Autor: Till Mansmann, Lesezeit: 13 Min.

Ausblick: Was Steuerberater morgen verdienen

Die letzten 10 Jahre konnten Steuerberater zwar mehr verdienen, aber die Risiken sind gestiegen – und das setzt sich fort

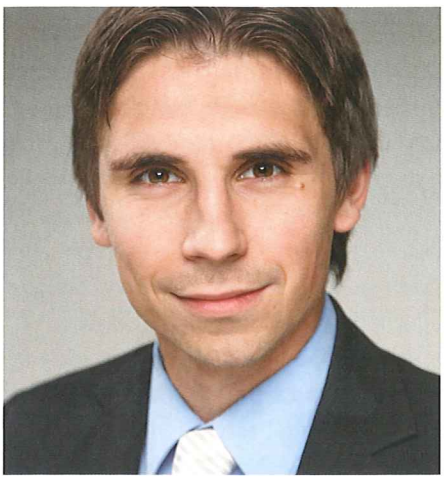
Einige Kanzleien nutzen die Chancen des Marktes, vielen fällt es jedoch schwer, ihren Umsatz aus eigener Kraft zu steigern: daher stagnieren die Gewinne vieler selbstständiger Steuerberater. Für angestellte Steuerberater sieht es besser aus: Sie konnten im Gehalt zulegen, und auch die Aussichten sind positiv.

„Wenn man Kanzleiinhaber fragt, wissen sie einiges über ihr Unternehmen: welchen Umsatz sie machen, wieviel Mitarbeiter sie haben – aber sie wissen oftmals nicht, was sie wirklich verdienen."

Kanzleivermittler Klaus Jost

Ein monatlicher Blick auf die Lohnabrechnung, und alles ist klar: Ein Angestellter in Deutschland weiß in der Regel sehr genau, was er verdient – brutto wie netto. Bei Selbstständigen ist das nicht ganz so einfach, aber unter dem Strich, sollte man meinen, wissen die auch recht genau, wie ihr Geschäft läuft. – Aber stimmt das auch bei Steuerberatern? „Wenn man Kanzleiinhaber fragt, wissen sie einiges über ihr Unternehmen: welchen Umsatz sie machen, wieviel Mitarbeiter sie haben", sagt Kanzleivermittler Klaus Jost aus Lauf bei Nürnberg, „aber sie wissen oftmals nicht, was sie wirklich verdienen. Denn welche Rendite sie haben, das können die wenigsten auf Anhieb sagen."

Hier zeigt sich auch das Problem, das man hat, wenn man ermitteln möchte, wie es um den Verdienst von Kanzleiinhabern in Deutschland wirklich bestellt ist: Über die Umsatzentwicklung des Gesamtmarkts wie auch der Kanzleien im Durchschnitt kann man sich zwar einen ganz guten Überblick verschaffen (S. Grafik S. 12). Aber der eigentliche Hebel für den wirklichen Verdienst der einzelnen Steuerberater ist die Rendite. Und selbst da gibt es unterschiedliche Sichtweisen: „Viele Kanzleiinhaber sind mit ihrem Verdienst subjektiv zufrieden", berichtet StB/WP/RB Diplm.-Kfm. Reiner Löbbers, Berater beim Kanzleivermittler Glawe, Köln, „und dann wundern sie sich, wenn wir ihnen sagen, dass ein potenzieller Käufer der Kanzlei bei dieser Umsatzrendite einen Kapitaldienst nicht erwirtschaften kann." Und Dipl.-Kfm. Michael Loch, Geschäftsführer der Glawe GmbH, ergänzt: „Viele Kanzleiinhaber schätzen ihre eigene (Kapital-)Rendite zu hoch ein. Wir raten bei einer Kanzlei von einer halben Million Euro Umsatz dazu, einen kalkulatorischen Unternehmerlohn von 70.000 bis 100.000 Euro anzusetzen – und damit eine bereinigte Rendite als Übergewinn für Kapitaldienst und Unternehmerrisiko." Erst diese Sichtweise schaffe Klarheit für den wirklichen Verdienst eines Kanzleiinhabers. Die so bereinigte Rendite sieht nicht mehr ganz so schön aus, wie es viele Kanzleiinhaber gerne hätten – aber sie ist, auch hinsichtlich des Kanzleiwerts, einfach aussagekräftiger.



