

Steuerung mit Kennzahlen

Erfolgsplanung für den Steuerberater – Kanzleiziele in Zahlen fassen

von Mag. StB Stefan Lami, Tirol*

Tatsache ist, dass viele Steuerberatungskanzleien zwar ihren Mandanten empfehlen, das zukünftige Geschäftsjahr finanziell zu planen, ein Budget zu erstellen oder Umsatzvorgaben zu fixieren usw. In der eigenen Kanzlei wird eine strategische Erfolgsplanung aber nur selten eingesetzt. Aber nicht nur aus dem Gesichtspunkt des „practice what you preach“ sollte jeder Steuerberater seinen Erfolg planen. Allein die Tatsache, dass Planung für bessere Betriebsergebnisse sorgt, sollte Grund genug für eine professionelle Erfolgsplanung in jeder Kanzlei sein.

1. Der Prozess der Erfolgsplanung

Durch eine Erfolgsplanung werden die Kanzleiziele in Zahlen gefasst. Planung ist daher ein entscheidendes Werkzeug, um die Wirksamkeit von Maßnahmen in der Kanzlei zu messen. Wie sonst kann überprüft werden, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden? Vielleicht liegt darin auch die Ursache, dass viele Steuerberater nicht planen. Denn Voraussetzung dafür ist, konkrete Ziele festzulegen. Eine solide und professionelle Erfolgsplanung braucht jedoch Zeit. In der Theorie lautet die richtige Reihenfolge:

1. Strategische Planung (Planung der zukünftigen Erfolgspotenziale),
2. Operative Planung (Planung der bestehenden Erfolgspotenziale),
3. Erfolgs- und Finanzplanung (Fassen der Ziele und Maßnahmen in Zahlen).

In der Praxis ist es meistens genau umgekehrt: Durch die Erfolgsplanung werden Kanzleihinhaber gezwungen, sich mit der operativen Planung und der strategischen Planung auseinanderzusetzen. Erfolgsplanung führt daher zwangsläufig zu strategischen Überlegungen.

1.1 Mit den Fixkosten beginnen

Die Planung der Fixkosten ist der einfachste Teil der Erfolgsplanung: Erstens, da Steuerberatungskanzleien fast nur Fixkosten haben, und zweitens, weil auf Basis der Vorjahre schon gute Grundlagen zur Verfügung stehen. Trotzdem sind einige Fragen ganz schön knifflig:

- Wie entwickeln sich die Mitarbeiterkosten? Beachten Sie Lohnerhöhungen, sonstige Bezüge und Prämien.
- Werden neue Mitarbeiter eingestellt? Hier zeigt sich die strategische Frage des Kanzleiwachstums.
- Wie hoch werden die zukünftigen Abschreibungen sein? Sind größere

* Mag. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Beratung und Coaching von Steuerberatungsunternehmen (www.stefanlami.com)

Planung ist die aktive Gestaltung der Zukunft

In der Praxis sieht es anders aus

Variable Kosten sind zu vernachlässigen

Investitionen geplant, z.B. wenn die Kanzlei als technologisch führend am Markt positioniert werden soll?

- Welche Marketingausgaben sind vorgesehen? Gibt es einen Marketingplan über Veranstaltungen, Imageaufbau, Homepage-Relaunch, Kanzleibroschüre, etc.?
- Welche Aus- und Fortbildungsausgaben sind notwendig? Know-How ist ein zentraler Erfolgsfaktor in der Steuerberatung, der nicht dem Zufall überlassen sondern gezielt verbessert werden sollte.
- Stehen größere Reparaturen an?

Notwendige Fortbildung beachten

Der übrige Fixkostenblock bereitet üblicherweise keine großen Schwierigkeiten, da es dort nur geringe Veränderungen gibt. Ein Erfolgskriterium ist es, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Es ist daher nicht notwendig, sich z.B. über den Kopierpapierverbrauch lange den Kopf zu zerbrechen. Die wahren Erfolgspotenziale liegen nämlich auf der Erlös- und nicht auf der Kostenseite. Alle bisherigen Untersuchungen zeigen, dass sich die Top-Kanzleien von den durchschnittlichen Kanzleien nicht durch eine bessere Kostenstruktur unterscheiden.

