

Erfolgspotenziale nutzen

## Warum sich Erfolgsplanung für Steuerberater immer lohnt – Der Praxisfall

von Mag. StB Stefan Lami, Tirol

„Handwerk leidet Not.“ Das gilt leider häufig auch für Steuerberater. Nicht nur, dass die eigene Steuererklärung erst spät erstellt wird, auch Planung und Controlling für die eigene Kanzlei sind regelmäßig erst am unteren Ende der Prioritätenliste von Steuerberatern zu finden. Doch dadurch werden Erfolgspotenziale einfach brach liegen gelassen, wie der folgende Praxisfall zeigt.

### 1. Die Ausgangssituation

Peter Partner und Klaus Kämpfer kennen sich aus den Zeiten der gemeinsamen Steuerberaterprüfung vor mehr als 15 Jahren. Beim wohl verdienten Bier nach Feierabend sind Kanzleithemen üblicherweise nicht Gesprächsstoff Nummer eins. Man will ja mal abspannen. Doch die bevorstehende Aufnahme eines weiteren dritten Partners in der Kanzlei von Peter Partner interessiert Klaus Kämpfer brennend. Nicht dass er auch vor dieser Herausforderung stünde, „Gott bewahre“, er ist mit seinen fünf Mitarbeitern rundherum zufrieden und hat nicht vor, daran etwas zu ändern.

**Aufnahme eines dritten Partners in die Kanzlei**

Peter Partner ist derzeit Partner einer 20-Mitarbeiter-Kanzlei mit einem Anteil von 50 v.H. Besonders neugierig wird Klaus Kämpfer, als er hörte, dass Peter Partner nach der Reduktion seines Anteils auf 33 v.H. innerhalb von zwei Jahren wieder 300.000 EUR verdienen möchte. „Erfolgsplanung lautet das Rezept!“, antwortet Peter Partner auf die Frage, wie das gelingen sollte. Im Zuge der harten Verhandlungen über die Konditionen der Partneraufnahme beschlossen die drei (zukünftigen) Partner, dass mittels eines professionellen Planungsprozesses die Kanzlei auf Erfolgspotenziale durchleuchtet werden soll. Die geplanten Schritte dabei sind:

**Kanzlei auf Erfolgspotenzial durchleuchten**

#### Erfolgsplanung: Der Prozess

1. Mandantenanalyse und darauf aufbauend eine detaillierte Umsatzplanung,
2. Analyse der vorhandenen und Planung der notwendigen Mitarbeiter-Kapazitäten inklusive den sich daraus ergebenden Mitarbeiterkosten,
3. Planung der notwendigen Marketingmaßnahmen und Fixierung des dafür erforderlichen Budgets,
4. Budgetierung der sonstigen Kosten,
5. Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Erfolgsplan mit Maßnahmen und laufendem Soll-Ist-Vergleich.

Klaus Kämpfer bewunderte Peter Partner für seine strukturierte Vorgehensweise und die klaren Ziele: Dessen Gewinn soll nach 2 Jahren genauso hoch sein wie derzeit mit einer 50 v.H.-Beteiligung an der Sozietät. Für sich selbst meinte er allerdings: „Ach, das brauche ich sicher nicht. Ich habe meine Zahlen im Kopf, und es tut sich ja relativ wenig.“

**Strukturierte Vorgehensweise und klare Ziele**

Das änderte sich jedoch schlagartig. Zwei Monate später schilderte Klaus Kämpfer seinem Freund, dass sein größter Mandant von einem internationalen Konzern gekauft wurde, er keine Chance hat, das Mandat zu halten und jetzt seine Situation vollständig neu überdenken muss. Er bat Peter Partner, ob er nicht seine Erfahrungen aus dem Planungsprozess weitergeben könnte und sie ihre Kanzleizahlen vergleichen und – hoffentlich beide – daraus wichtige Schlüsse ziehen könnten. Peter Partner kam dieser Bitte mit Freude nach, und sie begannen Schritt für Schritt ihre Kanzleisituationen zu vergleichen.

## Mandatsverlust zwingt zur Planung

## 2. Mandantenanalyse und Umsatzplanung

Erste Überraschungen brachte bereits die Mandantenanalyse:

	Kanzlei Peter Partner (2 Partner/ 20 Mitarbeiter)	Kanzlei Klaus Kämpfer (1 Inhaber/5 Mitarbeiter)
Gesamtumsatz	1.800.000 EUR	510.000 EUR
Mandanten	600	300
Durchschnittlicher Umsatz/Mandant	3.000 EUR	1.700 EUR
Umsatz mit den 10 größten Mandanten	360.000 EUR (= 20 v.H.)	200.000 EUR (= 39 v.H.)
Umsatz mit 20 v.H. der Mandanten	900.000 EUR (= 50 v.H.)	330.000 EUR (= 65 v.H.)
Umsatz mit 50 v.H. der Mandanten	1.450.000 EUR (= 80 v.H.)	460.000 EUR (= 90 v.H.)