Glawe-Geschäftsführer Michael Loch sieht im an sich stabilen Markt wachsende Risiken.

Datev-Berater Richard Luthardt sieht das Erfolgsgeheimnis in der Kanzleistrategie.

Kanzleivermittler Klaus Jost fordert Steuerberater auf, mehr auf die Rendite zu schauen.

„Kanzleien, Sozietäten oder Partnerschaften, die sich modern aufgestellt haben und vorwärtsgerichtete Beratung anbieten, haben sich in den letzten 10 Jahren gut entwickeln können."

Richard Luthardt, Leiter Strategieberatung bei der Datev

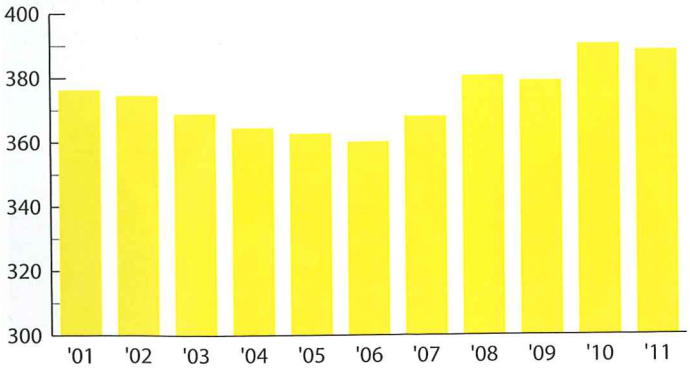
Die Entwicklung des Gesamtmarkts in den letzten 10 Jahren war mäßig: Vom Jahrtausendbeginn bis 2012 stieg das Marktvolumen der Steuerberatungsgesellschaften und Kanzleien nur geringfügig von 14,2 Milliarden Euro auf rund 16,7 Milliarden – inflationsbereinigt über 10 Jahre ist das praktisch eine Seitwärtsbewegung. Der Umsatz pro einzelner Kanzlei ging von 2001 bis 2006 sogar leicht zurück von rund 376.000 auf 360.000 Euro, seither steigt er wieder und lag 2011 bei 388.000 Euro. Bei der „Delle" vor 2006 sind allerdings auch die Einbrüche der Big Four, die im Bereich der Wirtschaftsprüfung angefallen sind, eingerechnet. Reiner Löbbers von Glawe: „Das Gros der Kanzleien, das heißt mehr als zwei Drittel, sind Praxen mit einem Umsatz unter 500.000 Euro. Und diese Masse der Kanzleien muss man im Blick haben. In statistischen Erhebungen verzerren einige große Kanzleien oft die errechneten Durchschnittswerte beträchtlich." (S. auch unten die Ausführungen zu Mittelwert und Median). Insgesamt, so schätzt Löbbers die Lage ein, sei es den eher kleineren Kanzleien in den letzten 10 Jahren doch ganz gut ergangen: „Sehr große Kanzleien hatten in den letzten Jahren konjunkturbedingte Rückgänge, insbesondere im Bereich Wirtschaftsprüfung sind die Umsätze zum Teil gesunken. Kleinere Kanzleien in der Steuerberatung konnten sich wenigstens halten, manchmal sogar Zuwächse verzeichnen."

