



# Alle guten Werte sind 3

Das muss ein Angestellter erwirtschaften, damit die Kanzleizahlen stimmen

*Der Rechenweg ist simpel: Bruttogehalt ohne Arbeitgeberanteil eines einzelnen Mitarbeiters oder Teams mal drei ergibt den Umsatz, den eine gesunde Kanzlei braucht. Erreichen Kanzleien diesen Wert tatsächlich oder ist er längst überholt? Wie wird diese Kennzahl erhoben, wozu kann sie dienen? StBMag zieht die Stichprobe.*



Der Rechenweg an sich ist einfach, aber die entscheidenden Variablen sind nicht ohne weiteres griffbereit: Wie groß der Aufwand der Erfassung ist, hängt vom Organisationsgrad der Kanzlei ab. Moderne Kanzleisoftware zum Controlling bietet in der Regel geeignete Abläufe, diese Werte zusammenzuführen: Umsatz und Kosten pro Mitarbeiter, pro Mandat, pro produktiver Stunde. Wo noch die Zettelwirtschaft vorherrscht, fällt dafür mehr Arbeit an: Wenn Mitarbeiter zum Beispiel Kopien der Rechnungen sammeln, die sie verschicken. Und oft genug ist nicht völlig trennscharf festzustellen, wer für welche Position auf der Rechnung die Arbeit geleistet hat.

Und nicht alle Kanzleien sind so organisiert, dass sich die Faktoren für einzelne Fachbereiche ermitteln lassen. Doch für die rund 125 Kanzleien, die der Kanzleiberater Josef Weigert betreut, ist das der Fall. Das Ergebnis:

**FiBu-Sachbearbeiter:** Faktor 2 bis 3 seines Bruttogehaltes

**Abschluss-Sachbearbeiter:** Faktor 3 seines Bruttogehaltes

**Lohn-Sachbearbeiter:** Faktor 3 bis 4 seines Bruttogehaltes

**Est-Sachbearbeiter:** Faktor 4 bis 5 seines Bruttogehaltes

Und wie sieht es mit den restlichen Kräften der Kanzlei aus, beim Sekretariat, bei den angestellten Steuerberatern oder dem Inhaber selbst? „Ein angestellter Steuerberater mit Führungsverantwortung wird den Faktor drei kaum erreichen können“, sagt Weigert. Je höher die Personalverantwortung, desto geringer der Umsatz. Aber: „Wenn ich fünf Mitarbeiter gut führe, können die meinen Umsatzanteil mit generieren.“ Und Datev-Consultant Holger Schubert ergänzt: „In vielen Kanzleien ist der Steuerberater der beste Vorarbeiter. In der Industrie wäre es undenkbar, dass sich der Chef an die Drehbank stellt.“ Soll heißen: Leitende Steuerberater sollen nicht die besten Umsatzbringer sein, sondern sich darauf konzentrieren, dass alle anderen Mitarbeiter optimal an der Erwirtschaftung des Umsatzes mitwirken können.

Wer die Lohnsumme von produktiven Mitarbeitern, Verwaltungs- und Reinigungskräften sowie den Unternehmerlohn heranzieht, wird kaum den Faktor drei erreichen. „Wenn der Faktor zwei überschritten wird, steht die Kanzlei bereits sehr gut da“, sagt Weigert. Der Faktor drei ist also ein Orientierungswert, ähnlich der Richtgeschwindigkeit auf der Autobahn. Um im Bild zu bleiben: Ein Auto-

fahrer, der konstant maximal 60 Stundenkilometern auf der Autobahn fährt, bremst den Verkehr aus. Ein Mitarbeiter, der konstant weit unter dem Faktor drei bleibt, bremst das Kanzleiergebnis aus.

Wenn sich der Umsatz Mitarbeitern und Mandanten zuordnen lässt, ergibt sich ein sehr vielseitiges Steuerungsinstrument. „Ich halte den Umsatz pro Kopf für eine wichtige Information und Botschaft für die Mitarbeiter“, sagt Weigert. Dieser Wert verdeutlicht dem Mitarbeiter, was erwartet wird und was nötig ist, damit am Ende des Monats auch das Gehalt auf das Konto fließen kann. Er kann auch weiter heruntergebrochen werden: 2.000 Euro Gehalt erfordern 6.000 Euro Umsatz pro Monat oder 60 Euro Umsatz pro produktiver Stunde. Solche Ansagen, meint Weigert, „gehören zur Wahrheit, Klarheit und Berechenbarkeit der Führung dazu“.

