



93. COLLEGA-Tag

Die Kanzlei als Profitcenter

von

Günter Hässel

WP/StB/RB

Tätigkeitsschwerpunkt: EDV und Organisationsberatung für Kanzleien



Machen Sie aus Ihrer Kanzlei ein

Profitcenter

Beispiele für Ihre Fragen	Unsere Antworten
Ist Gewinnoptimierung unanständig ?	Sicher nicht.
Wie steigere ich meinen Gewinn?	Zuerst untersuchen Sie, womit Sie keinen Gewinn erreichen. Hierüber gibt die Auswertung „Deckungsbeiträge“ auf Tastendruck Auskunft.
Wie vermeide ich ab sofort Verluste?	Bei jeder Rechnung sehen Sie Ihre anteiligen Kosten, daher gibt es keine unerkannten Verluste mehr.
Welchen Deckungsbetrag erzielt die Kanzlei?	Auf Tastendruck bekommen Sie Auskunft über den Gesamtdeckungsbeitrag und über die anteiligen Deckungsbeiträge eines jeden Mandanten.
Was verdiene ich mit Buchführung/Lohn/Steuererklärungen/Jahresabschlüsse insgesamt, je Mandant, je Mitarbeiter?	Die Auswertungen Deckungsbeiträge für die Leistungsgruppen Buchführung/Lohn/Steuererklärungen/Jahresabschlüsse geben Auskunft.
Wie hoch ist der Bestand meiner teilfertigen Arbeiten? Was kann ich heute noch abrechnen?	Sofortüberblick bekommen Sie mit der Liste „Summe nach Mandanten“. Details ergeben sich aus den Auswertungen über die einzelnen nicht abgerechneten Leistungen. Ratz-Fatz haben Sie die Listen vorliegen und können sofort reagieren.
Wie steigere ich Umsatz und Ertrag?	Durch kurzfristiges Abrechnen – mindestens einmal monatlich. Mit COLLEGA -Kanzlei geht das sehr schnell.
Mein Mitarbeiter will mehr Gehalt. Was sage ich ihm?	Die Liste Deckungsbeitrag Mitarbeiter ist Ihre Grundlage für ein faires und objektives Gespräch.
Kostet es mich viel Zeit, diese Daten aufzubereiten?	Nein. Die Daten wurden aus den Programmen „Leistungserfassung“ und „Honorar“ erzeugt und liegen fix und fertig zur Abfrage in der Datenbank .
Muss ich da ein neues Programm kaufen?	Ja. COLLEGA -Kanzlei. Sie können es auch mieten.
Also ist mein Profit schon wieder weg?	Der Nutzen ist weit höher als Ihre Kosten.
Macht sich die Investition also bezahlt?	Ja , mehrfach und immer wieder (Beispiel s. Rückseite).
Kann ich die vorhandenen Adressdaten meiner Mandanten verwenden?	Ja, zur DATEV ZMSD und vielen anderen Programmen bestehen Schnittstellen .
Gibt es eine Demo-Version?	Ja, es gibt eine kostenlose Demo CD für 40 Tage.
Warum weiß ich das nicht schon längst?	Vielleicht haben wir zu wenig Werbung gemacht
Sie haben mich neugierig gemacht:	Ja, ich bestelle hiermit für mich unverbindlich die kostenlose 40 Tages Demo CD. Tel. 08709/92230.
Notieren Sie hier Ihre weiteren Fragen:	Günter Hässel beantwortet am COLLEGA -Tag alle Fragen.

Frage 1: Ist Gewinnoptimierung **unanständig**?



Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte sind Unternehmer.

Sie unterscheiden sich von anderen Unternehmern u.a. dadurch, dass sie standesrechtliche Bestimmungen zu beachten haben.

In diesem Zusammenhang interessieren insbesondere zwei Bestimmungen des Standesrechts: Der Berufsangehörige muss sich in geordneten wirtschaftlichen Verhältnissen befinden und er muss seinen Beruf unabhängig ausüben.

