

Der Steuerberater: eine Vermessung

*So sieht die Durchschnittskanzlei aus,
das ist Otto Normalberater*



Aufgabe und Berufsbild verlangen vom Steuerberater eine hohe Qualifikation, die eine gewisse Einheitlichkeit des Berufsstands zur Folge hat: Er ist stark akademisch geprägt, hat eine hohe Selbstständigkeitsquote und ist in der Regel wirtschaftlich erfolgreich. Aber die Streuung ist auch hier hoch, zwischen dem kleinen Einzelkämpfer und der Großkanzlei liegen Welten. StBMag hat sich auf die Suche nach der Mitte der Branche gemacht.



Statistik ist für viele nur eine Art, auf mathematischem Weg zu lügen – zu Unrecht: Mit Kenntnis angewandt, kann man mit Statistik ebensoviel erreichen wie mit Buchhaltung und Bilanz, deren Zahlenkunst bei Unkundigen ja kaum einen besseren Ruf hat als die Statistik. Für Elisabeth Noelle-Neumann, die im März dieses Jahres verstorbene Altmeisterin der Demoskopie, war Statistik geradezu „das Informationsmittel der Mündigen“. Die Professorin an der Universität Mainz und Gründerin des renommierten Allensbach-Instituts schätzte bei ihrer Arbeit die Statistik sehr hoch: „Wer mit ihr umgehen kann, kann weniger leicht manipuliert werden. Der Satz ‚Mit Statistik kann man alles beweisen‘ gilt nur für die Bequemen, die keine Lust haben, genau hinzusehen.“ Und auch Gerd Gigerenzer, Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin, fordert, jungen Menschen schon in der Schule „Lesen, Schreiben und statistisches Denken“

beizubringen, wenn man mündige Bürger haben wolle: „In der Schule wird die Mathematik der Sicherheit gelehrt, nicht die der Unsicherheit. Und das, obwohl das Denken in Wahrscheinlichkeiten viel wichtiger ist“, („Der Tagesspiegel“, 22.4.2009).

Auf der Suche nach der durchschnittlichen Steuerberatungskanzlei in Deutschland gibt es keinen anderen Weg als über die Statistik – und der verläuft auch nicht auf geradem Weg zum Ziel, weil hier verschiedene Erhebungen zu einem Gesamtbild verknüpft werden müssen. Und da liegt der Teufel, wie so oft, im Detail. Ein Beispiel: Wenn Bill Gates (geschätztes Vermögen: rund 50 Milliarden Dollar) in seinem Wohnort Medina/Washington bei einer Bridge-Runde mit vier anderen Kartenspielern mit normalen Gehältern zusammen am Spieltisch

sitzt, kommt statistisch jeder von den fünf auf ein Vermögen von über 10 Milliarden Dollar. Dieses Beispiel zeigt, dass Verzerrungen an den Rändern bei einer Statistik zu merkwürdigen Ergebnissen führen können – das macht das Mittel der Statistik nicht generell unbrauchbar, sondern zeigt nur, wie vorsichtig man mit solchen Ergebnissen umgehen muss. In diesem Fall hilft es, den Median heranzuziehen, also den Wert zu ermitteln, der die Grundgesamtheit in der Mitte teilt: Nehmen wir weiter an, die vier Gates-Bridgefreunde hätten einen Jahresverdienst von 100.000, 200.000, 300.000 und 400.000 Dollar – dann würde der Median genau bei dem liegen, der 300.000 Dollar verdient, weil genau gleich viele, nämlich jeweils zwei, darüber bzw. darunter liegen. Das zeigt auch einen weiteren Unterschied zwischen dem Durchschnitt und dem Median: Der Median kann leicht einer real existierenden Einheit zugeschrieben werden, ob das nun ein Mensch oder eine Kanzlei ist – während die Durchschnittsberechnung auf Werte kommen kann, die in der Realität nicht vorliegen, wie im vorliegenden Beispiel, in dem es dem Durchschnitt nach zwar fünf ordentliche Milliardäre gibt, in Wirklichkeit aber vier Gutverdiener neben einem Hyperreichen. Diese Unterschiede werden natürlich kleiner, je größer die Grundgesamtheit ist, über die berechnet wird – also die zu untersuchende Gruppe.