Man könnte also sagen: Der Markt bietet Möglichkeiten, aus denen man etwas machen kann – aber die Gleichförmigkeit früherer Jahrzehnte sind Vergangenheit. Richard Luthardt, Leiter Strategieberatung bei der Datev, glaubt, ein Muster für den Erfolg ausgemacht zu haben: „Kanzleien, Sozietäten oder Partnerschaften, die sich modern aufgestellt haben und vorwärtsgerichtete Beratung anbieten, haben sich in den letzten 10 Jahren gut entwickeln können. Bei Kanzleien, die ihren Schwerpunkt auf deklaratorische Tätigkeiten legen, beobachten wir hingegen im Wesentlichen eine Stagnation, bei einigen sogar einen Rückgang."

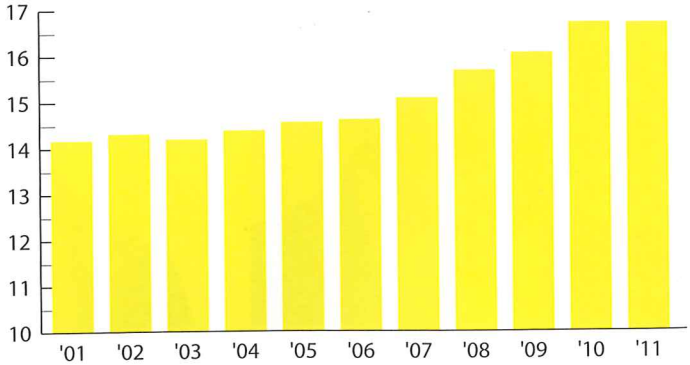
Entwicklung des Kanzlei- und Branchen-Umsatzes nach Umsatzsteuerstatistik: 10 Jahre ohne große Zuwächse

Wenn man die Inflation einbezieht, kann man für die Kanzleiumsätze in Deutschland im Wesentlichen eine Seitwärtsentwicklung feststellen. Den Einbruch der Kanzleiumsätze zwischen 2002 und 2006 führen einige Experten auf Probleme im Markt der Wirtschaftsprüfung vor allem bei großen Kanzleien zurück – für kleinere Kanzleien ist der Verlauf gemäßigter.

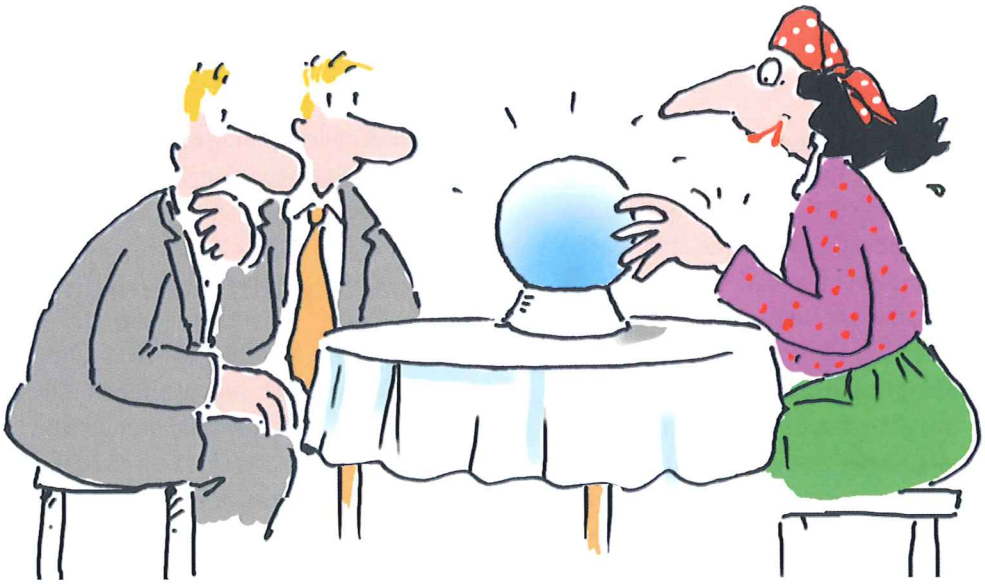
Durchschnittlicher Kanzlei-Umsatz (in 100.000 Euro)