Um als Unternehmer überleben zu können, sind Gewinne erforderlich.

Geordnete wirtschaftliche Verhältnisse sind eine Folge von verdientem Geld, also in der Regel von Gewinnen.

Voraussetzung für Unabhängigkeit sind unter anderem insbesondere geordnete wirtschaftliche Verhältnisse.

Wir sehen, der Kreis schließt sich.

Die moralische Frage, ob Gewinnoptimierung unanständig ist, kann mit folgender Begründung eindeutig verneint werden:

Um als Unternehmer, auch unter Beachtung der standesrechtlichen Bestimmungen überleben zu können und um die Existenzen der Kanzleimitarbeiter zu sichern, ist die Erzielung von Gewinnen unabdingbar.

Lassen Sie uns einen Schritt weiter gehen:

Nur Gewinne zu erzielen ist zu wenig.

Es geht auch um Zukunftssicherung.

Werden die Gewinne in Zukunft gleich sein, werden sie steigen oder gar fallen?

Alleine um diese Fragen beantworten zu können, ist es notwendig, die augenblickliche Situation zu untersuchen.

Beispiele:

Womit wird Geld verdient und womit nicht?

Was ist „womit“? Mandanten, Mitarbeiter, Tätigkeitsbereiche, Schwerpunkte...

Diese Untersuchungen führen zu Ergebnissen, z.B. Kennziffern, anhand derer Entscheidungen fallen: Erweiterungen der gewinnträchtigen und Abbau der verlustbringenden „womit“. **Und schon sind wir mitten im Thema.**

Frage 2: Wie steigern ich meinen Gewinn?

Gewinn oder bei Freiberuflern Überschuss ist ein ungenauer Begriff. Daher soll hierunter im nachfolgenden der Periodengewinn laut Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Überschussrechnung verstanden werden.

Wir wollen – und das gebietet das Thema – auch nicht untersuchen, welche Gewinnveränderungen durch Erhöhung oder Verminderung der Kosten möglich wären.

Auch Veränderungen durch Bewertungsänderungen oder Verlagerungen von einer Gewinnermittlungsperiode in eine andere interessieren uns nicht.

Unser Ziel ist also nicht, den Gewinn oder Überschuss der letzten Periode zu verändern.

Daher sollte die Frage richtig lauten:

Wie steigern ich meinen Gewinn in Zukunft?

Steigern heißt verändern. Als Basis verwenden wir die letzte Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Überschussrechnung.

Das Ergebnis ist im **günstigsten** Fall eine Summe von Einzelgewinnen aus abgerechneten Aufträgen. **Regelmäßig** handelt es sich aber um einen Saldo von Einzelgewinnen und Einzelverlusten.

Kennen Sie die „top ten“ oder die „loss ten“. Die 10 größten Gewinnbringer? Oder die 10 größten Verlustbringer? Als Mandanten, als Mitarbeiter, als Tätigkeitsbereiche?

Sie können diese aus den Zahlen ihres Jahresabschlusses nicht erkennen, also müssen wir sie auf andere Weise suchen.

Eine Zwischenbemerkung:

An dieser Stelle wird mir oft entgegen gehalten, dass das alles viel zu aufwendig sei und dass man keine Zeit habe, die Zahlen aufzubereiten und dass man daran ohnehin nichts ändern könne und dass man ohnehin diese Zahlen ganz genau kenne und dass ...

Haben Sie Vertrauen zu mir:

Das letztere Argument gilt natürlich, wenn ein wie auch immer geartetes Instrument zur Erreichung des Zieles vorhanden ist. Hier gilt es nur, zu prüfen, ob der Aufwand reduziert werden kann. Die anderen Argumente (manchmal wirken sie auf mich wie Ausreden) wollen wir nachfolgende untersuchen.