Die Umsatzplanung in der Kanzlei von Peter Partner wurde mit Hilfe eines einfachen Tabellenblatts durchgeführt (s. KP 07, 101). Darin wurde festgehalten, dass die Kanzlei ein Umsatzwachstum von 17 v.H. anstrebt. 10 v.H. sollen durch Zusatzaufträge von bestehenden Mandaten, 5 v.H. durch Neumandate und 2 v.H. aus Gebührenerhöhungen generiert werden. Das Tabellenblatt enthielt auch eine detaillierte Aufstellung der Zusatzaufträge sowie der dafür notwendigen Maßnahmen.

Klaus Kämpfer wurde die Abhängigkeit von einigen wenigen großen Mandanten erst richtig bewusst. Obwohl er relativ große Mandanten betreut, ist der durchschnittliche Umsatz je Mandant deutlich geringer als in der Kanzlei seines Kollegen. Das liegt daran, dass er extrem viele „Mini-Mandate“ betreut. Klaus Kämpfer erkannte, dass es für ihn ungeheuer schwer sein wird, den Mandatsverlust umsatzmäßig aufzufangen. Bei seinen großen Mandaten war das Beratungspotenzial weitgehend ausgeschöpft, und seine „Mini-Mandate“ boten kein Potenzial für weitere Beratungsleistungen. Das Ziel „Umsatz halten“ kann er nur durch Neumandate erreichen.

Eine Analyse der Deckungsbeiträge pro Mandant ergab, dass in beiden Kanzleien mehr als 10 v.H. der Mandate negative Deckungsbeiträge (zu Kostensätzen gerechnet) ausweisen. Die Ursache lag vor allem darin, dass bei diesen meist kleineren Mandaten das Engagement der Partner bzw. des Inhabers unverhältnismäßig groß ist. Beide beschlossen, das in Zukunft radikal zu ändern. Sie werden Mitarbeitern bei diesen Mandanten noch mehr Verantwortung übertragen.

Aus einer qualitativen ABC-Mandanten-Analyse war abzuleiten, dass es besser ist, sich von einer Handvoll Mandanten zu trennen. Bei diesen Mandanten stimmten weder der Deckungsbeitrag, noch das Zahlungsverhalten, die menschliche Chemie oder die Wertschätzung für die geleistete Arbeit. Die Kündigung von Mandanten ist zwar keine angenehme Angelegenheit, aber die Vorstellung, die gewonnene Zeit für A-Mandanten verwenden zu können, ist Ansporn genug.

**Auswahl anhand der ABC-Analyse**

### 3. Kapazitätsplanung – Mitarbeiterkosten

Die Kanzleisituationen in Bezug auf die vorhandenen Ressourcen und die Mitarbeiterkosten stellten sich wie folgt dar:

#### Umsatz und Personalkosten

	Kanzlei Peter Partner	Kanzlei Klaus Kämpfer
Umsatz pro Kopf (inkl. Partner bzw. Inhaber)	82.000 EUR	85.000 EUR
Personalkosten	810.000 EUR (= 45 v.H.)	255.000 (= 50 v.H.)
Personalkosten je Mitarbeiter	40.500 EUR	51.000 EUR
Produktivität	73 v.H.	72 v.H.

Klaus Kämpfer freute sich, dass er wenigstens in einem Punkt besser abschneidet als sein Kollege – beim Umsatz pro Kopf. Ihm war allerdings klar, dass seine persönliche hohe Arbeitsleistung der Grund dafür ist. Der gravierende Unterschied bei den Personalkosten hat seine Ursache darin, dass bei Klaus Kämpfer nur langjährige Mitarbeiter arbeiten, es ihm aber in den letzten Jahren nicht gelungen ist, seine Umsätze und Gebühren entsprechend nach oben anzupassen. Er realisierte, dass er bei weiteren Gehaltsverhandlungen sehr behutsam vorgehen muss. Hoffnungsvoll stimmte ihn in diesem Zusammenhang die im nächsten Jahr bevorstehende Pensionierung einer Mitarbeiterin. Die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters wird zwar Geld kosten, aber es wird ihm gelingen, die Personalquote in seiner Kanzlei unter 50 v.H. zu halten.