Nicht zu viel Aufwand betreiben

1.2 Umsatzplanung – das Herzstück

Zu Beginn der Umsatzplanung stellt sich häufig die Frage, ob der Umsatz auf Basis der Mitarbeiterstunden oder auf der Grundlage der zu erwartenden Umsätze je Mandant geplant werden sollte. Die Planung auf Basis von verrechenbaren Stunden der Mitarbeiter ist die häufiger anzutreffende Methode. Damit werden m.E. jedoch entscheidende Erfolgspotenziale, insbesondere Chancen auf Zusatzaufträge, vernachlässigt. Eine Planung auf Basis der Mitarbeiterstunden suggeriert den Mitarbeitern, dass das Erzielen von verrechenbaren Stunden das Wichtigste in der Kanzlei sei. Dabei geht oft der Fokus auf die (zusätzlichen) Bedürfnisse der Mandanten verloren. Letztendlich geht es doch darum, den Mandanten optimal und umfassend zu beraten – und das so produktiv und effizient wie möglich. Die Umsatzplanung sollte daher differenziert nach Dienstleistungsbereichen erfolgen, z.B. Beratung, Jahresabschluss oder Buchhaltung. Mit Hilfe der folgenden strukturierten Vorgehensweise – unabhängig von der EDV-mäßigen Lösung in Ihrer Kanzlei – gelingt es, eine Reihe von Vorteilen zu erzielen:

1. Planen Sie den Umsatz auf Basis von Mitarbeiter **und** Mandanten. Tragen Sie z.B. bei der Planung des Bereichs Jahresabschluss das jeweilige Jahresabschlusshonorar im entsprechenden Monat ein.
2. Planen Sie Zusatzumsätze und definieren Sie die erforderlichen Maßnahmen.
3. Halten Sie weitere Informationen zum betreffenden Mandanten fest.

Umsatzplanung auf Basis von Mitarbeiter und Mandant

Verwenden Sie dazu folgendes einfaches Tabellenblatt:

Umsatzplanung

Planung 200_	Mitarbeiter																		
	Monat												Zusatzaufträge					Maßnahme	weitere Info
Mandant	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ÜG	RF	BWB	PVP	So		

ÜG: Unternehmensübergabe/Nachfolgeplanung; RF: Rechtsformgestaltung; BWB: Betriebswirtschaftliche Beratung; PVP: Private Vermögensplanung; So: Sonstige Aufträge
 Anmerkung: Die Arten von Zusatzaufträgen werden kanzleispezifisch definiert.

Durch die Anwendung dieser Methode erhalten Sie

- einen schnellen Überblick über die Umsatzverantwortung eines jeden Mitarbeiters,
- eine monatliche (Umsatz-)Planung, bei der Sie auch Urlaubs-, Fortbildungs- und sonstige Fehlzeiten berücksichtigen können,
- eine Übersicht über mögliche Zusatzaufträge bei jedem einzelnen Mandanten und die dazu notwendigen Maßnahmen,
- eine Zusammenstellung über weitere Besonderheiten zu den Mandanten und
- eine grobe Arbeitsplanung für das kommende Jahr

Umsatzverantwortung im Überblick

Die Planumsätze der einzelnen Mitarbeiter werden nun zusammengerechnet und ergeben den Team- bzw. Kanzleiumsatz. Durch ein monatliches Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter, in dem die Abstimmung der Plan- mit den Ist-Umsätzen erfolgt, werden die gesetzten Ziele verlässlich schneller erreicht. In zahlreichen mittleren Kanzleien in Österreich und Deutschland funktioniert diese Methode ausgezeichnet. Diese Kanzleien analysieren die Planzahlen hinsichtlich ihrer Plausibilität, indem sie überprüfen, ob der geplante Umsatz mit den vorhandenen Mitarbeitern auch erreichbar ist. Als Anhaltspunkt für einen Jahresabschlussmitarbeiter können Sie z.B. von 150.000 EUR Umsatzverantwortung ausgehen.

