

Prof. Dr. Thomas Siegel



# Was Mitarbeiter wirklich motiviert:

Ein Bonussystem für Steuerkanzleien



Ein Leitfaden für ein ganzheitliches Vergütungssystem

## **Inhalt:**

1. Ausgangslage
2. Problemstellung und Herausforderung
3. Ausgangspunkt Festvergütung
4. Kombination Festvergütung - variable Vergütung
5. Gewinntopf einrichten
6. Verteilungsschlüssel ermitteln
  - 6.1. Allgemeines
  - 6.2. Beispiele möglicher Beurteilungskriterien
    - 6.2.1. Fortbildung
    - 6.2.2. Fachliche Kompetenz
    - 6.2.3. Innovationskraft
    - 6.2.4. Abwesenheit
    - 6.2.5. Umsatz
    - 6.2.6. Soziale Kompetenz
    - 6.2.7. Effektivität und Effizienz
    - 6.2.8. Einhaltung und Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems
    - 6.2.9. Akquise
    - 6.2.10. Unterordnung von Privatinteressen
    - 6.2.11. Erscheinungsbild der Kanzlei
    - 6.2.12. Weitere mögliche Kriterien
  - 6.3. Gewichtung
  - 6.4. Gesamte Kanzleipunkte

6.5. Verteilung Gewinntopf

6.6. Eventuelle Zu- und Abschläge

7. Implementierung des Vergütungssystems
8. Rechtliches
9. Fazit und Ausblick
10. Über den Autor: Prof. Dr. Thomas Siegel
11. Impressum und Bildnachweis

## 1. Ausgangslage

In Deutschland waren im Jahr 2016 rund 85.000 Steuerberater sowie 10.000 Steuerberatungsgesellschaften zugelassen. Etwa 70% der Steuerberater arbeiten als Selbständige in Einzelkanzleien oder Sozietäten. Einzelpraxen beschäftigen im Durchschnitt fünf, Sozietäten 20 Arbeitnehmer. Kleine und mittlere Kanzleien prägen also den Steuerberatermarkt in Deutschland. Ein Großteil der Steuerberater muss sich folglich in der Rolle des Arbeitgebers den Herausforderungen einer zukunftsorientierten Personalentwicklung stellen. Innovative Konzepte sind besonders gefragt, um ungewollte Fluktuation zu minimieren und neue Fachkräfte zu gewinnen. Denn lediglich 30% und damit rund 25.500 Steuerberater arbeiten im Angestelltenverhältnis. Das Angebot an potentiellen Mitarbeitern ist für Kanzleien also überschaubar. Somit sind die wichtigsten personalpolitischen Herausforderungen im Kampf um die Talente klar umrissen:

- Qualifizierte Fachkräfte finden
- Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung entwickeln
- Aus- und Weiterbildungen gezielt fördern
- Zukunftsorientiert führen, gestalten und steuern in Zeiten stetigen Wandels.

Mit ihrem Engagement, ihren fachlichen Kompetenzen, persönlichen und sozialen Stärken tragen die Mitarbeiter entscheidend zum Unternehmenserfolg bei. Eine als gerecht empfundene Entlohnung beeinflusst die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Doch welches Gehalt überzeugt neue Mitarbeiter? Sollte es neben jährlichen Gehaltsanpassungen

zusätzliche Sonderzahlungen geben und wenn ja, wofür und in welcher Höhe? Investiert der Arbeitgeber in Fortbildungsmaßnahmen? Und letztlich, welches Entgeltkonzept führt intern zu mehr Leistungsgerechtigkeit und welche zusätzlichen Anreize wirken tatsächlich motivierend? Antworten auf diese Fragen muss ein optimal gestaltetes, für Mitarbeiter attraktives und transparentes Vergütungssystem liefern. Allerdings legen meine Beobachtungen in anderen Kanzleien, die Schilderungen meines DATEV-Betreuers und meines Zertifizierungsunternehmens die Vermutung nahe, dass die Vergütung bei der Mehrzahl kleiner und mittelständischer Kanzleien in diesem Sinn nicht einheitlich geregelt ist.

