

StBMag vom 28.03.2011

[Thema in der NWB Community diskutieren](#)

Maßstab Leistung

Wie man eine Kanzlei mit Kennzahlen führt

David Selbach, Sibylle Schikora, André Schmidt-Carré



Obwohl sie bei ihren Mandanten virtuos mit den verschiedensten Kennzahlen jonglieren, nutzen bisher erst wenige Steuerberater Finanzindikatoren wie Umsatzrendite oder Produktivität für das Management ihrer Kanzlei. Dabei sind die Zahlen vorhanden – und leicht mit dem Branchenschnitt zu vergleichen.

Man muss sich Herbert W. als einen klassischen Steuerberater vorstellen. Einen, der seine Kanzlei in den 1980er-Jahren eröffnet, nach ein paar Lehrjahren in einer großen WP-Gesellschaft. Der sich dann selbstständig macht, um weiter das zu tun, was er auch zuvor schon getan hat: Mandanten in Finanzdingen zu beraten. Die Geschäfte laufen gut, Mittelständler lassen sich von ihm komplexe GmbH-Konstruktionen entwerfen, die dazugehörigen Bilanzen erstellt er gleich dazu. Herbert W. verinnerlicht, dass eine 60- oder 70-Stunden-Woche – dass eine Menge Arbeit also – automatisch genügend Umsatz bedeutet, und damit satte Gewinne. Aus der kleinen Kanzlei wächst über die Jahre ein

Beratungsunternehmen mit 15 Mitarbeitern. Doch am Prinzip „viel Arbeit, viel Gewinn“ hat sich nichts geändert, findet Herbert W.

Und genau damit liegt er grundfalsch, warnen Experten. W. ist ein fiktives Beispiel – und steht doch als Typus für viele Vertreter seiner Zunft: „Steuerberater wenden nicht an, was sie ihren Mandanten mitunter predigen“, sagt Josef Weigert, Geschäftsführer der Weigert + Fischer Unternehmensberatung in Neumarkt in der Oberpfalz, die Steuerberater bei der Betriebsorganisation unterstützt. „Dabei können sie nur mit einem genauen Blick auf einzelne Kennzahlen erkennen, wo Missstände zu beheben sind.“ Moderne, professionell geführte Steuerberatungskanzleien sollten dagegen umfassende Systeme aus solchen Finanz-Indikatoren aufbauen, um jederzeit genau erkennen zu können, ob Strukturen noch effizient sind, ob jeder Mandant für sich genügend Umsatz bringt und ob Aufgaben sinnvoll unter den Mitarbeitern verteilt sind. Doch bisher, schätzt Weigert, macht das – in Ansätzen – gerade einmal die Hälfte aller Steuerberater. Vor allem die ältere Generation verlässt sich lieber auf ihr Bauchgefühl, misst weder Erfolg noch Misserfolg objektiv. Der Blick aufs Konto muss genügen.

Die Führung einer Kanzlei mit Kennzahlen ist heute dabei deutlich nötiger als früher. Der Wettbewerb in der Branche hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Zählte die Bun-

StBMag Nr. 4 vom 28.03.2011 - 8 -

desrepublik in den 1980er-Jahren noch gerade einmal knapp 43.000 Steuerberater und Steuerberatungsgesellschaften, sind es heute, im wiedervereinigten Deutschland, mehr als doppelt so viele. Kennzahlen sind nicht nur wichtig, um da in Preis und Leistung mithalten zu können. Wenn Steuerberater – um sich von der Konkurrenz abzuheben – Spezialgebiete erschließen oder sich auf bestimmte Dienstleistungen fokussieren, können sie sich auch leicht verzetteln. Komplizierte Arbeitsabläufe, zu teure Mitarbeiter oder zu günstige Honorare können im Extremfall der Kanzlei sogar das Genick brechen. „Wer nur in den Tag hinein arbeitet und keine Kennzahlen zur Prüfung der eigenen Leistung heranzieht, verspielt den Kanzleierfolg“, sagt Weigert.

