

Erfolgreiche Kanzleiführung mit Kennzahlen

2019
Dipl.-Kfm. Mathias Alm
Steuerberater

Inhalt

1. Prolog
2. Erfolgreiche Kanzleiführung mit Kennzahlen
3. Epilog

Kanzlei im 360°-Blick

Angelehnt an das erfolgreiche Konzept der **Balanced Scorecard** ist es erfolgversprechend, Kennzahlen so einzusetzen, dass das gesamte Unternehmen durch sie widergespiegelt wird.

Aus diesem Grund haben Kaplan & Norton vier verschiedenen Perspektiven eingeführt, aus deren Blickwinkel die Aktivitäten eines Unternehmens bewertet werden können:

- die Finanzperspektive,
- die Kundenperspektive,
- die Prozessperspektive und
- die Lern- und Innovationsperspektive.



Kanzlei im 360°-Blick

Beispiel: Kanzleibewertung durch einen großen Softwareanbieter

	Kennzahlen	Gewicht
Finanzen (35 %)	Betriebsergebnis	20 %
	Umsatzentwicklung und -struktur	10 %
	Kostenstruktur	5 %
Kunden (20 %)	Mandatsstruktur, -zufriedenheit und -fluktuation	je 2,5 %
	Altersstruktur	5 %
	Zahlungsmoral und Dienstleistungsstruktur	7,5 %
Mitarbeiter (20 %)	Mitarbeiterproduktivität, -struktur, -führung und -fluktuation	je 5 %
Prozesse (25 %)	Kanzleiorganisation und Arbeitsumfeld	15 %
	Qualität der Arbeitsergebnisse	5 %
	Wirtschaftlichkeit der Geschäftsfelder	5 %

Inhalt

1. Prolog
2. Erfolgreiche Kanzleiführung mit Kennzahlen
3. Epilog

Sachkosten: Benchmarks und Sachkostenmanagement

- Sachkosten liegen in praxi **zwischen 20 und 45 % des Umsatzes**;
- oft werden nur drei bis fünf Sachkostenpositionen für Benchmarkvergleiche herangezogen (Raum-, IT-, AfA-, sonstige Kosten);
- Sachkosten sind im Vergleich zu Personalkosten
 - **einfach** in ihrer Aussage und
 - **unproblematisch** zu beeinflussen.
- Empfehlung: Sachkostencontrolling mit ca. **10 Kennzahlen** ist aussagefähig und zugleich handlich.



Sachkosten: Benchmarks

Raumkosten	6,0 %
IT-Kosten	5,5 %
Instandhaltung, Leasing	3,0 %
Fortbildung, Werbung, Reisekosten	2,5 %
Fahrzeugkosten	2,0 %
Telefon, Porto	1,5 %
Büromaterial, Kopieren, Literatur	1,5 %
AfA inkl. GWG	1,0 %
Sonstiges (Vers., Beiträge, etc.)	2,0 %
Summe Sachkosten	25,0 %



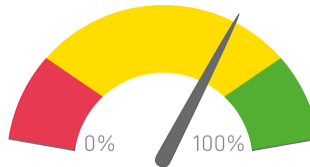
Sachkosten: Sachkostenmanagement

- Tipp: **Verantwortlichkeit** für Kostenpositionen auch auf Mitarbeiter **verteilen**.
- Beim **Sachkostenmanagement** **kreative** Vorschläge einfordern.
- **Mögliche Findings:**
 - Standardisierung Bürogeräte
 - Kündigung Literatur sowie zusätzlich Umstellung auf Onlineprodukte
 - Einholen alternativer IT-Angebote und Neuverhandlung; ggf. sind Einjahres-Verlängerungen zu Sonderkonditionen attraktiv
 - Werden wirklich alle Kopierer, Drucker etc. benötigt?
 - Hinterfragen der Raumsituation (Einführen von Homeoffice; Mietvertrag frühzeitig verlängern o. vorsorglich kündigen; hier ist oft mehr drin, als man vermutet!)
 - Dauerrechnungen nutzen; alternativ Rechnungen per Mail schicken

Reich wird man nicht durch das, was man verdient, sondern durch das, was man nicht ausgibt. Henry Ford

Personal: Benchmarks

- Personalkosten liegen in praxi meist **zwischen 35 und 75 % des Umsatzes**;
- Personalkosten sind im Vergleich zu Sachkosten
 - **sensibel** zu handhaben und
 - **eher schwer** zu beeinflussen.
- Empfehlung: auf **Benchmarks** zurückgreifen!