Die breite Masse der Kanzleien

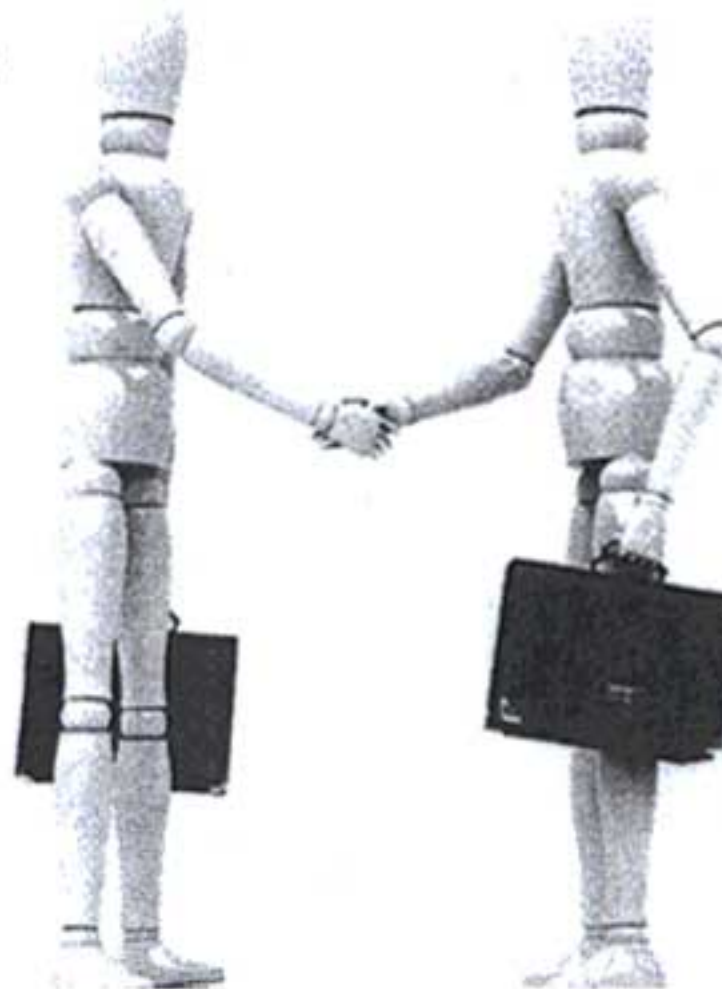
Die Frage ist also, ob unter allen deutschen Steuerberatungskanzleien eine ähnliche Verzerrung vorliegt wie im Bridge-Club von Bill Gates: 33.216 Kanzleien werden von der Umsatzsteuer in Deutschland erfasst. Das Statistische Bundesamt gliedert die Daten nach Umsatzgrößen und bietet damit eine sehr breite Basis: Nur Kanzleien mit einem Jahresumsatz von weniger als 17.500 Euro fehlen hier, da sie – ohne Verzicht auf die Kleinunternehmerregelung – nicht umsatzsteuerpflichtig sind. Das dürfte allerdings auch eine Gruppe sein, die in der Tat nur wenig auf der Suche nach der deutschen Normal-Kanzlei beitragen wird. Anzahlmäßig hingegen dürften einige Tausend solcher Steuerberater zusammenkommen: Ein erheblicher Teil davon sind ältere Kollegen, die nur noch einzelne Mandate betreuen. Von ihnen wird später noch einmal, wenn es um den demographischen Wandel geht, die Rede sein.

Der Gesamtumsatz der umsatzsteuerpflichtigen Steuerberatungskanzleien kumuliert sich nach den Daten des Statistischen Bundesamts auf 13,7 Milliarden Euro – im Schnitt wären das 413.000 Euro pro Kanzlei. Nimmt man jedoch Großkanzleien aus, die über einen Jahresumsatz von über 5 Millionen Euro Umsatz verfügen, sinkt der Durchschnittswert der verbliebenen „Normalkanzleien“ auf 377.000 Euro ab. Der Effekt ist also deutlich geringer als im Bridgeclub von Bill Gates: Das zeigt, dass die Steuerberatungsbranche in Deutschland wirklich ganz stark von Kanzleien mittlerer Größe dominiert wird – wie für diese starke Stütze des Mittelstands auch zu erwarten war. Mit der Annahme also, dass eine deutsche Durchschnittskanzlei bei einem Jahresumsatz unterhalb von 400.000 Euro liegt, dürfte man die Sache recht genau treffen.