Entscheidend ist die Umsatzrendite

[Nach oben](#)

Die Theoretiker sind sich über die wichtigsten Kennzahlen zur Führung einer Kanzlei weitgehend einig: An Umsatz und Gewinn der Kanzlei lesen Steuerberater auf einen Blick die Geschäftslage ab. Das ist noch trivial. Daraus lässt sich aber eben auch leicht der Umsatz pro Mitarbeiter berechnen, eine Kennzahl dafür, wie produktiv die Beschäftigten arbeiten. Oder die Personalkosten pro Mitarbeiter. Oder die Produktivität der Kanzlei insgesamt, gemessen als Quotient aus mit Mandanten abgerechneten Stunden und der Summe aller Arbeitsstunden. Diese „Produktivität“ gilt Experten als „Hygienefaktor“ in der Kanzleiplanung, sie muss ohnehin einen guten Wert erreichen. Und wenn sie steigt, heißt das noch lange nicht, dass die Kanzlei nun erfolgreicher wirtschaftet. Schließlich bedeutet mehr Arbeit an einem Mandat nicht, dass sich der Auftrag nun mehr lohnt. Viel wichtiger – auch das wissen Steuerberater aus der eigenen Beratungstätigkeit – ist die Umsatzrendite, und zwar nicht nur die pro Mitarbeiter, sondern auch die pro Mandant. Damit identifizieren Steuerberater Auftraggeber, bei denen die Marge nicht mehr stimmt. Weitere Kennzahlen sind die abgerechneten Leistungen, offene Forderungen oder der sogenannte „Leverage“, die Zahl der Mitarbeiter pro Partner. Wer sich entschließt, auf eine Kanzleiplanung und Führung mit Kennzahlen umzusteigen, muss eigentlich nur einen Blick in seine EDV werfen. Denn Datev enthält eigentlich alle Daten, die vonnöten sind. Auch Konkurrenzprogramme sind ähnlich ausgestattet. „Eine zusätzliche Erhebung ist nicht erforderlich“, versichert Richard Luthardt, Abteilungsleiter für die Themen Management und betriebswirtschaftliche Beratung der Datev-Consulting. Schließlich erfassen Steuerberaterkanzleien jede Buchung, jede Abrechnung und außerdem die Zeiterfassung automatisch in ihrem Computersystem. „Meist genügt ein Knopfdruck, damit der Rechner die wichtigsten Kennzahlen errechnet und darstellt“, sagt Luthardt. Die Softwarepakete der Datev beinhalten etwa das sogenannte „Management Informationssystem“. Es zeigt auf einen Blick unter anderem den Umsatz der Kanzlei, die Kosten, offene Leistungen oder abgerechnete Leistungen. Das System berechnet aber auch Deckungsbeiträge für die gesamte Kanzlei, für jeden Mandanten oder jeden Mitarbeiter. „Damit können sich Steuerberater schnell einen Überblick über die Situation ihrer Kanzlei verschaffen“, sagt Luthardt. Besonders praktisch: Die meisten Systeme liefern Steuerberatern nicht nur das Zahlenmaterial. Sie bereiten die Daten auch grafisch auf, etwa als Balkendiagramm oder als Kurve

für einen bestimmten Zeitraum. So lässt sich auf einen Blick sehen, wie sich die Deckungsbeiträge der Kanzlei in den vergangenen Monaten verändert haben, oder welche Mandanten die größten Umsatzbringer sind. „Wenn Steuerberater diese Zahlen sehen, und eventuell mit ihren Branchenwerten vergleichen, wird für sie oft deutlich, ob und wo sie handeln müssen“, sagt Luthardt.

Um einschätzen zu können, ob eine Zahl noch im grünen Bereich liegt, müssen Kanzleihinhaber indes auch wissen, an welchen Richtwerten man sich da am besten orientiert. Die Datev liefert die jeweils aktuellen Branchendurchschnitte einfach mit. Ansonsten gibt es immer wieder entsprechende Studien