© Mathias Alm, Dipl.-Kfm. u. Steuerberater

9

Personal: Benchmark Gehältersumme

Geschäftsführer-Gehälter	
Personalkosten	
Summe Gehälter	50,0 %



- Es gilt, die „**magische**“ **50 %-Grenze** inkl. Fremdleistungen nicht zu überschreiten;
- **bei Personengesellschaften** ist GF-Gehalt der kalkulatorische Unternehmerlohn; alternativ kann hier auch mit **40 %-Grenze** budgetiert werden.

© Mathias Alm, Dipl.-Kfm. u. Steuerberater

10

Personal: Jahresplanumsatz verteilen

Gretchenfrage lautet: Wie gelingt es Kanzlei diese Grenze einzuhalten?

- Hierzu empfiehlt es sich, **Jahresplanumsatz** der Kanzlei **auf** einzelne **Mitarbeiter** zu **verteilen**:
 - **gemeinsam** mit den einzelnen Mitarbeitern,
 - **rechtzeitig** vor dem neuen Geschäftsjahr (ab Mitte November),
 - auf **Benchmarks** zurückgreifend.
- „Management by Objectives“ i. S. d. **Führen mit persönlichen Jahreszielen** wird hierdurch mustergültig umgesetzt.



© Mathias Alm, Dipl.-Kfm. u. Steuerberater

11

Personal: Benchmark MAK-Planproduktivität

MAK-Planproduktivität	
Fibu	3,5
Lohn	5,0
JA	4,0



- MAK-Planproduktivität gibt Verhältnis des dem Mitarbeiter zugeordneten Jahresplanumsatzes zu seinen Jahresbruttopersonalkosten wieder;
- es gilt, die „**magische**“ **3,0-Grenze** zu überschreiten.
- Übrigens: auf Lohn spezialisierte Mitarbeiter schaffen 1.000 bis 2.500 Abrechnungen pro FTE (Vollzeitkraft) pro Monat!

© Mathias Alm, Dipl.-Kfm. u. Steuerberater

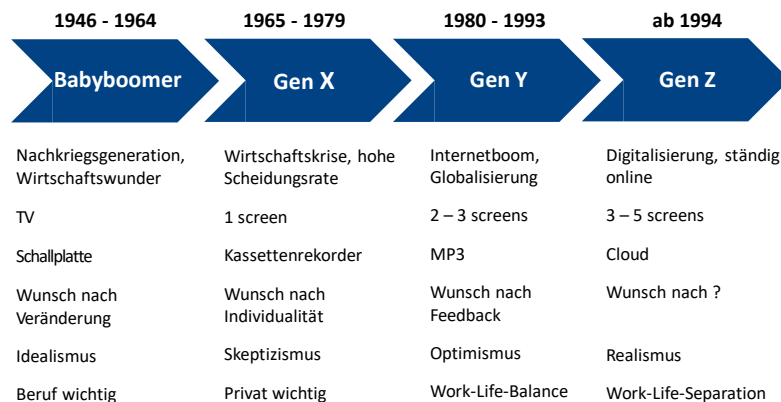
12

Personal: Produktivität – alte Kennzahl

- In Beratungsunternehmen steht oft folgende Produktivität im Fokus der Inhaberschaft: die **Anzahl der produktiven Stunden**.
- Einige Inhaber sind stolz auf ihre hohe Produktivität, vor allem wenn der Wert der 70 %-Marke überschreitet.
- Branchenvergleiche zeigen allerdings seit Jahren, dass sich die erfolgreichsten von den am wenigsten profitablen Kanzleien im Verhältnis der produktiven zu den unproduktiven Stunden so gut wie gar **nicht unterscheiden!**
- Konkret: sowohl die Top-Kanzleien als auch die Low-Kanzleien liegen bei der Anzahl der produktiven Stunden bei rund 70 %!
- Noch deutlicher: **nicht die Arbeitsbilanz, sondern die Leistungsbilanz zählt!**