Suche nach der wahren Mitte

Doch wo liegt nun der Median? Das kann man an der Frage festmachen, ob in der Kanzlei ein oder mehrere Berufsträger tätig sind. Da hilft die Berufsstands-Statistik der Bundessteuerberaterkammer weiter: Für das Jahr 2009 hatte die Kammer 86.279 Mitglieder (Stand Jahresende), davon 75.333 Steuerberater, der Rest sind Steuerbevollmächtigte (immerhin noch 2.777) und Steuerberatungsgesellschaften (8.169). 71,8 Prozent der Steuerberater sind selbstständig, der Rest (knapp 22.000) sind Angestellte. Der Durchschnitts-Steuerberater ist also auf jeden Fall ein Selbstständiger: Er betreibt eine der 51.525 (Stand Jahresende 2009) Kanzleien in Deutschland. Zu über 70 Prozent handelt es sich dabei um Einzelpraxen. Die meisten Steuerberater haben also keinen Partner – und dennoch kommt man im statistischen Durchschnitt auf einen Wert nahe 2. Das liegt eben wieder an der Verzerrung an den Rändern: Während in einigen Großkanzleien Hunderte von Steuerberatern arbeiten, ist in der Mehrzahl der Kanzleien nur ein Berufsträger tätig. Auch das zeigt wieder, dass es sinnvoll ist, den Median zu suchen statt auf den Durchschnitt zu schießen, wenn man ein realitätsnahes Ergebnis haben möchte. Und der gesuchte Median liegt ganz klar noch im Bereich der Einzelpraxen – wenn auch dort sicherlich im eher höheren Bereich.

Da es sich bei den Einzelpraxen jedoch um eher kleinere Kanzleien handelt und andere Rechtsformen meist genutzt werden, wenn mehrere Partner zusammenarbeiten, dürfte der Kanzleiumsatz des Steuerberaters, der den Median bildet, etwas niedriger ausfallen als der von uns angenommene Durchschnittswert von 375.000 Euro. Da die Abweichung nach dem Herausrechnen der Großkanzleien nicht so hoch war, muss die Korrektur allerdings auch nicht allzu kräftig ausfallen: Ein „educated guess“ hilft hier weiter, bei einem Wert von 350.000 Euro dürfte man ganz gut liegen.