Und sie gehören auch zur Optimierung der Kanzlei dazu. Denn wenn man von Stunden noch weiter auf eine kleinere Einheit runter rechnet, werden Potenziale aufgezeigt. Weigert rechnet vor: Eine Kanzlei erwirtschaftet ihren Umsatz von 3 Millionen Euro mit 600.000 Buchungszeilen. Die Mitarbeiter arbeiten 80 Buchungszeilen pro Stunde ab, 45 Sekunden für eine Buchungszeile. „Wenn es gelingt, die Buchungszeile um 10 Sekunden schneller zu machen, dann reden wir über ein Zeitpotenzial, in dem 50.000 Euro zusätzlicher Umsatz erwirtschaftet werden kann.“

Der Faktor drei beweist sich seit langer Zeit und ortsunabhängig als verlässlicher Richtwert. Einen Unterschied zwischen Stadt und Land mag Weigert nicht erkennen. „In Ballungszentren werden zwar höhere Löhne gezahlt, es werden aber auch höhere Honorare erzielt“, sagt Weigert. Holger Schubert, Datev-Consultant, stellt hingegen schon ein leichtes Gefälle zwischen Ost und West fest. „Durch die höhere Wechselbereitschaft ostdeutscher Mandanten verteilen sich die Anlaufkosten eines Mandats in Ostdeutschland auf weniger Jahre“, sagt er.

„Dieser Faktor drei stammt noch aus Ärmelschoner-Zeiten“, sagt Kanzleiberater Josef Weigert aus Neumarkt. Die alte Faustregel lautet: ein Drittel Personalkosten, ein Drittel Sachkosten, ein Drittel Gewinn. Obwohl sich diese einzelnen Positionen verschoben haben, bleibt der Faktor drei eine gute Richtschnur: Durchschnittliche Personalkosten liegen heute bei etwa 45 Prozent, die Sachkosten in gut geführten bei Kanzleien bei etwa 20 Prozent – ergibt zusammen weiterhin zwei Drittel Kosten, und das letzte Drittel – der Gewinn – bleibt unverändert. Abonnenten finden im Download zu diesem Thema zwei zusätzliche Tabellen: Eine Übersicht der Datev über die von verschiedenen Umsatzklassen erzielten Faktoren (Stand 2007) und eine Übersicht des Kanzleiberaters Josef Weigert über die Steigerung der verrechenbaren Zeit und den dafür nötigen Aufwand.

## Die Stichprobe

### Sauer + Windhorst, Bremen

Umsatz: 1,16 Millionen Euro

Mitarbeiter: 18

Lohnniveau: unteres Drittel in Deutschland

Umsatzfaktor produktive Mitarbeiter: 3,5

Mitarbeiter	Bruttogehalt	Umsatz	Faktor
Steuerfachwirt (JA)	63.000	256.000	4,1
Steuerfachwirt	38.000	176.000	4,6
Steuerfachangest. (Lohn/FiBu)	35.000	142.000	4,1
Steuerfachangest. (Allrounder)	21.000	67.000	3,2

„Umsatz pro Mitarbeiter, das ist Controlling auf einen Blick“, sagt StB Marco Windhorst. Er nutzt den Kennwert unter anderem für die Gehaltsgestaltung und die Gewinnplanung. Er gab den Gewinn vor und errechnete den dafür nötigen Umsatz jedes Mitarbeiters. Was war realistisch? Wo gab es Potenzial? Außerdem konnte er so Ziele in Mitarbeitergesprächen setzen und die Zielerreichung prüfen.

Anfangs errechnete Windhorst diesen Wert noch per Hand und wegen dieser zeitaufwendigen Erhebung etwa in halbjährlichen Intervallen. Seit Februar nutzt er das Datev-Programm MIS (Management-Informationssystem) und die halbjährliche, zeitaufwendige Rechnerei wandelte sich in eine Angelegenheit weniger Mauseklicks. MIS stellt unter anderem den Umsatz eines Mitarbeiters den durch ihn verursachten Kosten gegenüber und ordnet Umsatz und Kosten eines Mitarbeiters dem jeweiligen Mandanten zu.

Diese Messung ist auch Teil des Bonussystems in der Kanzlei. Es gibt Gehaltszulagen nach Punkten. Diese Punkte lassen sich einerseits durch messbare, produktive Arbeiten wie Umsatzsteigerungen eringen oder durch vermeintlich unproduktive Einsätze wie die Betreuung von Auszubildenden.