StBMag Nr. 4 vom 28.03.2011 - 9 -

und Erhebungen von Kanzleiberatern. Daran können Steuerberater dann ablesen, wie gut sie im Vergleich zu ihren Kollegen dastehen. Mitunter entdecken sie auf diese Weise Verbesserungspotenziale, die sie ohne Blick auf die Konkurrenz nie gefunden hätten. Kanzleiberater Weigert erklärt zum Beispiel, wie die Gewinnsituation einer gesunden Steuerberatung aussehen sollte: Bei sehr guten Kanzleien bleiben nach Abzug aller Kosten 40 Prozent des Umsatzes übrig, Sonderfälle erreichen sogar 50 Prozent. Weit verbreitet sind solche Werte nicht – die meisten Kanzleien erreichen bestenfalls 30 Prozent, das ist Experten zufolge nur dann zufriedenstellend, wenn die Kanzlei mindestens einen Jahresumsatz von einer Million Euro aufwärts schafft. Sind es gar weniger als 30 Prozent, dann besteht dringend Handlungsbedarf: „Denn dann läuft das Geschäft nicht richtig“, sagt Berater Weigert. Um den Wert korrekt zu kalkulieren, rät er Kanzleihinhabern, die gegebenenfalls eingebuchte eigene Tätigkeitsvergütung aus den Kosten herauszurechnen. „Es würde sonst das Ergebnis verzerren“, sagt Weigert. Gleiches gilt auch für Kanzleien, die als GmbH geführt werden. „Hier sollten die Geschäftsführer ihr Gehalt abziehen, sonst lassen sich die Zahlen nicht mit der Branche vergleichen.“ Bei der Produktivität der Kanzlei werden die Mitarbeiter-Stunden gezählt, die sich bei einem Mandanten abrechnen lassen. Weigert setzt die Richtwerte hoch an: Bereits wenn die Kanzlei nur 50 oder 60 Prozent der Arbeitsstunden bei Mandanten in Rechnung stellt, ist das für ihn ein schlechter Wert. „Bei diesem Prozentsatz bewegen sich aber die meisten Kanzleien“, sagt der Berater. Gut wäre ein Wert von 60 bis 70 Prozent, sehr gut mehr als 70 Prozent.

Der Deckungsbeitrag

[Nach oben](#)

Der Wiener Kanzleiberater Gunther Hübner, selbst Steuerberater, betrachtet vor allem den Umsatz je Mitarbeiter, und er rechnet weiter aus, welchen Deckungsbeitrag jeder einzelne Angestellte erwirtschaftet. Als Faustformel gilt: Jeder Mitarbeiter, der abrechenbare Leistungen erbringt, sollte das Dreifache seines Brutto-Jahresgehalts an Umsatz erwirtschaften. Oder alternativ das Zweieinhalbfache inklusive der Nebenkosten. „Das gilt für einen angestellten Berater ebenso wie für einen Sachbearbeiter im Bereich Buchführung oder Lohn“, betont Hübner. Aus dem Umsatz abzüglich des Gehalts ergibt sich dann der Deckungsbeitrag. Daraus lässt sich nun auch der Deckungsbeitrag je Team ausrechnen. Hier kommen die Personalkosten von Mitarbeitern wie Sekretärinnen ins Spiel, die ja ebenfalls von den Honoraren abgedeckt sein müssen. Auf der letzten Ebene müssen die Deckungsbeiträge aller Teams noch weitere Gehälter abdecken – von den Mitarbeitern nämlich, die aus welchem Grund auch immer keinen Umsatz erwirtschaften.

Wie man Produktivitätslücken erkennt

[Nach oben](#)

In den vergangenen Jahren hat sich die Bedeutung der Personalkosten gewandelt: Inzwischen verteilen sich in der typischen Kleinkanzlei eines einzelnen Steuerberaters mit maximal 10 Mitarbeitern die Kosten wie folgt: 40 Prozent Personalkosten, 30 Prozent weitere Kosten und 30 Prozent Gewinn. Früher lag die Verteilung bei jeweils einem Drittel. Doch Mitarbeiter müssen inzwischen eben immer besser qualifiziert sein, entsprechend steigt auch ihre Entlohnung. Ob sie dann tatsächlich auch mehr Umsatz bringen, sollte der Chef hin und wieder überprüfen. Bei Großkanzleien sind in jedem Fall 60 Prozent Personalkosten noch in Ordnung, wobei die Geschäftsführergehälter nicht berücksichtigt werden. Bei großen Sozietäten fallen für die Verwaltung schließlich üblicherweise höhere Personalkosten an. Dafür

steigt mit der Größe einer Kanzlei auch der absolute Umsatz, unterm Strich bleibt für den Steuerberater also immer noch mehr Gewinn als bei einer kleinen Kanzlei.