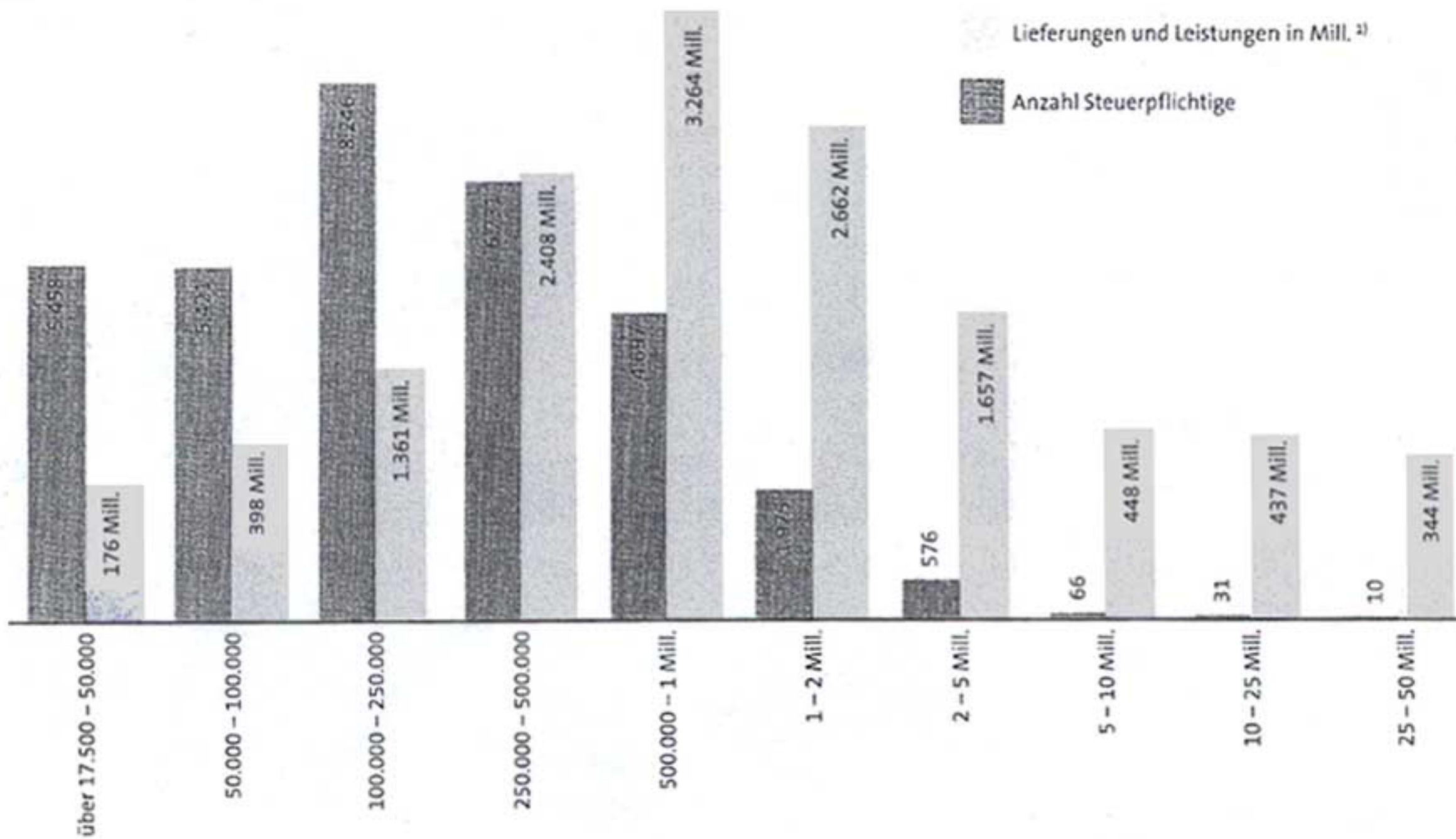
Dazu passen auch sehr gut die Zahlen, die der Deutsche Steuerberater-Verband in seiner freiwillig durchgeführten Kanzlei-Umfrage unter seinen Mitgliedern erhoben hat. 2009 haben 1.500 Kanzleien die Fragen des Verbands beantwortet, die zusammen eine gute Milliarde Euro Umsatz machen – eine recht hohe Zahl, wobei durch die Freiwilligkeit natürlich Verzerrungen auftreten können, so dass die Daten zwar aussagekräftig, aber nicht repräsentativ sind. Der Vergleich mit den Daten des Statistischen Bundesamts zeigt in der Tat, dass eher größere Kanzleien teilgenommen haben. Die Werte des Verbands bestätigen unser Bild im Wesentlichen aber durchaus, wenn man diese Verzerrungen berücksichtigt: Danach setzt die durchschnittliche Einzelkanzlei rund 340.000 Euro jährlich um – bleiben wir bei diesem Wert.