### StB Lutz Graupner, Eberswalde bei Berlin

Umsatz: 530.000 Euro

Mitarbeiter: 8

Lohnniveau: oberes Mittelfeld im Raum Berlin/Brandenburg

Umsatzfaktor produktive Mitarbeiter: 1,8 bis 3,2

Mitarbeiter	Bruttogehalt	Umsatz	Faktor
Buchhaltungskraft	31.000	55.000	1,8
Buchhaltungskraft	31.000	100.000	3,2

StB Lutz Graupner befasst sich seit dem Vorjahr näher mit dem Kennwert Umsatz pro Mitarbeiter, und es hat ihm die Augen geöffnet: Eine Kraft erwirtschaftete fast den doppelten Umsatz einer ähnlich qualifizierten und entlohnten Kraft. „Das war ernüchternd“, sagt er. Er empfand die Entlohnung als ungerecht und ihm war klar: Da muss etwas passieren. „Mir war vorher nicht bewusst, dass es solche Differenzen gibt.“ Anstatt zwölf Monatsgehälter plus zwei halbe Gehälter im Juni und November zu zahlen, hat er auf umsatzabhängige Boni umgestellt.

Seine Angestellten hat er nun in zwei Teams aufgestellt. Die Bruttolohnsumme des Teams wird mit drei multipliziert. Der Teil des Umsatzes, der diesen Wert überschreitet, wird zu 30 Prozent und zu gleichen Teilen an die Teammitglieder ausgeschüttet. Dieses System führte Graupner zu Jahresbeginn ein, die Effekte folgten auf dem Fuß: „Ich hätte das schon viel früher machen sollen“, sagt er. ▶



StB Marco Windhorst bekommt die Umsatzzahlen nun auf Mausclick.



StB Lutz Graupner arbeitet erst seit 2008 mit dem Faktor – erfolgreich.



StB Uwe Meier sieht in der Transparenz Vorteile für die Mitarbeiter.



StB Andreas Kegelmann hält nichts von Umsatzbeteiligungen.

► „Die Mitarbeiter sind auf den Leistungsabschluss sensibilisiert“, berichtet er. Es werden weniger Arbeiten halb fertig liegen gelassen. „Die Mitarbeiter schauen die Rechnungen genauer an und fragen sich: ‚Was können wir abrechnen?‘“ Früher hätte er ab Sommer stets anfangen müssen, Druck aufzubauen, damit die Arbeiten zu Jahresende fertig seien: Listen anfertigen, fertige Arbeiten abstreichen, an fällige Arbeiten erinnern. Und dieses Jahr? „Aller Voraussicht nach wird das dieses Mal nicht nötig sein.“

Aber noch ist nicht alles eitel Sonnenschein. Zwei Entwicklungen wird er aufmerksam beobachten: Wird sich das gesteigerte Arbeitstempo auf die Qualität auswirken? Entwickelt sich zwischen den Teams eine gesunde Konkurrenz oder schlägt es in Rivalität um? Vorerst ist er zufrieden, die neue Transparenz bei den Umsätzen habe „die Mitarbeiter mit ins Boot geholt“.

**StB Uwe Meier, LKM Beratersozietät, Garmisch-Partenkirchen**

Umsatz: > 500.000 Euro  
 Mitarbeiter: 6  
 Lohnniveau: oberes Drittel in Bayern  
 Umsatzfaktor im Durchschnitt aller Kanzleimitarbeiter: 2,8

Mitarbeiter	Bruttogehalt	Umsatz	Faktor
Steuerfachkraft	30.000	84.000	2,8

Für StB Uwe Meier und seine Partner hielt die Messgröße Umsatzfaktor pro Mitarbeiter mit dem Zukauf einer Kanzlei 2006 Einzug. „Damit können wir in Worte und Zahlen fassen, was wir sonst als diffuse Vorgabe hatten“, sagt er. Vor allem dient die Messgröße als Kalkulationshilfe für die Kanzleileitung: Welche Umsätze und Gewinne sind mit dem Potenzial der Kanzlei möglich? Kann der potenzielle Großauftrag geschultert werden oder übersteigt das die Kapazität der Kanzlei?

Und wie haben die Mitarbeiter reagiert? „Die Mitarbeiter finden es gar nicht schlecht, wenn sie wissen, was von ihnen erwartet wird“, berichtet er. Im Übrigen werde nicht sklavisch an den Vorgaben festgehalten. Es gebe immer auch nachvollziehbare Gründe, wenn

Umsatzvorgaben verfehlt werden: zeitaufwendige Fortbildungen, stark pflegebedürftige Mandate oder auch persönliche Leistungstiefs einzelner Mitarbeiter.