Monatliches Mitarbeitergespräch

1.3 Finanzplanung – nicht zu unterschätzen

Selbst erfahrene Steuerberater sind immer wieder erstaunt, welche enormen Auswirkungen die Verkürzung der Forderungsausstände auf die Liquidität der Kanzlei hat. Treffen Sie folgende Maßnahmen:

Verkürzung der Außenstände

- Bankeinzug ermöglichen,
- Einzugsermächtigungen einholen,
- Abschlagszahlungen vereinbaren,
- Rechnungslauf verkürzen und
- einen regelmäßigen Mahnlauf veranlassen.

Durch den Einsatz professioneller Planungssoftware lässt sich dieser Teil der Planung auch automatisieren.

1.4 Kommunikation der Planzahlen in der Kanzlei

Erfolgsplanung ist ein Führungsinstrument, um von Zielen zu Resultaten zu gelangen. Ohne kanzleiinterne Kommunikation ist ihre Wirkung nur eingeschränkt. Damit Mitarbeiter die gesetzten Ziele auch erreichen können, müssen sie sie kennen. Wie weit Sie die Transparenz Ihrer Kanzleizahlen definieren, ist eine Frage der Kanzleikultur. Der Teamumsatz bzw. der individuelle Umsatz sollte an den jeweiligen Mitarbeiter kommuniziert werden. Verknüpft mit den unmittelbaren Personalkosten, erhalten die Mitarbeiter den Deckungsbeitrag und das ist genau jener Teil des Kanzleiergebnisses, den sie unmittelbar beeinflussen können.

Mitarbeiter müssen die gesetzten Ziele kennen

1.5 Soll-Ist-Vergleich ist unbedingt notwendig

Ohne Soll-Ist-Vergleich ist jede Planung nur Zahlenspielerei. Mindestens vierteljährlich, besser monatlich, sollten Sie die Ist-Zahlen den Soll-Zahlen gegenüberstellen. Der wichtige Punkt dabei ist allerdings nicht die Analyse der Abweichungen, sondern das Aufspüren der Ursachen, warum es zu diesen Abweichungen (sowohl positiv wie negativ) kam. Der Prozess der Planung mit anschließendem Soll-Ist-Vergleich ist spannend für alle Beteiligten und erfolgsentscheidend für die Kanzlei. Wer ihn einmal in seinen ganzen Dimensionen erlebt hat, kann sich nicht mehr vorstellen, darauf zu verzichten.

Zahlen- und Maßnahmenvergleich

2. Die wichtigsten Kennzahlen im Vergleich

Eine einzelne Zahl sagt für sich alleine fast gar nichts aus. Erst durch den internen Vergleich (über die letzten Jahre) oder den externen Vergleich (durch Benchmarks) mit anderen Kanzleien werden aus Daten Informationen. Im Folgenden möchte ich Ihnen einen kurzen Überblick über die wichtigsten Kanzleikennzahlen geben. Die Angaben orientieren sich an den Besten der Branche. Dabei ist die „Kluft“ zwischen den Top-Kanzleien und den durchschnittlichen Kanzleien beim Gewinn enorm (Zahlen basieren auf dem Benchmarking-Bericht von Hübner & Hübner, Wien). Spitzenkanzleien erwirtschaften über 430.000 EUR Gewinn je Inhaber, während der Durchschnitt lediglich bei der Hälfte liegt (220.000 EUR).