Entwicklung der Kanzlei-Gesamtumsätze (in Milliarden Euro)



Einzelkanzlei- und Branchenumsatz auf Basis der Umsatzsteuermeldungen von rund 40.000 Kanzleien. Quelle: Umsatzsteuerstatistik, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden



Eine Einschätzung, die auch WP/RA FAStR Dieter Lutz teilt, Chef-Trainer der Europäischen Berater Akademie EBA, Kehl: „Der Großteil der Kanzleien hat im letzten Jahrzehnt Stagnation erlebt – gemessen am Gewinn pro Partner. Nur die relativ wenigen, die in ihre Kanzleientwicklung und ihre Mitarbeiter investiert haben, konnten gesund wachsen." Lutz coacht viele Kanzleien in Deutschland, um ihre Rendite zu verbessern. „In den letzten Jahren hat sich die Technologie sehr weit fortentwickelt – die dringend notwendige Anpassung des Geschäftsmodells hinkt jedoch weit hinterher, so dass die meisten Kanzleien ihre Wachstumschancen gar nicht ausnutzen können und so wertvolles Potenzial verschenken."

Und was kann ein Steuerberater nun verdienen, wenn er seine Kanzlei gut im Griff hat? Die Spanne der Renditen deutscher Steuerberatungskanzleien liegt irgendwo zwischen 20 und 50 Prozent. Und innerhalb dieser Extremwerte gilt, so Glawe-Geschäftsführer Michael Loch: „Das Verhältnis des Gewinns zum Umsatz ist stabil geblieben, vielleicht sogar gestiegen: Ordentliche Werte sind 30 bis 35 Prozent Umsatzrendite, sehr gute Kanzleien erreichen sogar über 40 Prozent."

Der Marktdruck hat sich erhöht

In diesen Relationen hat sich in den letzten Jahren einiges getan, wie Klaus Jost berichtet: „Vor etwa 15 Jahren galt noch grob die Drittelregel: Ein Drittel Personalkosten, ein Drittel sonstigen Kosten, bleibt ein Drittel Rendite. Die sonstigen Kosten sind vor allem wegen des technischen Fortschritts stark gesunken, die Personalkosten dagegen gestiegen: Heute gilt oft 45 Prozent Personal, 20 Prozent sonstige Kosten. Man sieht, dass die Rendite praktisch unverändert geblieben ist."

Für Datev-Mann Luthardt bedeutet das vor allem, dass die Unsicherheiten größer geworden sind: „Der Markt ist weiterhin attraktiv, wird aber zunehmend von Wechseltendenzen bestimmt. Das heißt, das lebendige, wendige Kanzleien, die die neuen Möglichkeiten des Marketings, des Internets und der Kommunikation nutzen, auch Wachstum über Mandantenakquisition schaffen können – sie bekommen dann Zuwächse, die bei anderen zu Mandatsverlusten führen." Auf einem Verdrängungsmarkt bedeutet der Vorteil der einen eben einen Nachteil für die anderen: „Es gibt Teile des Geschäfts, zum Beispiel die Buchhaltung, die sich im technischen Fortschritt so wandeln, dass es für Kanzleien, die sich stark auf diese Arbeit verlassen, schwierig werden kann: Für solche Kanzleien steigt das Risiko erheblich."

Der Markt wird riskanter

Als Ausblick auf die Zukunft heißt das: Das Marktvolumen wie auch die Anzahl der Marktteilnehmer wird sich in den nächsten Jahren nicht stark verändern. Aber zwischen erfolgreicheren Kanzleien und denen, bei denen die Probleme zunehmen, wird sich eine Kluft auftun: „Die Marktrisiken nehmen zu, und es wird immer schwerer, die Zukunftschancen richtig einzuschätzen: Die Prognostizierbarkeit des Geschäfts hat stark abgenommen", sagt Datev-Mann Luthardt.

