
Honorarumsatzplus hausärztl. Abt. + 50 T€	0 €, falls U-Plus ≤ 25 T€	6.000 €, falls U-Plus = 50 T€	12.000 €, falls U-Plus ≥ 75 T€

BMVZ Praktikerkongress 27.9.2019 © Treuhand Hannover GmbH Steuerberatungsgesellschaft 6




Leistungsorientierte Individualprämien – ein einfaches Modell

- Teilnehmer: einzelner Arzt mit Führungsverantwortung für „hausärztliche Abteilung“
- Prämienanker: 1 Monatsbruttogehalt 10.000 € bei 100 %iger Zielerreichung
- Zielgestaltung: mehrere, unterschiedlich gewichtete und ausgestaltete Komponenten
 - 60 % quantitatives Ziel -> Honorarumsatzplus der hausärztl. Abteilung
 - 30 % qualitatives Ziel -> organisatorische Aufgabe
 - 10 % Ermessensziel -> persönliches Ermessen der Gesellschafter
- Zielerreichung: 0 € bis Untergrenze, 10.000 bei Vollerreichung, 20.000 ab Obergrenze

Ziele	Untergrenze	Vollerreichung	Obergrenze
Honorarumsatzplus hausärztl. Abt. + 50 T€	0 €, falls U-Plus ≤ 25 T€	6.000 €, falls U-Plus = 50 T€	12.000 €, falls U-Plus ≥ 75 T€
Umsetzung neues Organigramm der hausärztlichen Abt.	0 €	3.000 € bei 100 %iger Planerfüllung	6.000 € bei schnellerer 100%iger Umsetzung (1.HJ)

BMVZ Praktikerkongress 27.9.2019 © Treuhand Hannover GmbH Steuerberatungsgesellschaft 7



Leistungsorientierte Individualprämien – ein einfaches Modell

- Teilnehmer: einzelner Arzt mit Führungsverantwortung für „hausärztliche Abteilung“
- Prämienanker: 1 Monatsbruttogehalt 10.000 € bei 100 %iger Zielerreichung
- Zielgestaltung: mehrere, unterschiedlich gewichtete und ausgestaltete Komponenten
 - 60 % quantitatives Ziel -> Honorarumsatzplus der hausärztl. Abteilung
 - 30 % qualitatives Ziel -> organisatorische Aufgabe
 - 10 % Ermessensziel -> persönliches Ermessen der Gesellschafter
- Zielerreichung: 0 € bis Untergrenze, 10.000 bei Vollerreichung, 20.000 ab Obergrenze

Ziele	Untergrenze	Vollerreichung	Obergrenze
Honorarumsatzplus hausärztl. Abt. + 50 T€	0 €, falls U-Plus ≤ 25 T€	6.000 €, falls U-Plus = 50 T€	12.000 €, falls U-Plus ≥ 75 T€
Umsetzung neues Organigramm der hausärztlichen Abt.	0 €	3.000 € bei 100 %iger Planerfüllung	6.000 € bei schnellerer 100%iger Umsetzung (1.HJ)
Pers. Ermessen	0 €	1.000 €	2.000 €
Zielbonus *	0	10.000 €	20.000 €

BMVZ Praktikerkongress 27.9.2019 © Treuhand Hannover GmbH Steuerberatungsgesellschaft 8

Gestaltungshinweise

- **„one size fits all“ vermeiden:**
keine Schablonen benutzen,
sondern maßgeschneiderte Lösungen!
- Versuchen Sie nicht die „Weltformel“ zu erfinden.
Lieber klein anfangen – „Zurückdrehen“ ist schwierig.
- Anforderungen an variable Vergütungskonzepte:
Spezifisch
Messbar
Angemessen
Realistisch
Terminiert
- Kontinuität versus „flatterhaftes Umgestalten“
- Transparenz und Nachprüfbarkeit, um Belohnungssystem
nachvollziehbar zu machen
- präzise schriftliche Vereinbarung, „gerichts feste“ Vertragsgestaltung

Ein Fazit zur variablen Mitarbeitervergütung

Göttergabe?

- Nicht nur appellativ
führen, sondern mit intelligent
gesetzten ökonomischen
Instrumenten Mitarbeiter/innen
gezielt motivieren.
- CAVE:
 - Geld kann nicht alles richten.
Gute Motivation heilt nicht alle
anderen Probleme.
 - Und: berufs- und
strafrechtliche Grenzen.

Teufelszeug?

- Grundkonflikt Geld \neq Ethik:
Gezielte ökonomische Anreize
können mit Patienteninteressen in
Konflikt geraten.
- Heilberufliches Ethos braucht keine
primitiven ökonomischen Anreize.
- CAVE:
 - Steuert „Ethos“ im
Unternehmenssinn?
 - Auch Heilberufler reagieren auf
monetäre Anreize.

Deutschlandweit
alles aus einer Hand

treuhand
erfolgreich steuern

Steuer-beratung	Rechts-beratung
Wirtschafts-beratung	Wirtschafts-prüfung

www.treuhand-hannover.de

BMVZ Praktikerkongress 27.9.2019 © Treuhand Hannover GmbH Steuerberatungsgesellschaft 11