

Ein Stück vom Kuchen

Eine Potsdamer Kanzlei setzt auf Umsatzumlage statt Festgehalt

Die besten Angestellten haben ihren Monatslohn verdoppelt, keiner will mehr auf das neue Modell verzichten und auch der Chef wünscht sich nur, dass seine Angestellten mehr verdienen: Die Kanzlei Dr. Knabe Steuerberater & Wirtschaftsprüfer konnte mit einem Umsatz-Beteiligungsmodell die Produktivität stark steigern.



Die Torte steht auf dem Tisch, aber die Angestellten lassen auf sich warten. „Gar nicht so einfach, die Mitarbeiter aus der Arbeit zu reißen“, sagt Dr. Stephan Knabe mit einem Augenzwinkern. Der Potsdamer Steuerberater und Wirtschaftsprüfer bezahlt sechs seiner 16 Mitarbeiter nach Umsatz. Das System ist einfach zu handhaben und durchschlagend im Erfolg – davon ist Knabe überzeugt. Ein Drittel des Umsatzes geht an die Angestellten, anstelle eines Festgehalts.

Knabes Kanzlei liegt am Rand von Potsdams Altstadt. Ein modernes, vierstöckiges Bürogebäude, 700 Quadratmeter davon nutzt Knabe für seine Kanzlei. In der Tiefgarage parken seine beiden Oldtimer, ein Wartburg 311 Coupé und ein Volkswagen 166, im zweiten und dritten Stock wird gearbeitet. Insgesamt 16 Mitarbeiter bevölkern die Zweierbüros, darunter sechs Fachkräfte, fünf Auszubildende und vier Verwaltungskräfte. Bald wird noch eine Rechtsanwältin als Partnerin hinzukommen. Auf dem großen Flachbildschirm im Besprechungszimmer werden Bilanzen präsentiert und manchmal auch Fußballspiele geschaut. Möbel aus Birkenholz, blauer Teppich, Glaswände und -türen – die Kanzlei erscheint hell, freundlich und modern.

Und es weht ein frischer Wind durch die Kanzlei. Das Beteiligungsmodell hat seinen einjährigen Praxistest bestanden. Zurück will niemand. „Ich sehe ja, was dabei für mich rumkommt“, sagt ein Mitarbeiter. Die besten Angestellten haben ihr Gehalt etwa verdoppelt. Das war anfänglich nicht abzusehen und es gab Skepsis unter den Angestellten. Im Januar 2008 ließ Knabe den Testballon steigen: Eine Mitarbeiterin stellte auf das neue Entlohnungsprinzip um. Als Knabe im Februar den Lohn überwies, war ihm die erstaunliche Höhe selbst nicht ganz geheuer. Ende des Jahres zeigte sich: Die Mitarbeiterin hatte in Spitzenmonaten bis zum 2,5-fachen ihres vorherigen Monatsgehalts verdient. Januar 2009 stiegen die anderen Mitarbeiter auch auf umsatzabhängigen Lohn um.

Der Rechenweg

Knabes Personalkosten sind im Verhältnis fix und in der Höhe variabel. Ein Drittel des Rechnungsbetrags wird an den für diese Rechnung verantwortlichen Mitarbeiter ausgeschüttet. Genauer gesagt: Ein Drittel des Netto-Rechnungsbetrags wird herangezogen, um die Arbeitgeber-Belastung zu bilden – also das Bruttogehalt der Angestellten zuzüglich der Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers. – Für den Mitarbeiter bedeutet das: Etwa 27 Prozent des Netto-Rechnungsbetrags sind sein Bruttogehalt. Das ist das Prinzip.

Es gibt drei Ausnahmen: Die Auszubildenden werden nach Tarif bezahlt. Ebenso die zwei Mitarbeiterinnen für die Lohn-



buchhaltung. „Die Margen sind in der Lohnbuchhaltung zu gering“, sagt Knabe. Über den Preis könne man sich schnell aus dem Geschäft katapultieren. Die Mitarbeiterin aus der Wirtschaftsprüfung bekommt ein festes Gehalt plus eine Fallpauschale. Dieser Geschäftsbereich schwankte saisonal zu stark für eine laufende Umsatzbeteiligung.