Kanzleivermittler Klaus Jost stimmt dem zu: „Der Marktdruck wird größer, die meisten Kanzleien werden das als weitere Stagnation erleben. Nur ein kleiner Teil, sagen wir: 10 Prozent von ihnen wird auch in Zukunft Wachstum aus eigener Kraft schaffen – über ein straffes Kanzleimanagement und geschickte Akquisition. Die anderen können nur über Zukäufe wachsen."

Jost rät Steuerberatern, sich bei der eigenen Einschätzung – und damit auch bei der Festlegung der Strategie für die Zukunft – auf das Wesentliche zu konzentrieren, nämlich eben die Rendite: „Da ist dann weniger oft mehr: Man müsste doch zufriedener sein mit einem Umsatz von 400.000 Euro und einer Rendite von 40 Prozent statt mit einem Umsatz von 600.000 Euro und einer Rendite von 20 Prozent. Denn im ersten Fall habe ich 25 Prozent mehr Verdienst!"

Für viele Kanzleien wird, davon geht Dieter Lutz aus, dies gelten: „Vermutlich werden die Umsätze der einzelnen Kanzleien in den nächsten Jahren vor allem durch externes Wachstum, also Zukäufe und Fusionen, weiter steigen. Es wäre aber klüger, erst einmal schneller und besser zu werden – also qualitativ zu wachsen -, als immer nur größer werden zu wollen."

Unternehmertypen sind gefragt

Die Arten von Kanzleien, die gerade in den letzten Jahren zulegen konnten, werden nach Einschätzung der meisten Marktbeobachter auch die sein, die in Zukunft eine gute Performance erreichen können. „Kanzleiinhaber, die wertvolle Kanzleien mit hoher Umsatzrendite führen, sind nach meiner Beobachtung keine abgehobenen Typen", sagt Glawe-Berater Löbbers, „sondern die, die ihre Mitarbeiter fair und respektvoll behandeln, offen und bemüht mit ihren Mandanten umgehen und sich auch selbst nicht ausbeuten, sondern durchaus zum Beispiel auf ein geregeltes freies Wochenende achten. Erfolg ist nicht ein Produkt von möglichst vielen Wochenarbeitsstunden, sondern Resultat aus einer kreativen, zielorientierten unternehmerischen Einstellung." Und Kanzleiberater Jost sieht das ganz ähnlich: „In gut geführten Kanzleien haben die Kanzleiinhaber zu ihren Mitarbeitern ein gutes, vertrauensvolles Verhältnis, sie denken unternehmerisch und haben die Kanzleiorganisation, die Arbeitseffizienz im Griff. Diese Kanzleien unterscheiden sich in der Rendite maßgeblich vom Durchschnitt."

Eine Problematik hat Löbbers allerdings für alle Kanzleien ausgemacht: „Die Branche blockiert sich selbst, weil sie zu wenig ausbildet – und so das eigene Wachstum selbst begrenzt." Viele Kanzleien können ihr Mandanten-Potenzial nicht nutzen, weil sie einfach nicht genug Leute haben, die die entsprechenden Arbeiten erledigen können. Aber auch in anderer Hinsicht nutzt die Branche ihre Möglichkeiten nicht voll aus.