In der täglichen Arbeit von Steuerkanzleien kommt die Organisation des eigenen Betriebs leider oft zu kurz. Was Steuerberater ihren gewerblichen Mandanten dringend ans Herz legen, nämlich die internen Prozesse und Strukturen stetig anzupassen und zu verbessern, bleibt in der eigenen Kanzlei nicht selten auf der Strecke. Gründe dafür sind Termindruck, Überarbeitung, verbunden mit einer gewissen Unlust, die eigenen Dinge anzupacken.

Erstaunlich auch, dass gerade Gehaltsthemen in vielen Kanzleien als Tabu gelten, obwohl sie doch wesentlicher Bestandteil ihrer Beratungsdienstleistung sind. Auch in meiner Kanzlei mit derzeit 25 Mitarbeitern lief es über viele Jahre nicht anders: Die Gehälter wurden jährlich angepasst, fast jeder Angestellte erhielt einen Bonus, neu eingestellte Mitarbeiter setzten ihre Gehaltsforderungen weitgehend durch. Dazu prägten verschiedenste Vergütungsbestandteile wie Gutscheine, Gesundheitsförderung, Vermögenswirksame Leistungen (VWLs) oder Direktversicherungen die Gehaltspolitik. Das entsprach nach meinem und dem Empfinden der Mitarbeiter nicht mehr dem Selbstverständnis der Kanzlei.

Gemeinsam mit meiner für den Personalbereich verantwortlichen Kanzleileiterin habe ich ein zeitgemäßes Entlohnungsmodell mit variablem Vergütungsteil entwickelt und installiert. Es fördert eine offene, wertschätzende Gesprächs- und Feedbackkultur, die Motivation sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen der Kanzlei und kommt somit deren positiver Entwicklung zugute und trägt in meiner Kanzlei seit drei Jahren zur Zufriedenheit aller bei. Erfahren Sie, wie sich ein wirkungsvolles Gehaltssystem mit vergleichsweise geringem Aufwand gestalten und handhaben lässt und dass es gelingen kann, die Vergütung in der Steuerkanzlei ein Stück weit gerechter zu gestalten. Gleichzeitig zwingt die Konzeption dieses Vergütungssystems Kanzleileitung und Führungskräfte dazu, Ziele, Strategien, Prozesse und Maßnahmen im eigenen Unternehmen regelmäßig zu analysieren und gegebenenfalls zu überarbeiten.

## **2. Problemstellung - Herausforderung**

Lohn, Gehalt, Vergütung, Salär, Entgelt - wie immer man es nennt - ist die vom Arbeitgeber vertraglich geschuldete Gegenleistung für die Leistung des Angestellten. Diese gängige Definition impliziert, dass es eine Abhängigkeit zwischen Leistung und Gehalt gibt. Allerdings belegen sowohl die Erfahrungen aus der Praxis als auch Forschungsergebnisse, dass eine zum Beispiel um 10% höhere Vergütung nicht zwingend zu einer 10% höheren Leistung führt. Andererseits belohnt der Arbeitgeber eine 10% höhere Leistung seines Mitarbeiters auch nicht konsequent mit einem 10% höheren Gehalt.

Offensichtlich ist das Grundgehalt allein kein ausschlaggebender Anreiz, sondern lediglich ein sogenannter Hygienefaktor. Ist es annehmbar ausgestaltet, wird es als selbstverständlich betrachtet und erst wenn es unakzeptabel ist, als Mangel empfunden. Motivierender wirken dagegen die Anerkennung der Leistung über zeitnahes Feedback, ein angenehmes Arbeitsumfeld und die Förderung der Mitarbeiter im Rahmen einer strukturierten Aus- und Fortbildung. Das gilt speziell für Wissensberufe und damit auch für die Steuerberatung.

Eine maßgebende Rolle spielt das Grundgehalt allerdings beim Einstellungsgespräch. Vor allem wenn sich beide Parteien nicht kennen und somit schwer einschätzen können, macht der Bewerber seine Entscheidung häufig von der Höhe des Einstiegsgehalts abhängig. Hier beobachte ich in den letzten Jahren aber häufig, dass sich Bewerber über die Vergütung hinaus sehr ausführlich nach