Tauchen Produktivitätslücken auf, kann das verschiedene Gründe haben: Denkbar ist etwa, dass ein Mitarbeiter schlicht auf einem „schlechten“ Mandat sitzt. Zum Beispiel, weil der Steuerberater das Honorar zu gering verhandelt hat oder das Mandat zum Kampfpfeis unbedingt haben wollte. Häufig erhalten Angestellte aber auch von Jahr zu Jahr automatisch eine kleine Gehaltserhöhung oberhalb der Inflationsrate, ohne dass sich ihre Produktivität in gleichem Maße erhöht hätte. Prüft der Kanzleihinhaber das Verhältnis von Kosten und Ertrag dann ir-

StBMag Nr. 4 vom 28.03.2011 - 10 -

gendwann nach, entdeckt er nicht selten, dass die Rechnung nicht mehr aufgeht. Er stellt dann manchmal auch fest, dass Mitarbeiter aus Gewohnheit Arbeiten erledigen, für die sie inzwischen eigentlich zu teuer geworden sind. Wenn der Buchhalter zum Beispiel zum Bilanzbuchhalter aufgestiegen ist und zur Entspannung weiterhin einige einfache Buchhaltungen bucht. „Das ist prinzipiell in Ordnung“, sagt Kanzleiberater Hübner. „Aber wenn er mehr als ein Drittel seiner Zeit mit solchen einfachen Aufgaben verbringt, wird es gefährlich.“

Einige Mandate entwickeln sich auch erst im Laufe der Zeit zu Verlustbringern. Dann nämlich, wenn der Mandant immer neue Dienstleistungen abrufen, dafür aber keinen Cent zusätzlich zahlt. Der Klassiker: Man vereinbart eine Buchhaltung mit vollständigen Belegen. Mit der Zeit bekommt der zuständige Mitarbeiter aber immer häufiger den berüchtigten Schuhkarton voller Quittungen angeliefert, die er dann erst mühsam sortieren muss. Oder er telefoniert sogar noch hinter dem Mandanten her, weil nicht alle Belege vollständig sind. „All you can eat ist nicht unser Angebot“, sagt Kanzleiberater Hübner. „In dem Fall ist es Aufgabe des Steuerberaters, seinen Mandanten darauf hinzuweisen, welche Leistungen im bestellten Menü enthalten sind und welche nicht.“ Derartige Webfehler in der Arbeitsorganisation spüren Kanzleihinhaber ab einer gewissen Zahl von Mitarbeitern nur noch anhand von Kennzahlen auf. Häufig sind Kleinigkeiten entscheidend.

Hübner rät auch, sich regelmäßig Leistungen anzusehen, die noch nicht abgerechnet wurden. Als Faustregel bei den offenen Forderungen gilt: Bis zu einer Höhe von einem Monatsumsatz ist alles im grünen Bereich, bei mehr als zwei Monaten sollte der Steuerberater über Konsequenzen nachdenken, etwa sich eine Einzugsermächtigung von seinen Mandanten geben lassen. Fast noch wichtiger ist für Hübner die Summe aus offenen und nicht fakturierten Forderungen plus angearbeitete Aufträge: „In einer gut geführten Kanzlei sollte der Betrag zwei Monatsumsätze nicht überschreiten“, sagt der Berater. Funktioniert das Mahnwesen bereits, gilt es, die Organisationsabläufe zu ändern, damit die Außenstände zurückgehen. Zum Beispiel, indem Mitarbeiter erst dann mit einer neuen Aufgabe beginnen, wenn sie sämtliche benötigten Unterlagen vom Mandanten erhalten haben. Ein gutes Maß für die Entwicklung einer Kanzlei über einen längeren Zeitraum ist auch der „Leverage“. Er benennt simpel die Zahl der Mitarbeiter pro Inhaber. „Eine Kanzlei läuft meist dann gut, wenn der Leverage über die Jahre steigt“, sagt Kanzleiberater Hübner. Sehr gute Einzelkanzleien kommen auf einen Leverage von 20 Mitarbeitern und mehr. „Das sind die Steuerberater, die am besten verdienen“, sagt Hübner. „Expertise allein reicht heute nicht mehr, um mit einer Kanzlei gutes Geld zu verdienen.“ Kanzleihinhaber mit derartig hohen Leverages sind meist mehr Unternehmer als Steuerberater. Das heißt: Das eigentliche Steuerrecht rückt in der täglichen Arbeit zunehmend in den Hintergrund. Dafür wissen sie, wie sie ihre Mitarbeiter motivieren, ein positives Arbeitsumfeld schaffen und neue Mandanten akquirieren können.