Personaltipp: Generation Z im Blick haben



Personaltipp: Generation Z im Blick haben

Zitate:

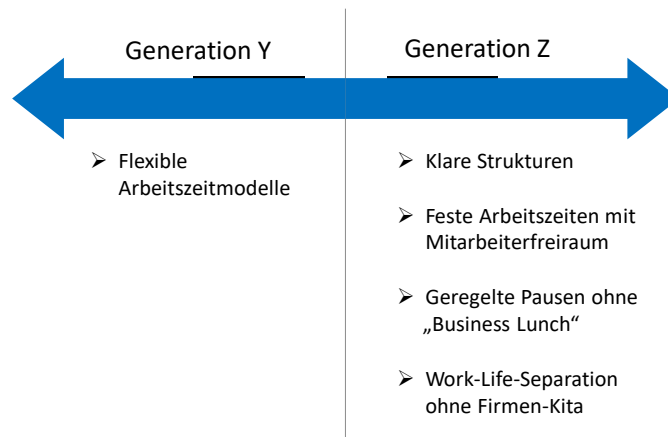
- „arbeitsscheu!“
- „Kuschel-Kohorte!“
- „verwöhnt oder verwirrt?!“
- „radikale Egoisten!“

Hintergründe:

- Geburtenrate 1,3 Kinder => Z-Generation wächst oft als Einzelkind mit Rundum-Versorgung durch überfürsorgliche Eltern mit hohen Standards auf (Helikoptereltern).
- Internet: wesentlichste Veränderung während formativer Phase der Generation sind Internet u. digitalen Medien (Social Media wie YouTube, WhatsApp, Twitter)
- Mediales Angebot: deutliche Kommerzialisierung des Sendeangebotes. Vermittlung glamouröser Lebensstile. Durch Formate wie „Dschungelcamp“ o. „Germany's Next Top Model“ zeigt sich, dass ehemals wichtige Voraussetzungen nicht mehr bedeutsam sind für Berühmtheit und ggf. Karriere.

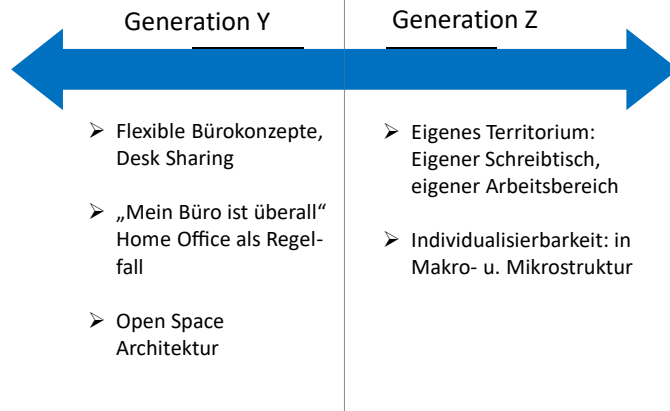
Personaltipp: Generation Z im Blick haben

Wann arbeiten?



Personaltipp: Generation Z im Blick haben

Wo arbeiten?



Umsatz: Honorarhebel!

- Honorarerhöhung ist naturgemäß großer Hebel für Profitsteigerung.
- In gut aufgestellter Stb-Kanzlei führt **1 %-Honorarerhöhung** zu **Mehrergebnis** von rund **3 %**.
- **Ungenutztes Honorarpotenzial** liegt bei **ca. 15 %!**
=> durch intelligente Honorargestaltung kann Gewinn um ca. 50 % gesteigert werden – ohne dass Zufriedenheit der Mandanten abnimmt!



Umsatz: Honorarsteigerungen

- In den meisten Stb-Kanzleien ist **10 %ige Steigerung** des Gesamtumsatzes innerhalb von 12 Monaten im Vergleich zum VJ möglich!
- To Do hierfür: **Analyse** der abgerechneten Kanzlei-Leistungen lt. StBVV **und Anpassung** an das realistisch Machbare.
- Orientierung an **Benchmarks**.
- Empfehlenswert ist getrennte Analyse der **Bereiche**:
 - Fibu
 - Lohn
 - JA und Steuererklärungen
 - Beratung
 - Sonstige Gebühren



Umsatz: Lohn-Honoraranalyse

- **Mögliche Findings Lohn:**
 - Gebühr für Einrichtung Lohn- u. Gehaltskonten wird auf 12,50 € erhöht.
 - Lohnabrechnung künftig nicht unter 13,00 €.
 - SV-Jahresmeldungen werden bislang nicht gesondert abgerechnet.
 - Jährliche elektronische Übermittlung der LSt-Bescheinigungen wird bislang nicht gesondert abgerechnet.