Für die restlichen Kräfte gilt: Die Mitarbeiter legen ihr Gehalt selber fest. Diese Summe wird monatlich überwiesen. Anfangs wurde am Quartalsende abgerechnet. Liegt der Umsatzanteil über dem Fixum, wird der Differenzbetrag nachgezahlt. Im umgekehrten Fall wird der Fehlbetrag vorgetragen. Doch dieser Intervall erwies sich als zu umständlich für die Lohnbuchhaltung. Jetzt wird monatlich gezahlt und ausgeglichen: Zuerst das Fixgehalt, eine Woche später die Differenz zum Umsatzanteil.

Die Lohnfortzahlung im Krankheits- oder Urlaubsfall regelt Knabe so: „Natürlich wird Urlaub gewährt und Lohnfortzahlung im Krankheitsfall ebenfalls. Wir haben die Arbeitsverträge unverändert bestehen lassen – und so auch die letzten Gehälter eingeloggt – und erhöhen quasi nur die Bezüge.“ Überstunden zahlt er nicht, aber das hat er auch vor der Einführung nicht getan. Der Krankenstand ist rückläufig. „Im Gegenzug habe ich erst vor kurzem den Urlaub de facto um zwei Tage erhöht, so genannte Haushaltstage.“ Sie können pro Halbjahr einmal genommen werden und sollen dazu dienen, persönliche Dinge zu erledigen oder Brückentage zu bilden, ohne den Urlaub anzugreifen zu müssen.

Die Veränderungen

Die Produktivität ist seither steil gestiegen: Knabe verzeichnete ein Umsatzwachstum pro Mitarbeiter von 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Mitarbeiter fordern Effizienzschu-



StB / WP Dr. Stephan Knabe (ganz vorn) mit seinem Team in Potsdam: Das neue Beteiligungsmodell hat zu einem Umsatzwachstum pro Mitarbeiter von 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahr geführt.

lungen ein. Sie regeln Personalengpässe untereinander und helfen einander aus, damit die Arbeit erledigt wird. Und seitdem sie alles daran setzen, die Abläufe in der Kanzlei effizient zu gestalten, strahlt dieses Bemühen auch auf die Mandanten aus, um dort Flaschenhälse zu beseitigen. „Die Mitarbeiter haben angefangen, die Mandanten umzuerziehen“, sagt Knabe. Kassenbücher zum Beispiel werden meist nur noch in der elektronischen Version geführt. Für manchen Mandanten schreiben die Mitarbeiter Pflichtenhefte, Excel-Tabellen oder To-do-Listen für monatlich wiederkehrende Tätigkeiten. Ein Mandant hat zusätzlich um geschätzte Bearbeitungszeiten gebeten und so herausgefunden, dass einer seiner Mitarbeiter absichtlich ein Vielfaches für eine bestimmte Tätigkeit gebraucht hat. „Die Mandanten sind dankbar dafür, dass wir sie quälen“, sagt Knabe scherzhaft. Seine Beobachtung: Lläuft das Mandat rentabel, steigert sich die Qualität – in der Kanzlei wie beim Mandanten.

Zu Weihnachten machte Knabe seinen Mitarbeitern ein ungewöhnliches Geschenk: Jeder Mitarbeiter konnte einen Mandanten auswählen, mit dem die Zusammenarbeit eingestellt werden sollte. Fünf Mandanten wurde gekündigt, vier davon waren säumige Zahler. Knabe musste schlucken, als er bemerkte, dass er sich mit mehreren Betroffenen duzte. „An dieser Stelle erziehen die Mitarbeiter auch den Chef um“, sagt er. Auch die

Pro-bono-Arbeit für eine gemeinnützige GmbH wurde aus dem Portfolio genommen, allerdings auf eine andere Art: Knabe zahlt den Anteil, der als Umsatzbeteiligung an die Mitarbeiter geht, aus privater Tasche.