Und an einer interessanten Stelle bringen uns diese Daten noch einen Schritt weiter – nämlich bei der Ermittlung des Jahresgewinns einer Durchschnittskanzlei. Der Verband meldet dafür 175.000 Euro, wobei hier ein satter Abschlag für Einzelkanzleien gemacht werden muss, da bei der Verbandsumfrage sehr viele Steuerberatungsgesellschaften ihre Daten gemeldet haben. Wenn man nun den Gewinn gleichmäßig umeinander auf die teilnehmenden Einzelkanzleien verteilt, kommt man zunächst auf einen Wert von gut 80.000 Euro Jahresgewinn für die Einzelpraxis. Diesen Wert muss man nun um die durchschnittliche Umsatzrendite bereinigen – je kleiner die Einheit, desto höher die Rendite auf den Umsatz. Nehmen wir eine Spanne von 50 Prozent Umsatzrendite bei sehr kleinen Kanzleien (in denen ein Steuerberater praktisch alleine arbeitet) bis 20 Prozent Umsatzrendite für Großkanzleien an, so ergeben sich große Verschiebungen. Beim Verband kommt man auf eine durchschnittliche Umsatzrendite für alle teilnehmenden Kanzleien von knapp 26 Prozent. Wenn man einen linearen Verlauf der Renditeabnahme von den kleinen zu den großen Einheiten hin annimmt, dann müsste man den Durchschnittswert in der unteren Hälfte um rund 25 Prozent korrigieren. Damit käme man für die von uns gesuchte Median-Kanzlei auf 100.000 Euro Gewinn im Jahr. Um diesen Wert zu verifizieren, behelfen wir

uns mit den Daten, die Steuerberater, die Datev-Genossenschafter sind, über den Datev-Kanzleivergleich abrufen können: Danach liegt der Gewinn einer Kanzlei der Größenordnung vor 350.000 Euro zwischen 30 und 35 Prozent was einer Spanne von 105.000 bis 115.000 Euro entspräche – eine Übereinstimmung die statistisch gesehen sehr gut ist und für die Plausibilität der Annahmen spricht.

Wie sieht nun so eine Kanzlei aus – wie viele Mitarbeiter hat sie beispielsweise? „Nach unserer Erfahrung liegen der Jahresumsatz pro Mitarbeiter bei Kanzleien irgendwo zwischen 25.000 und 100.000 Euro, der Schwerpunkt liegt etwa bei 75.000 Euro“

Die Umsätze deutscher Kanzleien nach Größenklassen



¹⁾ Umsätze der Unternehmen, ohne Umsatzsteuer.

Quelle: Statistisches Bundesamt

Bei einer reinen Normalverteilung (sogenannte Gaußsche Glockenkurve) fallen arithmetisches Mittel (Durchschnitt) und Median (Zentralwert) zusammen. Die Verteilung der Kanzleien und Kanzleiumsätze nach Größenklassen zeigt, dass die Kurve rechts einen „Schwanz“ hat, der bei Betrachtung korrigiert werden muss, wenn man bei Ermittlung der „typischen Kanzlei“ Verzerrungseffekte ausschließen will.

sagt Manfred Roth, Leiter Consulting und IT-Sourcing bei der Datev eG. Als Datev-Consultant hat er schon sehr viele Kanzleien besucht. „An der großen Spanne, die wir hier haben, sieht man, welches Optimierungspotenzial es in vielen Praxen gibt.“ Ausgehend von seinen Erfahrungen dürften also in der Median-Kanzlei fünf Mitarbeiter, auf Vollzeit-Stellen gerechnet, beschäftigt sein.

Unterstützt wird diese Ansicht auch von Kanzleiberater Josef Weigert, der 150 Kanzleien in einer Benchmarking-Gruppe zum Vergleich zu bieten hat. „Bei den 150 Kanzleien, die an unserem Projekt teilnehmen, liegt der Jahresumsatz pro Mitarbeiter schon deutlich über den durchschnittlichen 75.000 Euro in Richtung 100.000 Euro“ – was klar ist, weil schon die Teilnahme an dieser Gruppe eine klare Auswahl darstellt: Hier nehmen nur Kanzleien teil, die ehrgeizige wirtschaftliche Ziele verfolgen. „Daher liegen die meisten dieser Kanzleien beim Jahresumsatz auch deutlich über 500.000 Euro“, so Weigert, „viele über der Eine-Million-Euro-Grenze.“