Nicht jeder Maßstab passt auf alles

[Nach oben](#)

Was sich in der Theorie gut anhört, stößt indes gerade bei kleineren Kanzleien an Grenzen. Steuerberater wie Stephan Rahmen aus Mettmann können aber ebenfalls mit Kennzahlen führen – ohne gleich mit Kanonen auf Spatzen zu schießen: „Kennzahlen sind ein interessantes Instrument für die Kanzleiführung“, sagt Rahmen skeptisch, „sie werden aber deutlich überschätzt.“ Der alleinige Chef von sieben Mitarbeitern rät vor allem beim Blick auf Branchenvergleiche zur Vorsicht. In den meisten „Benchmarks“ würden schließlich die Werte aller Kanzleien zusammengefasst. Dabei sollten seiner Meinung nach ganz unterschiedliche Maßstäbe gelten, je nachdem wie groß eine Kanzlei ist, in welcher Struktur sie arbeitet, wo ihr Standort ist und welche Unternehmensform sie hat. „Es gibt so viele

Variablen, dass die meisten Kennzahlen nicht aussagekräftig sind“, glaubt Rahmen. Außerdem stehe am Ende die eigene Strategie im Vordergrund. „Die kann nicht durch Kennzahlen ersetzt werden.“ Eine junge Kanzlei mit einem neuen Mandantenstamm etwa könne erfolgreich anlaufen, und dennoch Zahlen produzieren, die deutlich hinter den Durchschnittswerten etablierter Kanzleien zurückbleiben.

StBMag Nr. 4 vom 28.03.2011 - 11 -

Ähnliches gelte für stark wachsende Kanzleien oder für Steuerberatungen, die gerade einen völlig neuen Themenschwerpunkt aufbauen.

Der Steuerberater aus Mettmann verlässt sich daher hauptsächlich auf absolute Zahlen, vergleicht die Ergebnisse der Vorjahre oder Monate miteinander. Die nötigen Werte liefert ihm die monatliche Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA). Er betrachtet ausschließlich Plan- und Ist-Werte, etwa beim Umsatz. „Das ist der einzige Wert, der monatlich schwankt“, sagt Rahmen. „Löhne, Abschreibungen oder Datev-Kosten ändern sich im Regelfall ja nicht.“ Ins Detail geht Rahmen dann eigentlich nur, wenn es erkennbare Ausreißer nach oben oder unten gibt: „Etwa Urlaubsmonate oder gezahlte Versicherungsbeiträge im Januar, die nicht abgegrenzt werden. Oder Zinszahlungen zum Quartalsende“, sagt der Steuerberater. Viel Zeit benötigt er nicht, um größere Abweichungen zu überprüfen. „In meiner Kanzlei bekomme ich alle außergewöhnlichen Vorkommnisse des Monats mit.“ Verliert die Kanzlei etwa ein Großmandat, lässt sich der Abgang leicht im Monatsumsatz identifizieren. Ebenso auffällig: Eine große Steuererklärung ist noch nicht ganz fertig geworden und wird deshalb erst im Folgemonat gebucht. „Für solche Erkenntnisse benötigt man keine umfangreiche Analyse mittels Kennzahlen“, ist Rahmen überzeugt. Oft sind es eben auch Externalitäten, welche die Kennzahlen einbrechen lassen: Während der Finanzkrise etwa sanken die Honorare deutlich, und damit auch die Umsatzrentabilität pro Mitarbeiter. Nur: Rahmens Angestellte konnten natürlich nichts für die widrigen Umstände. „Solche Vorkommnisse muss ich nicht auf meine Mitarbeiter herunterrechnen, um sie richtig einordnen zu können“, sagt Rahmen. „Außerdem lassen sich Hintergründe nicht mittels Zahlen erklären. Die muss man als Chef wissen.“ Der Steuerberater aus Mettmann ist überzeugt: „Bei kleineren Kanzleien gibt es ja auch meist nur wenig Handlungsspielraum. Wenn ich sieben Mitarbeiter habe, werde ich niemanden vor die Tür setzen, nur weil die Zahlen gerade nicht stimmen.“ Je größer die Kanzlei aber wird, das gibt auch Rahmen zu, desto effizienter ließen sich Kennzahlen einsetzen.