Die neue Vergütungsverordnung

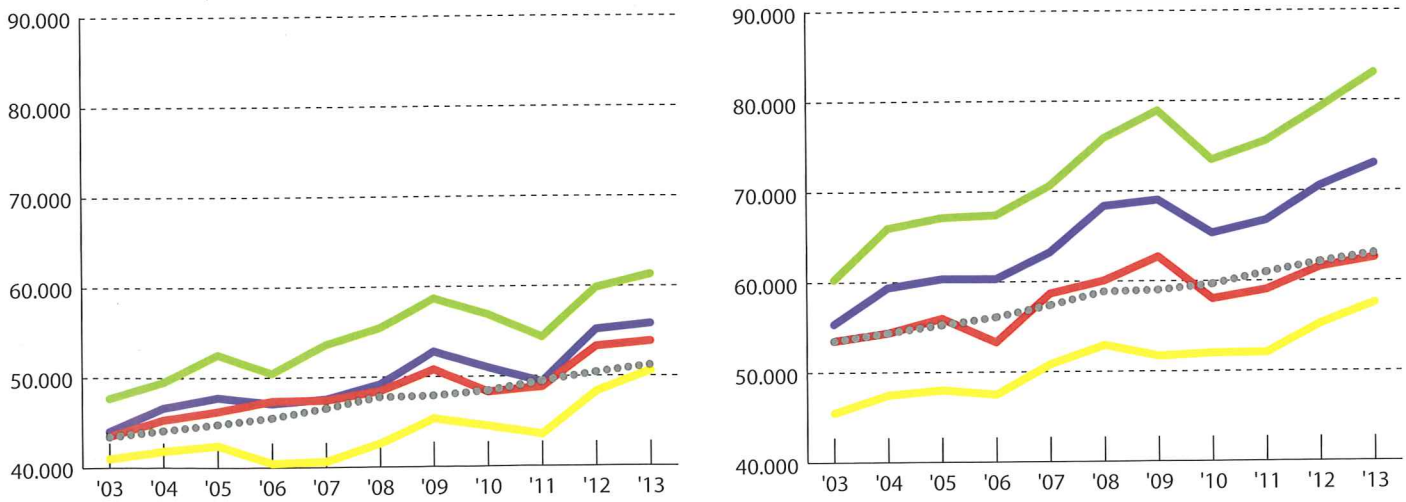
Es gibt nur selten die Gelegenheit, grundsätzliche rechtliche Änderungen im Markt zu nutzen. Die Bundessteuerberaterkammer hat nach langen Verhandlungen mit dem Ministerium zu Jahresbeginn nach 14 Jahren unveränderter Sätze eine neue Steuerberatervergütungsverordnung ausgehandelt. Kanzleiberater Jost zeigt sich jedoch enttäuscht: „Hinsichtlich der Gebührenverordnung haben die meisten Kanzleien zu wenig gemacht: Aus lauter Furcht, die Mandanten zu verlieren. Dabei ist diese Angst unbegründet: Die Kanzleien, die konsequent auf die neue Vergütungsordnung umgestellt haben, haben übereinstimmend berichtet, dass das völlig unproblematisch abgelaufen ist. Das ist kein Risiko, das ist eine Chance!" Und die beziffert Jost auch in Zahlen: „Wer konsequent gehandelt hat, konnte den Umsatz um ungefähr 5 Prozent steigern – und zwar nachhaltig: Die Kosten sind ja nicht im gleichen Maß gestiegen, ab jetzt kann immer so abgerechnet werden. Das war oder ist also die Chance, die Rendite schnell und unproblematisch erheblich zu steigern!"

Entwicklung der Angestellten-Gehälter von Steuerberatern von 2003 bis 2013:
Berufseinstiger (links) sowie Steuerberater ohne (Mitte) und mit Personalverantwortung (rechte Seite)

Dargestellt sind Mittelwert, Median und das jeweils obere und untere Quartil (also ein Viertel der Steuerberater verdienen mehr bzw. weniger als dieser Wert). Die Statistik zeigt einen sehr gleichmäßigen Verlauf, erwartungsgemäß mit zunehmender Gehaltsspreizung bei höheren Werten. Das stärkere Anwachsen des Mittelwerts gegenüber dem Median zeigt, dassbei den Spitzengehältern überproportionale Zuwächse zu verzeichnen sind. Zum Vergleich grau (auf Median genormt): die Entwicklung der Inflation.