In der Tabelle auf Seite 2 habe ich folgende vorläufige Antwort gegeben:

„Zuerst untersuchen Sie, womit Sie **keinen Gewinn** erreichen. Hierüber gibt die Auswertung „Deckungsbeiträge“ auf Tastendruck Auskunft.“

Also, zugegeben, die Antwort ist richtig, wenn Sie das Programm **COLLEGA**-Kanzlei im Vorjahr eingesetzt haben, alle Leistungen dort erfasst und alle Rechnungen mit diesem Programm geschrieben wurden. Hierauf komme ich weiter unten zurück.

Für alle anderen einige Hinweise, die zu einigermaßen brauchbaren Hilfszahlen führen (wobei sich natürlich die Frage stellt, ob der erforderliche Zeitaufwand gerechtfertigt ist):

1. Ermitteln Sie die durchschnittlichen Personalkosten für jeden Mitarbeiter für jede produktive Arbeitsstunde. Wenn Sie nicht die letzte Stelle hinter dem Komma suchen, kommen Sie mit folgender Vorgehensweise recht schnell zum Ziel:

2. Suchen Sie das Bruttojahresgehalt jedes Mitarbeiters (BruttoJMit). Dividieren Sie durch die produktiven Stunden des Mitarbeiters. Sie erhalten das Bruttogehalt des Mitarbeiters für die produktive Stunde (BruttoSMit).

[254 Tage – Feiertage – Urlaubstage – Krankheitstage (schätzen?) – unproduktive Zeit (Literatur, Fortbildung etc. –schätzen?) x durchschnittliche tägl. Arbeitszeit].

Hinweis: Wenn die Gehälter Ihrer Mitarbeiter nicht sehr abweichen, können Sie auch den durchschnittlichen Kostensatz aller Mitarbeiter ermitteln. Die Anwendung dieses Verfahrens sollte immer erwogen werden, wenn die verbrauchten Zeiten (Tz. 6) mangels Aufzeichnungen geschätzt werden müssen.

3. Addieren Sie die Bruttojahresgehälter aller Mitarbeiter. Vergleichen Sie diese Summe mit der Summe aller anderen Kosten (ggf. ohne Vorsteuer) in der G+V bzw. Überschussrechnung. Ermitteln Sie den durchschnittlichen Zuschlagsatz auf die Bruttogehälter.

Beispiel: Summe Bruttojahresgehälter 100.000, alle übrigen Kosten 80.000, Zuschlagsatz 80%.

4. Ermitteln Sie nun die durchschnittlichen Gesamtkosten der Mitarbeiter für jede produktive Stunde (im Beispiel BruttoSMit x 180%) (=BruttoGMit).

5. Ermitteln Sie den Jahresumsatz, den Sie mit jedem Mandanten erzielen. Wenn Sie eine Debitorenliste verwenden können, bitte ohne Umsatzsteuer.

6. Schätzen Sie den jährlichen Zeitaufwand für jeden Mandanten und bewerten Sie ihn mit den BruttoGMit. Addieren Sie die Ergebnisse aller Mitarbeiter. Das Ergebnis ist JahresgesM.

7. Vergleichen Sie den Jahresumsatz des Mandanten mit JahresgesM. Das Ergebnis ist Gewinnanteil Mandant.

8. Wenn Sie alle Zahlen in eine Excel-Liste eintragen, können Sie die Summen vergleichen. Alle Zahlen mit Ausnahme von Tz. 6 haben Sie errechnet. Sie müssen mit den Zahlen Ihrer G+V (Überschußrechnung) übereinstimmen. Die Schätzungen gem. Tz. 6 können Sie verproben. Als Summe aus JahresgesM für alle Mandanten muss mit der Summe der Kosten (annähernd) übereinstimmen. Wenn nicht, sind Ihre Stundenschätzungen falsch.

9. Die Summe der Gewinnanteile Mandant muss mit dem Gewinn lt. G+V (Überschußrechnung) übereinstimmen.

10. Sie können neben der Spalte „Gewinnanteile Mandant“ eine weitere Spalte einrichten, in die der prozentuale Gewinnanteil jedes Mandanten (und insgesamt) eingetragen wird.