**Personalquote von unter 50 v.H. erreichen**

Eine Produktivität von ca. 75 v.H. stellt eine natürlich Obergrenze dar. Signifikante Steigerungen sind nicht mehr möglich. Profitable Kanzleien unterscheiden sich bei der Produktivität nicht von weniger profitablen Kanzleien. Es ist also wenig Erfolg versprechend, die Produktivität weiter erhöhen zu wollen. Peter Partner wusste das. Um seine Umsatzziele realistisch erreichen zu können, plante er mindestens drei Mitarbeiter einzustellen.

### 4. Marketingplanung und Budgetierung der Kosten

Die Erstellung eines Marketingplans gestaltete sich schwieriger als ursprünglich angenommen. Peter Partner präsentierte seinem Freund eine Übersicht über die geplanten Marketingaktivitäten und schilderte dabei, wie intensiv und ausführlich im Partnerkreis über die einzelnen Marketingaktivitäten gesprochen wurde. Letztendlich haben die Partner beschlossen, 2 v.H. des Umsatzes für Marketing auszugeben. Sie bestimmten einen Partner als Verantwortlichen, der die Maßnahmen, Prioritäten und Termine koordinieren soll.

**Ausführliche Diskussion über Marketingmaßnahmen**

Klaus Kämpfer richtete seinen Marketingplan auf Neumandatsgewinnung aus. Peter Partner und er stimmten überein, dass ein Budget von 4 v.H. des Umsatzes dafür notwendig ist.

Die Budgetierung der sonstigen Kosten war der leichteste Teil des Planungsprozesses. Hier kennen sich Steuerberater aus. Peter Partner empfahl seinem Kollegen, sich nur nicht zu viel in Details zu verlieren: „Konzentrier Dich auf die wesentlichen Kosten.“ Echtes Einsparpotenzial war bei beiden Kanzleien nicht vorhanden. Erstaunlich war für beide, dass die sonstigen Kosten in Relation zum Umsatz in beiden Kanzleien rund 20 v.H. betragen.

**Wenig Einsparpotenziale bei den sonstigen Kosten**

## 5. Erfolgsplan, Maßnahmen und Soll-Ist-Vergleich

Abschließend verglichen Peter Partner und Klaus Kämpfer die Ergebnisse Ihrer Planung:

Planwerte	Kanzlei Peter Partner	Kanzlei Klaus Kämpfer
Umsatz	2.100.000 EUR	510.000 EUR
Personalkosten	931.000 EUR (= 44 v.H.)	240.000 EUR (= 47 v.H.)
Marketing-Kosten	42.000 EUR (= 2 v.H.)	20.000 EUR (= 4 v.H.)
Sonstige Kosten	420.000 EUR (= 20 v.H.)	102.000 EUR (= 20 v.H.)
Gewinn	707.000 EUR	148.000 EUR
Gewinn pro Inhaber	236.000 EUR	148.000 EUR

Im ersten Jahr nach der Partneraufnahme war das Ziel von 300.000 EUR Gewinn pro Partner natürlich noch nicht möglich. Durch einen weiteren Wachstumsschub im folgenden Jahr soll jedoch die gewünschte Marke in Reichweite rücken. Klaus Kämpfer war auch zufrieden, da er gute Chancen sah, das Ergebnis trotz der schwierigen Situation infolge des Mandatsverlustes zu halten.

Die Erstellung eines Erfolgsplanes zwingt, das Geschäft von Grund auf zu durchdenken, verschiedene Szenarien zu bewerten und Maßnahmen zur Realisierung zu definieren. Das allein stellt bereits einen enormen Wert für die Kanzleientwicklung dar. Bleibt es allerdings dabei, ohne dass die Planwerte auf Monate herunter gebrochen und regelmäßig mit den Ist-Werten verglichen werden, dann rücken die gesteckten Ziele in weite Ferne.

**Plan-Werte mit Ist-Werten vergleichen**

Peter Partner und Klaus Kämpfer begingen diesen Fehler nicht. Es war zwar noch etwas mühsam, die Planwerte auf die einzelnen Monate zu verteilen und entsprechend in die EDV einzupflegen. Es hat sich jedoch gelohnt, da sie sich einmal im Monat die Zeit nahmen, die Ergebnisse zu analysieren. Dabei beschränkten sie sich nicht auf eine reine Zahlenanalyse, sondern stellten immer wieder kritisch die Maßnahmen und deren Umsetzung zur Diskussion. Die gemeinsame Feier am Jahresende – beide hatten die Ziele leicht übertroffen – war die Belohnung für die „Qualen“ des Planungsprozesses und gleichsam der Startschuss für die Planung des nächsten Jahres.

**Jährlicher Prozess**