Die Kanzlei im Zentrum

Rechnerisch fünf Mitarbeiter in Vollzeit – das sind in der Kanzleiwirklichkeit von heute mehr als nur fünf Gesichter. Bei der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft wurden für das Jahr 2009 ziemlich genau 300.000 versicherungspflichtige Angestellte in Steuerberatungskanzleien gemeldet. Die Berufsgenossenschaft unterscheidet dabei allerdings nicht zwischen einer Teilzeit- und einer Vollzeitstelle, und auch nicht zwischen Fachangestellten, Auszubildenden und zum Beispiel Reinigungs-

kräften. Davon ausgehend, dass nur umsatzsteuerpflichtige Kanzleien Mitarbeiter anstellen, kann man das aber sehr gut auf die 33.000 Kanzleien aus der Steuerstatistik umrechnen. Dann kommt man ziemlich genau auf neun Personen, die wir aus den gleichen Gründen wie bei den Berufsträgern aufgrund der Mächtigkeit der Großkanzleien im Median etwas nach unten korrigieren müssen. Es ist also eine sinnvolle Annahme, davon auszugehen, dass im Umfeld der Median-Kanzlei zum Beispiel drei Vollzeit-Mitarbeiter tätig sind und dort bei ihrer Arbeit vielleicht von einem Auszubildenden, zwei Teilzeitkräften und einer Reinigungshilfe unterstützt werden.

Ist dieses Bild realistisch? Fragen wir den Praktiker, Manfred Roth von der Datev, der aus Erfahrung spricht: „Wenn ich die typische Kanzlei, die wir beraten, beschreiben soll, dann sieht die etwa so aus: 3 bis 10 Angestellte, der Umsatz zwischen 25.000 und einer Million Euro. Die Mitte dieser Gruppe bildet dann vielleicht eine Kanzlei mit 7 Angestellten, einem Berufsträger und einem Umsatz von einer guten halben Million Euro.“ Hier muss man vielleicht anmerken: Der wahre Schnitt, unter den dann auch weniger beratungswillige Kanzleien fallen, liegt sicherlich etwas niedriger – das passt also zur Statistik.

Und wer ist nun dieser Median-Steuerberater, der Otto Normalberater? Die Berufsstatistik der Bundessteuerberaterkammer gibt auch darüber Aufschluss: Es ist sinnvoll, davon auszugehen, dass es sich um einen Mann handelt, denn die Männer stellen bundesweit 67,7 Prozent der Berufsträger. Der deutsche Durchschnitts-Steuerberater ist 52,1 Jahre alt, und der durchschnittliche Einzelpraxis-Inhaber ist sogar etwas älter, nämlich 54,2 Jahre. Der Grund dafür: „Viele Steuerberater star-



Kanzleiberater Josef Weigert (ganz links), Datev-Consultant Manfred Roth und die BStBK-Hauptgeschäftsführerin Nora Schmidt-Keßeler verbindet eines: Sie wissen über die Steuerberater Deutschlands nicht nur aus praktischer Erfahrung viel, sondern auch aus guter Kenntnis der statistischen Daten.

ten ihre Karriere im Angestellten-Verhältnis und bauen sich dann Schritt für Schritt die Selbstständigkeit auf. Durch die Einführung des Syndikus-Steuerberaters sind die Möglichkeiten hierfür verbessert worden“, sagt die Hauptgeschäftsführerin der BStBK, Nora Schmidt-Keßeler. Daher sind die angestellten Steuerberater im Schnitt nur 43,6 Jahre alt.

Das Geschlechterverhältnis

Die Frauen im Beruf sind im Schnitt mit 46,7 Jahren etwas jünger als im Gesamtdurchschnitt der Männer (angestellte Frauen liegen sogar bei 40,9 Jahren), bei den Einzelpraxen-Inhaberinnen liegt der Schnitt bei 49,3 Jahren – das liegt daran, dass immer mehr Frauen in den Beruf nachrücken, während unter den älteren Berufsträgern die Männer weit überwiegen. Aber gerade die älteren Kollegen spielen in der Statistik eine größere Rolle – und werden sie aufgrund des demographischen Wandels noch lange spielen: Die meisten Berufsträger geben vielleicht ihre Kanzlei ab, aber nicht den Titel. Oft wird der Mandantenstamm verkauft, einzelne Mandate, zum Beispiel aus der Familie, werden aber weiterhin betreut, so dass auf den Titel nicht verzichtet wird. Und etwa die Hälfte der Männer heute erreicht ein Alter jenseits der 80 Jahre, wobei die Lebenserwartung gebildeter Männer – was auf die Zielgruppe praktisch komplett zutrifft – nochmals um ein paar Jahre höher liegt als die des Bevölkerungs-Durchschnitts, den das Statistische Bundesamt ermittelt hat.