11. Wenn Sie nun Ihre Excelliste (nach der Spalte Tz. 7 oder Tz. 10) sortieren lassen, bekommen Sie eine ABC Analyse Ihrer Mandanten mit Annäherungswerten der Gewinn – bzw. Verlustanteile, die Sie mit jedem Mandanten erzielen.

Beispiel Excel-Liste:

Mandant	Umsatz	Stunden	BruttoGMit	Gesamtkosten	Gewinnanteil	% Ergebnis
Schnee	7.000,00	110,00	75,00	8.250,00	-1.250,00	-17,86%
Maier	3.000,00	40,00	75,00	3.000,00	0,00	0,00%
Donner	4.000,00	41,00	75,00	3.075,00	925,00	23,13%
Huber	10.000,00	100,00	75,00	7.500,00	2.500,00	25,00%
Frühling	9.000,00	88,00	75,00	6.600,00	2.400,00	26,67%
Regen	1.000,00	9,00	75,00	675,00	325,00	32,50%
Sommer	8.000,00	67,00	75,00	5.025,00	2.975,00	37,19%
Winter	2.500,00	16,00	75,00	1.200,00	1.300,00	52,00%
Blitz	5.000,00	30,00	75,00	2.250,00	2.750,00	55,00%
Herbst	1.500,00	6,00	75,00	450,00	1.050,00	70,00%
Nebel	2.000,00	7,00	75,00	525,00	1.475,00	73,75%
Gesamt	53.000,00	514,00		38.550,00	14.450,00	27,26%

Mandant	Umsatz	Stunden	BruttoGMit	Gesamtkosten	Gewinnanteil	% Ergebnis
Schnee	7.000,00	110,00	75,00	8.250,00	-1.250,00	-17,86%
Maier	3.000,00	40,00	75,00	3.000,00	0,00	0,00%
Regen	1.000,00	9,00	75,00	675,00	325,00	32,50%
Donner	4.000,00	41,00	75,00	3.075,00	925,00	23,13%
Herbst	1.500,00	6,00	75,00	450,00	1.050,00	70,00%
Winter	2.500,00	16,00	75,00	1.200,00	1.300,00	52,00%
Nebel	2.000,00	7,00	75,00	525,00	1.475,00	73,75%
Frühling	9.000,00	88,00	75,00	6.600,00	2.400,00	26,67%
Huber	10.000,00	100,00	75,00	7.500,00	2.500,00	25,00%
Blitz	5.000,00	30,00	75,00	2.250,00	2.750,00	55,00%
Sommer	8.000,00	67,00	75,00	5.025,00	2.975,00	37,19%
Gesamt	53.000,00	514,00		38.550,00	14.450,00	27,26%

Mandant	Umsatz	Stunden	BruttoGMit	Gesamtkosten	Gewinnanteil	% Ergebnis
Regen	1.000,00	9,00	75,00	675,00	325,00	32,50%
Donner	4.000,00	41,00	75,00	3.075,00	925,00	23,13%
Herbst	1.500,00	6,00	75,00	450,00	1.050,00	70,00%
Winter	2.500,00	16,00	75,00	1.200,00	1.300,00	52,00%
Nebel	2.000,00	7,00	75,00	525,00	1.475,00	73,75%
Frühling	9.000,00	88,00	75,00	6.600,00	2.400,00	26,67%
Huber	10.000,00	100,00	75,00	7.500,00	2.500,00	25,00%
Blitz	5.000,00	30,00	75,00	2.250,00	2.750,00	55,00%
Sommer	8.000,00	67,00	75,00	5.025,00	2.975,00	37,19%
Gesamt	43.000,00	364,00		27.300,00	15.700,00	36,51%
	10.000,00	150,00	0,00	11.250,00	-1.250,00	-9,25%
	53.000,00	514,00	0,00	38.550,00	14.450,00	27,26%

Anmerkung: Es wurde von einem durchschnittlichen Stundensatz von 75,00 aller Mitarbeiter ausgegangen.

Je nach Größe und Struktur einer Kanzlei erscheint es möglich, aus den Zahlen der Vergangenheit einigermaßen brauchbare Kennziffern zu ermitteln.