Lieber einfach

Wenn man Knabe so reden hört, scheint er nur eines zu bereuen: das System nicht früher eingeführt zu haben. Und dafür gibt es einen Grund: Knabe hat bei einem großen Prüfungsunternehmen gelernt. Ein bewertungsabhängiges Entlohnungssystem gab es dort auch. Es wurden verschiedenen Fähigkeiten bewertet, bepunktet und die Punkte schließlich in Geld umgesetzt. Ein ausgeklügeltes System – aber auch ein gerechtes? „Wenn Sie gut mit Ihrem Teamleiter konnten, hatten Sie gute Bewertungen“, sagt Knabe. Wenn es weniger Punkte waren, „dann hatten Sie Potenzial“, beschreibt er die Floskel. Ausgezahlt wurde, wenn der Punktestand über einem gewissen Sockel lag. Wieviel Geld das sein würde, war für die Angestellten kaum vorherzusehen. „Zum Schluss befindet ein Partner, dass aufgrund irgendwelcher mystischer Zusammenhänge ein Punkt beispielsweise ein Euro wert ist.“ Die persönliche Erfahrung hat ihm diesen Ansatz verleidet.

In anderen Kanzleien wird solch ein ausgefeiltes System nicht nur für die Bonuszahlungen verwendet, sondern es dient auch der Mitarbeiterführung und der Analyse der Soft Skills (siehe *StBMag* 04/2010 Seite 32ff., DokID NAAAD-40184). Für Knabe kam das nicht in Betracht. „Wenn ich ein Bewertungssystem installiere, dann muss es vor allem eines sein: einfach, einfach, einfach.“ Der Kontrollaufwand für das aktuelle System beansprucht ihn eine Stunde pro Monat. Sobald ein Vorgang eine Rechnungsnummer hat, können ihn die Angestellten zu ihrem Umsatz rechnen lassen.

Ein komplizierteres System wollte sich Knabe nicht ans Bein binden. Zu viel Aufwand für die Kanzleileitung und vor allem zu unübersichtlich für die Mitarbeiter: Der Bonus unterlag bei dem komplizierteren Modell zu vielen Faktoren, die die Mit-

arbeiter nicht durch eigene Anstrengungen beeinflussen konnten – was jedoch gerade der Sinn eines solchen Systems sein sollte, nämlich den Mitarbeitern vor Augen zu führen: Anstrengung lohnt sich.

10 Jahre Umsatzbeteiligung

Deshalb war Knabe zunächst skeptisch, als er vom System seines Kollegen StB Andrej Philipp hörte. Jetzt sitzt Philipp auf dem Märkischen Golfplatz Potsdam, wo das Aristotax-Netzwerk (siehe Seite 28) zu einem Golf-Schnupperkurs geladen hat. Geduldig erläutert er das System, dessen Vorteile, und er macht dabei nicht den Eindruck, als ob er jemanden bekehren wollte. Das hat er auch nicht nötig. Seit zehn Jahren zahlt er seine Angestellten nach Umsatz. „Ich habe dieses System schon als Angestellter kennengelernt und damit gutes Geld verdient.“ Jetzt ist er selber Chef, seine positive Meinung hat das eher noch bestärkt. In aller Gelassenheit erklärt er: „Damit ist der größte Kostenblock variabel und das Ergebnis stimmt immer.“ Und den anderen großen Chef-Vorteil beschreibt er im schönsten Dialekt: „Die Angestellten arbeiten von alleine.“

„Am Monatsende stehen die Mitarbeiter vor meinem Schreibtisch“, berichtet Philipp. Das hier müsse noch raus, hier noch eine Unterschrift. Das Umsatzmodell aktiviert das Eigeninteresse der Mitarbeiter.

Gehaltsverhandlungen laufen bei Philipp unter umgekehrten Vorzeichen. „Ich kann zu meinen Mitarbeitern sagen: Ich möchte, dass Sie mehr verdienen“, sagt Philipp. Schließlich profitieren nicht nur die Angestellten von mehr Umsatz, sondern auch der Chef. Das Lohnniveau in seiner Kanzlei liege um ein Drittel über dem Berliner Durchschnitt, obwohl es vor den Toren der Großstadt eigentlich darunter liegen müsste. Trotzdem: „Wir haben nie Sorgen wegen der Personalkosten.“

„Ich brauche gute Leute, die ich auch gern gut bezahle“, sagt Philipp. Für ihn schließt sich da der Kreis: Die Mitarbeiter legen sich ins Zeug, die Mandanten spüren das, sind zufrieden und zahlen ohne viele Honorardiskussionen.