**StB Dipl.-Kfm. Andreas Kegelmann, Euricon GmbH & Co. KG, Obertshausen bei Frankfurt am Main**

Umsatz: 1,5 Mio Euro  
 Mitarbeiter: 20  
 Lohnniveau: hoch  
 Umsatzfaktor: 2 bis 6

Mitarbeiter	Bruttogehalt	Umsatz	Faktor
Steuerfachangestellte	32.200	131.000	4,1
Dipl.-Bw.	19.320	114.000	5,9
angest. StB	72.000	125.000	1,7
angest. StB	52.000	140.000	2,7

„Den Faktor drei habe ich bereits in meiner Ausbildung kennengelernt“, sagt StB Andreas Kegelmann. Und auch er legt ihn als Richtschnur für die Mitarbeiter an. Ihm als Chef dient die Messgröße als Hilfe bei der Kapazitätsplanung, der Preiskalkulation und bei Mitarbeitergesprächen.

„Pi mal Daumen“ erwartet er von einer Kraft, die 35.000 Euro verdient, einen Mindestumsatz von 85.000 und einen Zielumsatz von 95.000 Euro. Das entspricht einem Faktor von 2,4 bis 2,7. Studenten, Azubis, Steuerfachangestellte, Diplom-Betriebswirte und angestellte Steuerberater – bei 20 Mitarbeitern und dieser Spanne von Qualifikationen und Aufgaben finden sich Faktoren von 2 bis fast 6 in Kegelmanns Kanzlei. Rechnet man Inhaber und Verwaltungskräfte mit, ergibt sich ein Durchschnittsfaktor von 1,9.

Der Umsatz pro Mitarbeiter ist nicht das Maß aller Dinge für Kegelmann. Denn es sei auch zu berücksichtigen, ob es sich um zwar umsatzschwache, aber strategisch wichtige Mandate handele, oder ob der Mandant gut organisiert oder stark hilfsbedürftig sei. Nicht immer liegt die Produktivitätssteigerung in der Hand der Kanzleimitarbeiter. „In einem Fall haben wir den Mandanten drei Jahre

bearbeitet, endlich den Kontoauszugsmanager einzusetzen. Jetzt ist es so weit, und ohne dass sich das Honorar ändert, wird die Produktivität nach oben schnellen.“

Solche Faktoren führen Kegelmann zu einer Konsequenz: „Ich bin ein Gegner von Umsatzbeteiligungen, denn ich halte sie für kontraproduktiv.“ Eine Beteiligung laufe seinen Vorstellungen von einer ganzheitlichen Mandatsverantwortung zuwider. „Ich finde es unbillig, wenn ein Mitarbeiter dank guter Mandate mehr bekommt als sein Kollege.“ Und wenn aus Mitarbeitern plötzlich reine Umsatzproduzenten werden, „dann muss das zu Lasten der Qualität gehen“, gibt er sich überzeugt.

Auf variable Gehaltsbestandteile verzichtet er trotzdem nicht, er richtet sie nur nicht am Umsatz aus. Stattdessen setzt er zur Mitarbeiterbewertung – und zur Berechnung der Boni – auf einen Fragebogen. In dieser so genannten Spinne vergeben der Mitarbeiter und der Chef Punkte unter anderem für Kundenorientierung, Erfolgsbeitrag, Kompetenz und Prozesshandling.

#### StB Dipl.-Kfm. Oliver Dümpelmann, Nürnberg

Umsatz: < 3 Millionen Euro

Mitarbeiter: 26

Lohnniveau: mittel

Umsatzfaktor: 3 bis 5

Mitarbeiter	Bruttogehalt	Umsatz	Faktor
Lohn	k.A.	k.A.	4,2
Steuerfachangestellte (nur Est)	24.000	120.000	5,0
FiBu/JA/Estk.	k.A.	k.A.	3,5

„1989 galt der Faktor 3 noch als hehres Ziel, heute sehe ich darin eher eine Untergrenze“, sagt StB Oliver Dümpelmann. Die Zeit sei einfach reif für eine Steigerung. Technik, Arbeitsumfeld und Anreize – das sind für Dümpelmann die drei Voraussetzungen, die Schlagzahl zu erhöhen.