In vorstehendem Beispiel sind die beiden Mandanten Schnee und Maier problematisch. Bei dem Mandanten Maier müsste der Umsatz um knapp 900,00 erhöht werden, damit er in die Gesamtkalkulation passt. Gleiches könnte erreicht werden, wenn die zu leistende Arbeitszeit um 12 Stunden ($12 \times 75 = 900,00$) reduziert wird. Evtl. kann man den Mandanten veranlassen, Teile der Arbeiten selbst zu erledigen. Ggf. kann eine Mischung aus beiden Varianten erwogen werden.

Bei dem Mandanten Schnee muss zuerst geprüft werden, worauf der Verlust zurück zu führen ist. Es könnte sein, dass der eingesetzte Mitarbeiter überfordert ist. Es könnten auch Kanzleifehler zu dem Verlust geführt haben. Wenn nicht, muss ernsthaft erwogen werden, sich zu trennen, wenn nicht eine deutliche Veränderung möglich ist.

Die dritte Variante der Excelliste zeigt aber auch, dass der Kanzleihinhaber durch Entfernen der Mandanten Maier und Schnee seine Gewinnsituation nicht verbessert hat. Er sitzt nämlich nach wie vor aus seinen Kosten von 38.550,00. Erst wenn er die frei gewordenen Kapazitäten anderweitig im Rahmen seiner Kalkulation „verkaufen“ kann verbessert sich seine Situation. Es besteht aber natürlich auch die Möglichkeit, Personal einzusparen und damit die Kosten zu senken.

Keineswegs empfohlen werden kann, das Personal aufzustocken, solange Mandanten mit einem Gewinnanteil unter dem Kanzleidurchschnitt vorhanden sind. Da wäre es besser, sich von den „schlechten“ Mandanten zu trennen anstatt neue Mitarbeiter einzustellen.

Bei den Mandanten mit Gewinnanteilen über 50% wird man prüfen müssen, ob die Honorare wettbewerbsfähig sind.