Heute mag sich das noch um einen Mann handeln – das kann in 10, 20 oder gar 30 Jahren aber durchaus anders sein, denn bei den neubestellten Steuerberatern ist das Verhältnis schon deutlich ausgeglichener. Darüber hinaus sind bei den Steuerfachangestellten die Frauen in einer hohen Überzahl – und aus diesen Reihen rekrutiert der Berufsstand auch einen guten Teil des Nachwuchses. „Bei der Geschlechterverteilung sehen wir einen Wandel“, sagt auch der Kanzleiberater Josef Weigert, „der Osten ist da dem Westen voraus: Dort sind bereits sehr viel mehr Frauen im Beruf als Männer, und auch in den al-

ten Bundesländern nähert sich die Quote der Frauen immer weiter den 50 Prozent.“ Die Geschwindigkeit, mit der das geschieht, kann man an den Zuwachsraten sehen: Die Anzahl der Steuerberater ist 2009 gegenüber dem Vorjahr um insgesamt 2,4 Prozent gestiegen – bei den Männern betrug der Zuwachs 1,8 Prozent, bei den Frauen genau das Doppelte (3,6 Prozent).

Aber heute, am Ende des ersten Jahrzehnts im 21. Jahrhundert, ist der Durchschnittsberater definitiv noch ein Mann. Und mit seinen 54,2 Jahren hat er zwar noch aktive Jahrzehnte vor sich, ist aber nicht mehr ganz jung – das sieht auch Manfred Roth von der Datev so: „Der Berufsstand hat im Schnitt schon ein recht hohes Alter: Steuerberater unter 30 sind eine absolute Seltenheit. Der Schwerpunkt unserer Beratungen liegt bei Kollegen und Kolleginnen zwischen 32 und 40 Jahren: Das sind Berufsträger, die vor nicht zu langer Zeit ihre berufliche Existenz begründet haben und versuchen, ihre Kanzlei weiter zu optimieren.“ Ältere Kollegen bekommen die Berater nur selten zu Gesicht: „Nach unserer Erfahrung nimmt die Veränderungsbereitschaft, und damit die Zugänglichkeit für Beratung, ab einem Alter von etwa 55 Jahren rapide ab. Das ist schade, weil gerade Steuerberater in diesem Alter in den Wert ihrer Kanzlei investieren sollten, da dies doch einen wichtigen Baustein für die Altersvorsorge ausmacht.“

Weitere Eigenschaften

Dabei ergibt die Statistik in der Altersstruktur ein merkwürdiges Bild: Obwohl die nachrückenden Steuerberater tendenziell jünger werden – das Abitur wird zunehmend in Deutschland nach bereits acht Gymnasialjahren gemacht, Wehr- und Zivildienst spielen nur noch eine kleine Rolle, immer mehr Studiengänge sind Bologna-optimiert und viele junge Leute gehen heute ihre Karriere sehr gezielt an – sorgen der demographische Wandel und die hohe Lebenserwartung auf der anderen Seite der Bevölkerungspyramide dafür, dass das Durchschnittsalter dadurch nicht sinkt, sondern gleichbleibt – und vielleicht sogar weiter zunimmt.

Welche Eigenschaften zeichnen Otto Normalsteuerberater nun persönlich aus? Üblicherweise hat er ein Hochschulstudium absolviert, und er ist natürlich Steuerberater. Aber er hat keine weitere Qualifikation: Nur ein knappes Viertel der Berufsangehörigen sind laut der Kammer-Berufsstatistik (und die ist in diesen Angaben extrem zuverlässig, weil diese nicht aus Stichproben, sondern aus der Grundgesamtheit erhoben werden) Mehrfachqualifikanten – wobei die höchste Überschneidung hier mit den Wirtschaftsprüfern besteht (11,6 Prozent – 9.017 Personen), gefolgt von den vereidigten Buchprüfern (4,2 Prozent – 3.226 Personen) und den Rechtsanwälten (3,8 Prozent – 2.987 Personen). Immerhin 0,6 Prozent sind sogar Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte. Gerade die Doppelqualifikation StB/RA gewinnt an Bedeutung: Gegenüber dem Vorjahr hat sich diese Gruppe immerhin um 3,5 Prozent vergrößert, deutlich über dem Zuwachs des StB-Berufsstands im Ganzen (plus 2,4 Prozent). Fachberatertitel von Verband oder Kammer spielen noch eine untergeordnete Rolle – anders als bei den Rechtsanwälten.