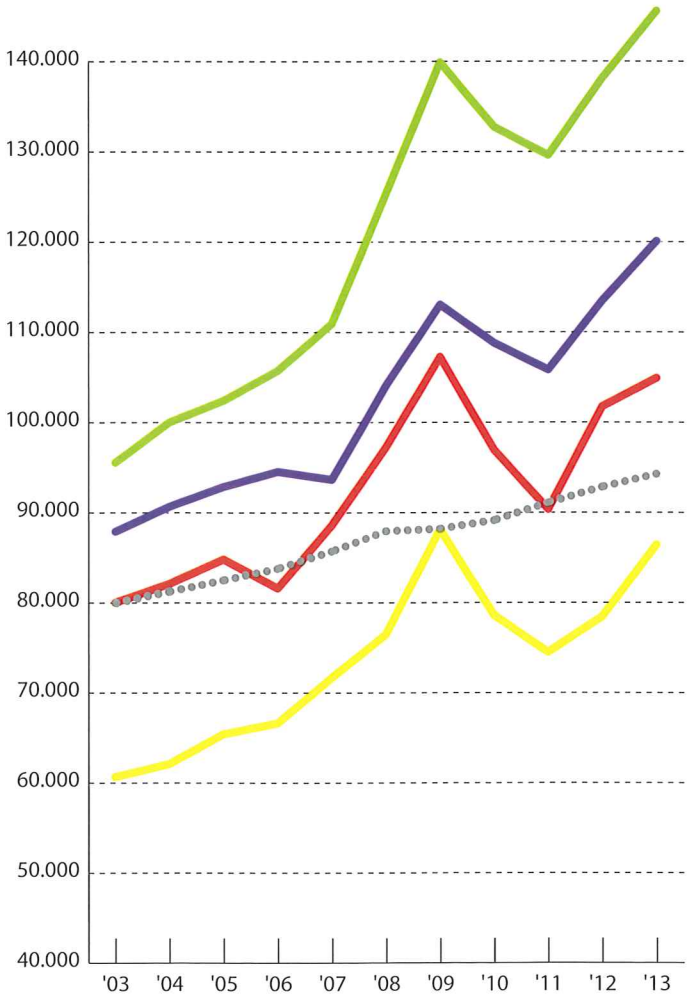
Erhebung auf Basis freiwilliger Angaben. Quelle: Personalmarkt, Hamburg

Legende: unteres Quartil, 25 Prozent verdienen weniger als ... Median – 50 % verdienen mehr, 50 % verdienen weniger als... Mittelwert (Durchschnitt) oberes Quartil, 25 Prozent verdienen mehr als ...



Viele Kanzleien haben jedoch eher halbherzig gehandelt, das findet auch Reiner Löbbers, aber seine Einschätzung ist etwas positiver: „Die Umsetzung der neuen Steuerberatervergütungsverordnung bringt den Kanzleien ein Plus zwischen etwa zwei und fünf Prozent." Das ist für die nächsten Jahre eigentlich keine schlechte Basis. „Die StB-Branche ist konjunkturell recht unabhängig"; sagt Glawe-Geschäftsführer Loch, „auch in Krisen zeigt sich, dass insbesondere Einzelkämpfer sehr kreativ darin sind, ihre Umsätze zu halten. Viele Kanzleiinhaber haben ‚stille Reserven': durch relativ einfach durchführbare Maßnahmen in den Arbeitsprozessen können sie neue Herausforderungen meistern. Das fällt größeren Kanzleien zum Teil deutlich schwerer."

Dennoch scheint es für viele junge Steuerberater heute nicht mehr so attraktiv zu sein, eine Kanzlei zu kaufen. „Junge Steuerberater, die auf den Markt eintreten, spüren deutlich, dass das heute ein risikoreicheres Unterfangen ist als noch vor 10 oder 15 Jahren", sagt Datev-Berater Luthhardt, „daher ist es für viele von ihnen attraktiver, sich einer Partnerschaft anzuschließen, oder sich eine Festanstellung in einer größeren Kanzlei zu suchen, als eine Kanzlei zu kaufen." Das hat Folgen: Kanzleien haben es immer schwerer, Nachfolger zu finden, während größere Einheiten sich entwickeln können: „Die Gehälter sind in den letzten Jahren deutlich angestiegen: Die Nachfrage nach guten Leuten ist hoch", bestätigt Glawe-Geschäftsführer Loch.