Nicht nur Zahlen sind wichtig – auch Ziele

[Nach oben](#)

Wer sich entscheidet, künftig mit Kennzahlen zu arbeiten, sollte sich möglichst auch überprüfbare Ziele setzen, an denen sich Verbesserungen messen lassen. Ein Kanzleihinhaber kann etwa festlegen, dass er innerhalb von zehn Jahren die Zahl der Mandanten verdoppeln will. Er kann sich vornehmen, die Mandanten- oder Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern. Von solchen strategischen Zielen leitet er dann operative Ziele ab, die für jedes Jahr einen Plan vorgeben. Und über diesen Plan muss der Chef dann regelmäßig mit seinen Angestellten sprechen, ihnen zurückmelden, wenn bestimmte Mandate oder Geschäftsfelder sich über oder unter Plan bewegen. Und natürlich auch, wenn die Produktivität eines einzelnen Mitarbeiters absackt. So geht etwa der Steuerberater Helmut **Bäuerle** vor, Inhaber einer Kanzlei in Stuttgart mit mehr als 20 Mitarbeitern. Die Kanzlei ist in Teams eingeteilt. Eine Gruppe übernimmt die Einkommensteuer, eine weitere die Buchführung für große Mandanten. Jeden Monat nimmt sich **Bäuerle** die nötige Zeit, um sich einen Überblick über die Kanzleizahlen zu verschaffen. „Das kann mal zwei Minuten dauern, weil alles im Lot ist“, erzählt der Steuerberater. „Manchmal benötige ich aber auch zwei Stunden, um zu verstehen, wie die Zahlen zustande gekommen sind.“

Erster Orientierungspunkt ist immer der Umsatz pro Mitarbeiter. Seine Regel: Jeder Teamleiter muss im Monat 25.000 Euro Umsatz einbringen. Ein Mal im Monat bespricht **Bäuerle** mit jeder Führungskraft die aktuellen Zahlen. „Der Teamleiter selbst prüft wöchentlich, ob er im Soll liegt.“ Ist das einmal nicht der Fall, kann zunächst der Teamleiter eingreifen. Spätestens am Ende des Monats dann wird es der Kanzleihinhaber selbst tun. Zunächst sucht **Bäuerle** in einem solchen Fall nach plausiblen Erklärungen für Abweichungen. Der Umsatz im Januar dieses Jahres etwa erwies sich als katastrophal niedrig. „Also haben wir nach der Ursache gesucht“, berichtet **Bäuerle**. Nachdem sich die Kanzleihinhaber die erfassten Stunden der Mitarbeiter angeschaut hatten, mussten sie feststellen, dass das Team bis zum 11. Januar noch Rechnungen für das vergangene Jahr gebucht hatte. „Viele Steuererklärungen waren im Dezember

nur halb fertig, weil ein Dokument gefehlt hat“, sagt **Bäuerle**. Erst im Januar machten seine Mitarbeiter die Arbeit fertig, buchten die Stunden aber noch für den Dezember. „Der Umsatz fehlte dann natürlich im Januar“, sagt **Bäuerle**.