Umsatz: Sonstige-Gebühren-Honoraranalyse

➤ Mögliche Findings Sonstige Gebühren:

- § 16 wird gar nicht oder mit 20 % oder mit 20 € pro Rechnung abgerechnet; Umstellung Abrechnung 20 € pro Angelegenheit;
- IT-Kosten werden nicht weiterbelastet.



Umsatz: Honorarsteigerungen

- **Oft ist der Einzige, der ein Problem mit Honorarerhöhungen hat, der Kanzleihinhaber selbst!**
- Mandantenbefragungen belegen, dass:
 - ca. drei Viertel das Honorar ihres Stb als angemessen ansehen;
 - der Preis erst an sechster Stelle in der Wichtigkeitsskala steht (nach persönlicher Betreuung, Erledigungsgeschwindigkeit/Termtreue, Kreativität, Fachkenntnisse und Erreichbarkeit);
 - das Fixhonorar die am meisten gewünschte Honorarform ist;
 - ca. drei Viertel der Mandanten keine Verrechnung nach Zeit wollen.



Kanzleiorganisation: Produktivität - Arbeitsruhe

Die **Produktivität von Kopfarbeitern**, wie es die Handelnden in der Beratung sind, wird wesentlich bestimmt durch:

- Wissensarbeiter sind **umso produktiver, je ungestörter** sie ihre Tätigkeiten erledigen können!
- Jeder von uns weiß, dass Unterbrechungen und Störungen ein enormer Produktivitätskiller sind. Jeder Ihrer Mitarbeiter wird Ihnen bestätigen, dass ungestörtes Arbeiten enorm dazu beitragen würde, seine Produktivität zu verbessern.
- Ein Telefonat mit dem Finanzamt, ein paar E-Mails checken, eine Frage des Kollegen beantworten, der Chef will auch noch was wissen... wie kann man dabei produktiv einen Jahresabschluss, eine Steuererklärung oder eine Buchhaltung erledigen?



Kanzleiorganisation: Produktivität - Arbeitsruhe

- Geistige Arbeit braucht für ihre Wirksamkeit große Zeiteinheiten – Zeitblöcke – ungestörten Arbeitens. Einmal fünf Stunden konzentriert und ungestört an der Sache gearbeitet, ist etwas radikal anderes, als einen Monat lang jeden Tag zehn Minuten. Der erste Weg führt mit Sicherheit zum **Erfolg**, der zweite zum Desaster. Es ist genauso viel Zeit vergangen, aber das Ergebnis ist völlig unterschiedlich.



Kanzleiorganisation: Produktivität - Arbeitsruhe

- **Produktivitätssteigerungen von über 30 %** sind keine Seltenheit!
- **Gleichzeitig verbessern sich** in aller Regel spürbar die **Arbeitsergebnisse!**
- Der erzielte Arbeitsfortschritt löst **zusätzlich Motivation** beim Mitarbeiter aus. Denn: für die meisten Wissensarbeiter sind die erzielten Arbeitsergebnisse der größte intrinsische Motivator!

Inhalt

1. Prolog
2. Erfolgreiche Kanzleiführung mit Kennzahlen
3. Epilog

Epilog

- „**Realisieren und immer wieder nachfassen**“, ist das Motto der Erfolgreichen.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre Ziel-Kennzahlen **erreicht** werden, also die Dinge auch **wirklich getan** werden.
- Ihre Kanzleizahlen werden nicht durch ihre **Entscheidungen** beeinflusst, so wichtig diese auch sein mögen - Ihre Kanzleizahlen werden durch die **Realisierung** Ihrer Entscheidungen beeinflusst.

"Es gibt nichts Gutes, außer man tut es."

Erich Kästner

"Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt, der andere packt sie kräftig an und handelt."

Dante Alighieri

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