Erstens: Exemplarisch für den technischen Fortschritt nennt Dümpelmann den Kontoauszugmanager. Wird dessen Lerndatei kontinuierlich gepflegt, ergibt sich ein sehr hohes Arbeitstempo bei hoher Qualität. Auch die Erziehung des Mandanten falle darunter: weg vom Schuhkarton hin zur Zuarbeit in vorgegebene und mandantenfreundlichen Systeme (z.B. elektronisches Kassenbuch).

Zweitens: Ungestörtes Arbeiten. Es werden grundsätzlich keine Durchwahlen der Mitarbeiter bekannt gegeben. Wer sich konzentrieren will, sagt am Empfang Bescheid und kann ungestört von Telefonaten arbeiten. Zum Arbeitsumfeld gehört auch der Einsatz der Mitarbeiter nach ihrer Qualifikation: „Je höher ein Mitarbeiter qualifiziert ist, desto mehr denkt er über einen Buchungssatz nach und die Produktivität sinkt“, sagt Dümpelmann. Was auch bedeutet: Er selbst ist äußerst wenig produktiv tätig, sondern kümmert sich laufend um eine Optimierung der Abläufe in der Kanzlei. „Ich habe vier Kanzleien gekauft. Die Vorbesitzer haben sämtlich Jahresabschlüsse und Bilanzen selbst erstellt“, berichtet

er. „Ich möchte mir aber diese Effektivität nicht mit einer 80-Stunden-Woche erkaufen.“

Drittens: Die richtigen Anreize. Dümpelmann stellt um auf einen umsatzorientierten Bonus und verspricht sich davon Umsatzsteigerungen um bis zu 20 Prozent. Problematisch könnte es allerdings werden, wenn das Kanzleileben darunter leidet und „Lass mich in Ruhe, ich muss Umsatz machen“ zur Standardantwort unter Kollegen wird. Deshalb zahlt Dümpelmann nicht dem Einzelnen, sondern den Teams den Bonus. Ein Steuerberater führt Teams mit bis zu fünf Mitarbeitern. „Das entlastet die Kanzleileitung auch davon, dass die Mitarbeiter mit ihren Fragen sternförmig auf einen zu kommen“, sagt Dümpelmann.

Als Anwender von Datev-Eigenorganisation wertet er monatlich alle Mitarbeiter und deren Umsätze aus. „Es ist Sache der Kanzleileitung, wie genau man die einzelnen Werte kennen will“, sagt er. Wo das Programm an Grenzen stößt, hilft er sich mit eigens entwickelten Auswertungen weiter.

Die Umsatzorientierung hat nach seinen Angaben dazu geführt, dass die Mitarbeiter die geleistete Arbeitszeit auch tatsächlich auf das Mandat schreiben. „Alles kann man nicht abrechnen, aber wenn man es auf das Mandat schreibt, steigt die Möglichkeit, es überhaupt abrechnen zu können.“ Und die Mitarbeiter werden aufmerksamer beim Anbieten und Verkaufen von Zusatzleistungen, die sich beispielsweise aus einer Buchhaltung ergeben können. Man darf die Umsatzorientierung nicht als Kontrollinstrument über die Mitarbeiter missverstehen, „sondern als Instrument, die Mitarbeiter im betriebswirtschaftlichen Denken zu schulen“. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass für eine Buchführung zehn Stunden benötigt werden, aber nur 300 Euro Honorar dafür abgerechnet werden, werden sie inzwischen von allein bei Dümpelmann vorstellig. Gemeinsam wird dann überlegt, woran es liegt und wie das zu ändern ist.

Dümpelmann hält große Stücke auf die Kennwerte. Jeder Mitarbeiter kennt seine Werte und die Erwartungen, Mandanten können bei der Honorarverhandlung detailliert die Kosten aufgezeigt werden und die Kanzleileitung ist laufend über die Entwicklung des Geschäfts im Bilde. „Die Kenntnis der Umsätze pro Mitarbeiter und Mandat steigert die Transparenz und damit langfristig die Rendite“, davon ist er überzeugt. ■

#### StB Mag Download-Service

StB Mag Leser können im Internet unter [www.steuerberater-magazin.de](http://www.steuerberater-magazin.de) folgende Datei herunterladen:

#### – Hintergrundinfos zu den Umsatzfaktoren

Alternativ bieten wir für PDF- oder Word-Dateien den NWB Volltextservice: E-Mail: [bibliothek@nwb.de](mailto:bibliothek@nwb.de), Telefon: 02323 141–970, Fax: 02323 141–172.