Der Vergleich mit anderen

[Nach oben](#)

Der Stuttgarter Steuerberater nutzt Kennzahlen nicht nur zum internen Leistungsvergleich: „Ein Mal im Jahr prüfe ich auch, wie unsere Kanzlei im Branchenvergleich dasteht.“ Dann betrachtet **Bäuerle** seine Kosten für Personal, Energie und Miete, aber auch die Produktivität seiner Mitarbeiter im Vergleich zur Konkurrenz. „Zwar weiß man nicht genau, welche Daten in die Berechnung der Kennzahlen eingeflossen sind“, sagt **Bäuerle**. „Die Bench-

StBMag Nr. 4 vom 28.03.2011 - 13 -

mark-Zahlen der Branche sind aber ein guter Ansporn, um sich neue Ziele zu setzen.“ Beim letzten Vergleich hat der Stuttgarter etwa gesehen, dass seine Kanzlei beim Verhältnis abgerechneter Stunden zu Gesamtarbeitszeit unter dem Schnitt liegt. „Ich habe dann befreundete Kanzleien gefragt, wie sie auf ihre Zahlen kommen“, erzählt **Bäuerle**. Des Rätsels Lösung: Viele Kanzleien dokumentieren buchstäblich jeden Mandanten-Anruf in ihrer Zeiterfassung. Selbst wenn ein Mitarbeiter nur wenige Minuten mit einem Mandanten telefoniert, bucht er diese Zeit ein. **Bäuerles** Mitarbeiter haben sich diese Mühe bisher schlicht nicht gemacht. Also gab der Kanzleiinhaber die Parole aus, hier künftig genauer zu sein. Ergebnis: Die rechnerische Produktivität der Stuttgarter Kanzlei stieg um zwei Prozent.

Auch Kanzleiberater Weigert ist davon überzeugt, dass gerade kleine Veränderungen große Wirkung zeigen. Meist bleibt Steuerberatern auch gar keine andere Wahl, als mit Kleinigkeiten zu beginnen. „Viele Kanzleien arbeiten ja bereits am Limit.“ Außerdem ließe sich gerade an den großen Kostenpositionen selten Entscheidendes verändern. „Fast keine Kanzlei kann etwa Leute entlassen, nur weil die Personalkosten vergleichsweise hoch sind“, sagt er. Deshalb rät Weigert, zum Beispiel mit technischer Hilfe zu sparen, mehr mit Computer und Software zu arbeiten, um zu standardisieren und um Arbeitsschritte zu automatisieren. Dann verbringen Mitarbeiter sofort weniger Zeit mit der Kontoführung, dem Dokumentenmanagement oder mit Buchungen.

„Wenn Angestellte Belege einscannen, um sie im Computer abzulegen, können sie dabei auch gleich den Buchungssatz verknüpfen“, erklärt Weigert. Manchmal bringt es auch eine kleine Zeitersparnis, die Kanzleisoftware auf eine neuere Version upzudaten. „Es sind mitunter nur wenige Sekunden pro Arbeitsschritt“, sagt Weigert. „Auf alle Aufgaben und Mitarbeiter betrachtet, sammeln sich die Sekunden aber zu mehreren Stunden.“ Und das bedeutet bares Geld.



Der Wiener Kanzleiberater und Steuerberater Gunther Hübner hat vor allem immer den Umsatz pro Mitarbeiter im Blick.