Angestellte StB legen beim Gehalt zu

In der Tat zeigen die Zahlen der Firma PMSG Personalmarkt, Hamburg, die in Deutschland Hunderttausende von Datensätzen einzelner Angestellter auf freiwilliger Basis sammelt und auswertet: Bei angestellten Steuerberatern ist das Gehalt in den letzten 10 Jahren ziemlich deutlich über der Inflationsrate gewachsen. Das gilt auch für Berufseinsteiger, in ganz besonderem Maße aber für Steuerberater, die in größeren Kanzleien Personalverantwortung tragen. In unseren Grafiken haben wir jeweils den Mittelwert (blau) wie auch den Median (rot) aufgetragen: Der Mittelwert ist der mathematisch ermittelte Durchschnitt über alle Werte, der Median ist der Wert, von dem aus genau die Hälfte der Datensätze unter- wie oberhalb liegt.

Der Median ist daher oft ein wenig aussagekräftiger als der mathematische Mittelwert: Ausreißer besonders nach oben, also zum Beispiel eine überdurchschnittliche Gehaltsentwicklung der Spitzenverdiener, verfälscht dann die Ergebnisse in der Mitte weniger. Tatsächlich zeigt das auseinanderdriften der roten und blauen Linien in den letzten 10 Jahren bei allen Grafiken, dass die Gehaltsentwicklung ganz am oberen Rand spürbar besser war als im Durchschnitt. Dennoch: Fast alle Werte steigen auch gegenüber der Inflationsrate (grau –genormt auf den Median) an: Die Gehälter angestellter Steuerberater sind in den letzten 10 Jahren klar gestiegen: In der Mitte des Feldes (Median) verdiente ein Berufseinsteiger 2003 noch rund 43.000 Euro Jahresgehalt, 10 Jahre später waren es 10.000 Euro mehr. Im Durchschnitt insgesamt, also auch die langjährig angestellten eingerechnet, waren es ziemlich genau 10.000 Euro mehr beim Jahresgehalt eines Median-Steuerberaters ohne Personalverantwortung, und bei Kollegen mit Personalverantwortung war der Zuwachs sogar besonders hoch, von rund 80.000 Euro 2003 auf 105.000 Euro 2013. Alle diese Kurven weisen eine zunehmende Dynamik auf. Das ist ein Hinweis darauf, dass der Trend ungebrochen ist.

Und wie kann ein Steuerberater dafür sorgen, auch in Zukunft auf der Sonnenseite zu stehen? Zu den am häufigsten genannten Zukunfts-Strategien gehört Spezialisierung: Kaum einer der Berater oder Vermittler, die Kanzleien auf ihrem Wachstumskurs begleiten, hat Zweifel, dass Spezialisierung im Berufsstand eine große Chance für künftiges Wachstum ist. Das gilt allerdings für Kanzleiinhaber, nicht für Angestellte: „Spezialisierung bei angestellten Steuerberatern spielt in der Steuerberaterbranche eine untergeordnete Rolle", sagt Glawe-Geschäfsführer Loch, „mit Rechtsanwälten lässt sich das schwer vergleichen, der Markt dort ist anders strukturiert." Und Klaus Jost sieht die Spezialisierung sogar für die Kanzleien eher kritisch: „Ein Fachberatertitel bringt nur sehr wenigen Steuerberatern den gewünschten Zuwachs an Umsatz." Für Kanzleiinhaber ist die Botschaft Josts klar und einfach: „Wer mehr verdienen will, muss sich mehr um die Reduzierung seiner Kosten kümmern!" ■