Überblick über wichtige Kanzleikennzahlen

2.1 Umsatz pro Mitarbeiter

Der Zielwert für den Umsatz pro Mitarbeiter (gerechnet auf Vollzeitbeschäftigung) beträgt 90.000 EUR pro Jahr. Die absoluten Spitzenwerte liegen bei 130.000 EUR. Bei diesem Wert sind alle Mitarbeiter, einschließlich der Mitarbeiter mit nicht unmittelbar verrechenbaren Stunden, einbezogen. Für die Umsatzplanung eines Mitarbeiters mit verrechenbaren Stunden gilt als guter Anhaltspunkt, dass der dreifache Jahresbruttolohn zu erzielen ist. Eine weitere gute Faustregel für die Berechnung eines Zielstundensatzes pro Mitarbeiter ist, den Jahresbruttolohn dieses Mitarbeiters durch zwölf zu dividieren und von diesem Wert 2,5 v.H. zu berechnen. Auch so kann der Zielumsatz des Mitarbeiters in Form eines dreifachen Jahresbruttobezugs argumentiert werden, wenn von einer 80 v.H. Verrechenbarkeit der Anwesenheitszeit ausgegangen wird.

2.2 Personalkosten pro Mitarbeiter

Die Personalkosten pro Mitarbeiter können Sie unmittelbar aus der eigenen Lohnverrechnung ermitteln. Die besten Kanzleien unterscheiden sich in diesem Bereich nicht wesentlich von allen übrigen Kanzleien. Sie bezahlen rund 44.000 EUR je Mitarbeiter inklusive aller Lohnnebenkosten. Das sind in etwa 5 bis 10 v.H. mehr als die durchschnittlichen Kanzleien.

2.3 Produktivität

Der Anteil der verrechenbaren Stunden an den gesamten Stunden ist jener Erfolgsfaktor, der meist überschätzt wird. Sowohl Top-Kanzleien als auch durchschnittliche Kanzleien liegen hier bei 70 v.H. bezogen auf alle Mitarbeiter. Die Produktivität ist daher ein so genannter Hygienefaktor, der einfach in einem bestimmten Ausmaß vorhanden sein muss, dessen weitere Optimierung allerdings nicht erfolgsentscheidend ist.

**Überschätzter
Erfolgsfaktor**

2.4 Umsatzrendite

Sie ist natürlich stark von der Kanzleigröße, vom Spezialisierungsgrad und von der Anzahl der Inhaber abhängig. Je kleiner die Kanzlei desto größer muss die prozentuale Umsatzrendite sein. Hier ein paar Orientierungsgrößen für Einzelkanzleien:

Umsatz bis 300.000 EUR	50 - 75 v.H.
Umsatz 300.000 bis 500.000 EUR:	40 - 50 v.H.
Umsatz 500.000 bis 1.000.000 EUR	35 - 45 v.H.
Umsatz über 1.000.000 EUR	35 - 40 v.H.

**Orientierungs-
größen**

Bei Kanzleien mit zwei Partnern sollten die Werte um ca. 10 v.H. höher liegen. Kanzleien mit einer ausgezeichneten Organisation oder einer besonderen Marktstellung erzielen noch bessere Ergebnisse als die hier genannten.

Hinweis: Bei Vergleichen von Kennzahlen ist immer etwas Vorsicht geboten, damit nicht „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden. Die hier dargestellten Werte sollen in erster Linie der Orientierung an den Besten dienen.

3. Fazit

Erfolgsplanung ist ein wichtiger Baustein für eine professionelle Kanzleiführung. Sie nicht durchzuführen, bedeutet, wertvolle Potenziale nicht zu beachten. Vor allem der Prozess der Erstellung – die Auseinandersetzung mit den Kanzleizahlen – birgt die Vorteile. Erfolgsplanung „zwingt“ zu strategischen Überlegungen, zu denen man im Alltag oft zu wenig Zeit hat. Mit der Beobachtung und Steuerung ein nur weniger Kennzahlen kann der Erfolg der Kanzlei maßgeblich beeinflusst werden. Eine offene Kommunikation über die Kanzleiziele und deren Erreichung sorgt für Motivation bei den Mitarbeitern.

**Erfolgsplanung
zwingt zu
strategischen
Überlegungen**