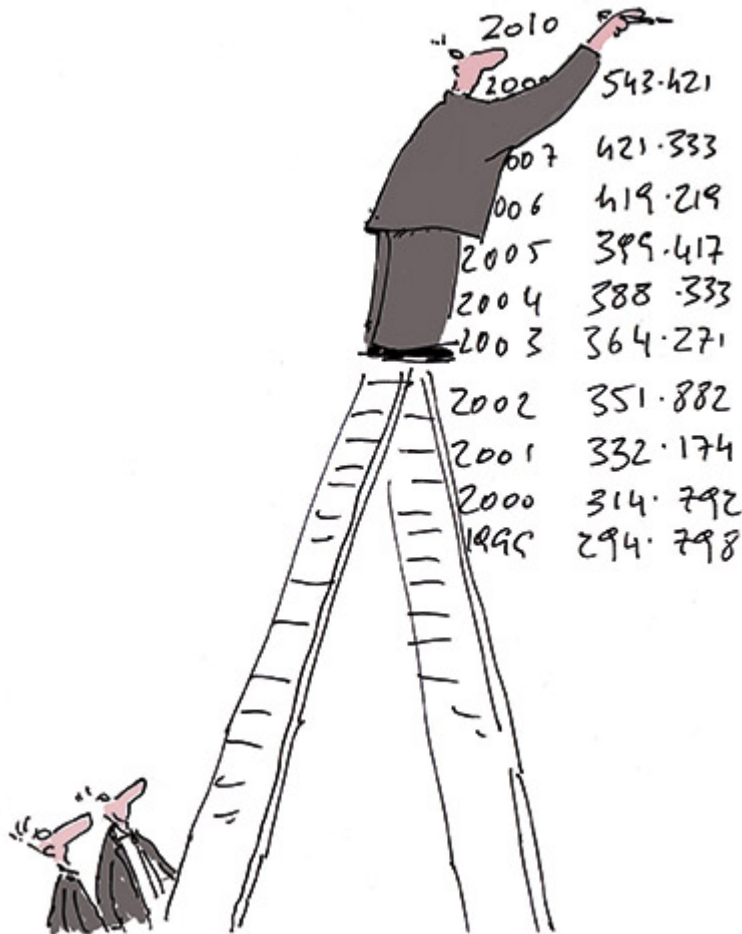
Josef Weigert, Kanzleiberater aus Neumarkt in der Oberpfalz, kritisiert, dass Steuerberater oft selbst nicht anwenden, was sie ihren Mandanten empfehlen.



Steuerberater Stephan Rahmen aus Mettmann warnt davor, Kennzahlen bei der Kanzleiführung überzubewerten.



Steuerberater Helmut **Bäuerle** aus Stuttgart leitet eine Kanzlei mit 20 Mitarbeitern.



Die wichtigsten Kennzahlen im Überblick

Inhaber von Steuerberatungskanzleien sollten sich die folgenden Indikatoren zumindest einmal anschauen. Wer bei mehr als drei oder vier dieser Kennzahlen im roten Bereich liegt, sollte über Arbeitsweise und Kundenstamm nachdenken. Die Empfehlungen von Kanzleiberatern:

Die Kennzahl	So wird sie berechnet:	Das sagt sie aus:	sehr gut	gut	mäßig
Umsatz pro Mitarbeiter	Umsatz der Kanzlei geteilt durch die Anzahl Vollzeit-Mitarb.	Die Kanzlei setzt die Mannschaft mehr oder weniger effizient ein	>120.000 €	80.000–120.000 €	< 80.000 €
Deckungsbeitrag	Umsatz, den ein Vollzeit-Mitarbeiter direkt erwirtschaftet	Was der einzelne Mitarbeiter für die Kanzlei verdient	> 3 Bruttogehälter	2,5–3 Bruttogehälter	2–2,5 Bruttogehälter

Umsatzrendite	Anteil des Umsatzes, der nach Abzug aller Kosten bleibt	Verdient die Kanzlei insgesamt genug an ihren Aufträgen	40–50 %	30–40 %	20–30 %
Produktivität	Verhältnis der verrechenb. Std. zu allen geleisteten, bez. Std.	Sind Mitarbeiter und Partner genügend ausgelastet?	> 70 %	60–70 %	50–60 %
Offene Forderungen	Rechnungen für geleistete Aufträge, die noch nicht bezahlt sind	Wie effizient ist die Abrechnung? Klappt das Mahnwesen?	< 1 Monatsumsatz	1–1,5 Monatsumsätze	> 1,5 Monatsumsätze
Personalkostenanteil	Anteil der Personalkosten an der Gesamtleistung	Zeigt letztlich, wie anfällig die Kanzlei bei Umsatzverlust ist	35–40 %	40–45 %	45–50 %
Leverage	Zahl der Mitarbeiter pro Partner/Kanzleihinhaber	Zeigt indirekt die Rentabilität an. Großkanzleien werfen oft mehr ab	> 20 *	3 – 19 *	< 2 *

* Viele Mitarbeiter sind nicht per se gut oder schlecht. Mehr Mitarbeiter bedeuten zudem auch einen höheren Verwaltungs- und Management-Aufwand. Quelle: Weigert + Fischer Unternehmensberatung, eigene Recherchen

Fundstelle(n):

StBMag 4/2011 Seite 8

NWB DokID: GAAAD-79426

[Thema in der NWB Community diskutieren](#)