Was die Zukunft bringt

Aber auch das kann sich ändern, Spezialkenntnisse werden immer mehr nachgefragt. Wer seine Kanzlei auf die Zukunft vorbereiten will, sollte sich um entsprechende Fortbildung für sich und die Mitarbeiter kümmern. Das legen auch die Ergebnisse der Studie „Feri Branchen Rating“ nahe. Diese Übersicht wird von der Firma Feri EuroRating Services erstellt, einer Rating-Agentur aus Bad Homburg, die ganze Branchen im Blick hat. Die Studie für die Branche Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung für 2009 legt nahe: „Die wachsenden Qualifikationsanforderungen an das Personal legen die Erschließung synergetischer Potenziale durch Unternehmensübernahmen und Fusionen nahe“, kurz: Einzelkämpfer werden es immer schwerer haben, wenn sie sich nicht zusätzlich qualifizieren oder Kompetenzen anderer durch Kooperationen erschließen. Nora Schmidt-Keßler von der BStBK bestätigt das: „Grundsätzlich beobachten wir, dass Zusam-

menschlüsse und Kooperationen zunehmen, um eine Rundum-Versorgung der Mandanten zu gewährleisten.“

Die Feri-Studie stellt aber auch fest, dass die Steuerberaterbranche von der Konjunktorentwicklung relativ unabhängig sei und die Personalaufwandsquote in den kommenden Jahren tendenziell zurückgeführt werden könne. „Der Verlauf der Rentabilitätskennziffer deutet im mittel- bis langfristigen Prognosezeitraum eine Stärkung der Ertragskraft an“, heißt es hier – und zusammenfassend: Die Branchenentwicklung sei als befriedigend bis gut einzustufen, das Branchenrisiko im Ganzen als leicht unterdurchschnittlich. Der Durchschnittsberater in seiner Durchschnittskanzlei sollte also seine Hände nicht in den Schoß legen – aber grundsätzliche Existenzsorgen muss er sich auch nicht machen.

Wer ist also der StB Otto Normalberater, der aus den statistischen Daten herausgefiltert wurde? Es ist ein Mann, 54 Jahre alt, und er führt alleine eine Praxis, in der neben ihm sechs weitere Personen fachlich arbeiten, davon vier in Vollzeit (den Azubi eingerechnet) und zwei in Teilzeit. Seine Kanzlei macht einen Jahresumsatz von 340.000 Euro und einen Gewinn von etwas über 100.000 Euro. Spezialqualifikationen hat er nicht aufzuweisen, aber möglicherweise denkt er gerade darüber nach, weil er weiß, dass sich das für die Zukunftsfähigkeit seiner Kanzlei als notwendig erweisen kann. Manfred Roth von der Dativ weiß aus Erfahrung noch etwas mehr über ihn: „In so einer Kanzlei gibt es nur einen Chef, die Strukturen sind flach: Der Steuerberater führt ein großes Team. Bei der Personalführung und Einsatzplanung ist er tendenziell überlastet, fast alles von den Mandanten geht direkt über seinen Tisch: Der Chef ist also der große Engpass in der Kanzlei und hat immer ein Zeitproblem. Seine Defizite liegen beim Delegieren, bei der Aufgaben- und Kompetenzverteilung.“ Und noch etwas können wir ihm sagen: Bei jeder der genannten Größen – auch bei den Problemen, die er hat – liegt etwa die Hälfte des Berufsstands über, die andere Hälfte unter ihm. ■

**DURCHSCHNITTliche
STEUERBERATER-KANZLEI**