Statistik 5.1: FAKTURIERTE Leistungen ABC - ANALYSE der Mandanten nach Umsatz, Anzeige des Deckungsbeitrags 1/9												
Statistik 5.1: FAKTURIERTE Leistungen										COLLEGA Test Kanzlei		
ABC - ANALYSE der Mandanten nach Umsatz, Anzeige des Deckungsbeitrags										01.07.03 14:10 Seite 001		
Auswahl:												
Mandant	Kalk.Kosten		Kalk.Honorar		Rechnungs-		Deckungsbeitrag					
Nr.	Bezeichnung	Stunden	% von	(LStd.Wert)	% von	(HStd.Wert)	% von	Betrag	% von	% von		
		(1)	GesSu.	(2)	GesSu.	(3)	GesSu.	(4)-(2)	von(4)	GesSu.		
511	I. Z. A. Inte	5.734,91	2,61	53.375,15	4,65	106.658,26	4,66	89.370,94	4,46	35.995,79	40,28	4,21
672	Dr. Sindhar	4.967,84	2,27	46.169,31	4,02	90.408,50	3,95	61.823,83	3,08	15.654,52	25,32	1,83
586	ABC-GebH	1.451,75	0,66	41.896,38	3,65	83.792,76	3,66	70.721,63	3,53	28.825,25	40,76	3,37
332	H	5.047,77	2,30	41.762,14	3,64	83.485,94	3,65	84.272,53	4,20	42.510,39	50,44	4,97
605	G	6.028,82	2,75	41.181,06	3,58	82.351,90	3,60	62.925,40	3,14	21.744,34	34,56	2,54
772	V	3.839,69	1,75	34.661,55	3,02	69.165,58	3,03	52.516,56	2,62	17.855,01	34,00	2,09
484	P	1.105,39	0,50	34.419,28	3,00	68.807,87	3,01	59.662,05	2,98	25.242,77	42,31	2,95
588	Aj	1.014,75	0,46	30.016,53	2,61	60.025,39	2,63	28.786,65	1,44	-1.229,88	-4,27	-0,14
134	I	456,21	0,21	24.435,70	2,13	47.874,38	2,09	47.874,38	2,39	23.438,68	48,96	2,74
527	A	761,25	0,35	23.468,21	2,04	46.928,75	2,05	40.399,58	2,02	16.931,37	41,91	1,98
680	G	590,35	0,27	22.366,92	1,95	44.624,52	1,95	41.083,46	2,05	18.716,54	45,56	2,19
0044	M	220,00	0,10	22.000,00	1,91	44.000,00	1,92	22.482,10	1,12	482,10	2,14	0,06
497	C	1.313,60	0,60	18.328,98	1,60	36.657,96	1,60	36.186,65	1,81	17.857,67	49,35	2,09
562	FT	537,97	0,25	17.600,88	1,53	35.153,18	1,54	35.177,39	1,76	17.576,51	49,97	2,05
379	G	25.894,20	11,81	17.252,89	1,50	34.505,79	1,51	15.738,18	0,79	-1.514,71	-9,62	-0,18
635	F	433,90	0,20	16.588,93	1,44	33.165,08	1,45	15.544,03	0,78	-1.044,90	-6,72	-0,12
560	F	500,61	0,23	16.392,78	1,43	32.747,20	1,43	32.560,86	1,62	16.168,09	49,65	1,89
177	W	763,00	0,35	16.330,07	1,42	30.188,58	1,32	21.751,18	1,09	5.421,11	24,92	0,63
416	R	1.669,75	0,76	14.718,63	1,28	29.421,93	1,29	31.640,90	1,58	16.922,27	53,48	1,98
334	M	2.680,00	1,22	13.719,19	1,19	27.428,15	1,20	27.428,15	1,37	13.708,96	49,98	1,60
338	R	410,28	0,19	12.709,67	1,11	25.388,67	1,11	30.150,77	1,50	17.441,10	57,85	2,04
441	H	398,25	0,18	12.234,53	1,06	24.461,39	1,07	23.501,37	1,17	11.266,84	47,94	1,32
521	C	378,25	0,17	11.837,64	1,03	23.675,28	1,04	18.604,82	0,93	6.767,18	36,37	0,79
364	S	1.402,60	0,64	11.519,49	1,00	23.033,87	1,01	10.780,69	0,54	-738,80	-6,85	-0,09
253	G	320,65	0,15	10.982,64	0,96	21.965,27	0,96	12.447,52	0,62	1.464,89	11,77	0,17
325	E	1.320,85	0,60	10.169,05	0,89	20.210,27	0,88	11.488,69	0,57	1.319,64	11,49	0,15
515	G	14.579,20	6,65	10.063,87	0,88	20.127,75	0,88	15.391,17	0,77	5.327,30	34,61	0,62
175	S	594,01	0,27	10.061,22	0,88	20.112,21	0,88	22.654,07	1,13	12.592,85	55,59	1,47
606	E	2.118,42	0,97	9.992,63	0,87	19.985,25	0,87	10.869,57	0,54	876,94	8,07	0,10
534	C	11.274,30	5,14	9.728,72	0,85	19.150,67	0,84	13.973,56	0,70	4.244,83	30,38	0,50
303	B	2.888,30	1,32	9.618,13	0,84	19.236,26	0,84	18.611,45	0,93	8.993,32	48,32	1,05
01f	H	309,60	0,14	9.569,74	0,83	15.504,40	0,68	18.151,62	0,91	8.581,88	47,28	1,00
435	F	3.689,15	1,68	8.877,02	0,77	17.754,03	0,78	11.602,44	0,58	2.725,42	23,49	0,32
642	I	181,55	0,08	8.875,61	0,77	17.741,00	0,78	8.353,71	0,42	-521,90	-6,25	-0,06

Die Zahlen ergeben sich aus den zusammengetragenen Echtzahlen verschiedener Kanzleien, die zum Teil verändert wurden.

Ausgewertet wurden etwa 50.000 einzelne Leistungen.