Das Aber

Aber es gibt Gegenargumente: Eine Umsatzbeteiligung gefährde die Kollegialität unter den Mitarbeitern und fördere eine Ellenbogenmentalität. Und was ist mit umsatzneutralen Arbeiten wie Verwaltung oder der Betreuung von Auszubildenden? Laufen die Angestellten mit den sprichwörtlichen Dollarzeichen in den Augen an bestimmten Arbeiten zielstrebig vorbei? Gibt es Streit um die Verteilung der Mandate?

„Zu jeder Arbeit gehört Verwaltung und die wird auch weiterhin erledigt“, berichtet Knabe. Die Ausbildung des Nachwuchses leidet nicht, weil Knabe und Philipp einen interessanten Weg eingeschlagen haben: Jeder Mitarbeiter, der es möchte, bekommt einen Azubi zur Seite gestellt, quasi als persönli-

chen Assistenten. Der Umsatz des Azubis wird dem Mitarbeiter zugeschlagen. „Im dritten Lehrjahr fahren manche Mitarbeiter ganz gut mit ihrem Azubi“, sagt Philipp. Und wenn jeder einen Azubi betreut, ist der Aufwand für alle gleich.

Die Verteilung der Mandate lassen sich die Steuerberater nicht aus den Händen nehmen. Von Streit unter den Mitarbeitern können sie nicht berichten. Für Philipp regelt sich die Verteilung quasi von allein: Gute Mandate zu den guten Mitarbeitern. „Die umfangreicheren und komplizierteren Fälle gehen an die kompetentesten Mitarbeiter“, sagt er. Dass diese Fälle meist auch die lukrativeren sind, sieht er als Anreiz für die Mitarbeiter, sich fachlich zu steigern.

Für Knabe ist das letzte Wort über die Verteilung der Mandate auch ein Weg, die Mitarbeiter vor falsch verstandenem Ehrgeiz zu schützen. Bei einer Mitarbeiterin sieht er die momentane Arbeitsbelastung mit Sorge. Es könnte sein, dass er sie von neuen Aufträgen fernhält, bevor sich die Belastung gesundheitlich bemerkbar macht. „Im Grunde ist das auch eine unternehmerische Entscheidung, die die Mitarbeiter jetzt mit bedenken müssen: Wie viel Arbeit will ich mir aufbürden?“

Unternehmerisches Denken wird oft von Mitarbeitern gefordert. Aber was ist, wenn diese unternehmerisch handeln und in die Selbstständigkeit gehen? „Das ist den Mitarbeitern doch unbenommen“, sagt Philipp, „natürlich können sie den Steuerberater machen und eine eigene Kanzlei eröffnen.“ Unterhalb des Titels sei es aber auf einfachere Zuarbeiten beschränkt und damit wenig lukrativ. „Die Mitarbeiter haben nicht das Steuerberater-Wissen, deshalb brauchen sie uns. Wir holen die Mandate ran und betreuen die Mandanten umfassend.“ Allerdings hat die Umsatzbeteiligung das Team schon verändert. Philipp: „Gute Mitarbeiter verdienen gut, weniger gute Mitarbeiter gehen von allein.“ Beide Steuerberater haben jeweils eine Kraft verloren, die das neue System nicht mitmachen wollte.

Das Fazit von Knabe und Philipp fällt positiv aus. Im Aristotax-Netzwerk werden anonym die Zahlen der Kanzleien verglichen. In zwei Punkten stechen die Kanzleien mit Umsatzbeteiligung heraus: Es sind die drei Kanzleien, in denen laufend ausgebildet wird. Und es sind die Kanzleien mit den höheren Erträgen. ■

Serie Kanzleistrategie

In Deutschland gibt es rund 47.000 Steuerberatungskanzleien. Wer nicht in der Masse untergehen will, muss sich von anderen unterscheiden und ungewöhnliche Angebote machen. Das SteuerberaterMagazin zeigt in einer Serie, mit welchen Konzepten, Strategien und Philosophien sich Kanzleien gegen die Konkurrenz behaupten – und damit Mandanten an sich binden.