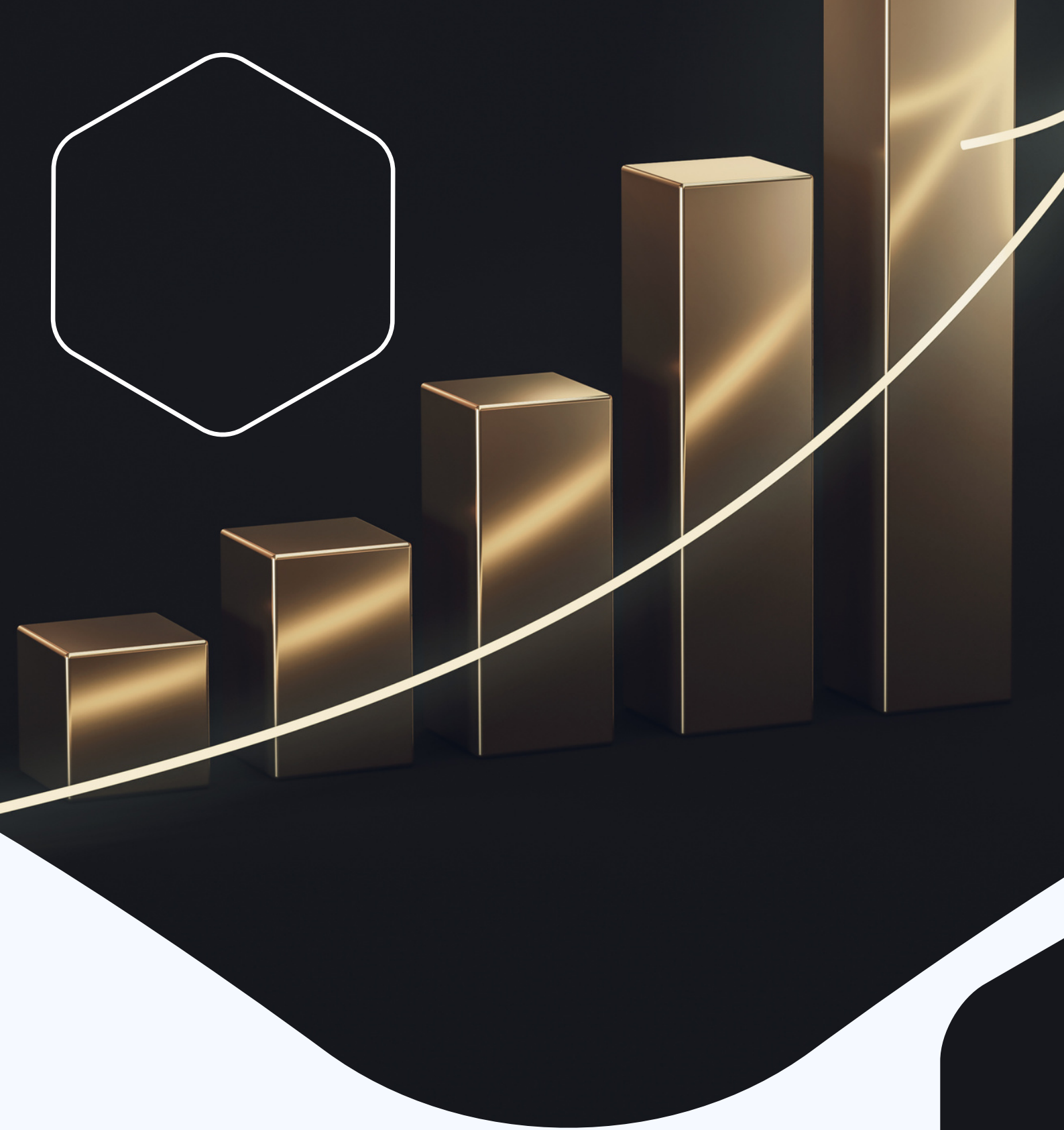




Profitabilität



Das Kanzlei-System

Kapazitätsplanung

Warum ist die Kapazitätsplanung wichtig?

Viele Kanzleien fahren aktuell auf 120 %, bspw. durch eine Vollausslastung von 100 % allein durch Planbares und zusätzliche 20 % durch Unplanbares, wie z.B. Sonderthemen von Mandanten und Zusatzthemen seitens des Gesetzgebers.

Die Folge ist eine Negativspirale: Es ist einfach zu viel! Die Mitarbeiter sind überlastet und stehen unter Druck. Wenn nicht die Mitarbeiter unter Druck stehen, dann zumindest die Führungsriege, die versucht, die Überlastung von den Mitarbeitern weitgehend fernzuhalten (aus Rücksicht auf die Mitarbeiter und/oder Angst, diese zu verlieren).

Weitere Folgen sind: Mandanten müssen hingehalten werden, können nicht so bedient werden, wie man es gerne täte. Gleiches gilt in Bezug darauf, dass es immer schwerer wird, dem eigenen Qualitätsanspruch gerecht zu werden. Das alles hilft mittelfristig auch nicht in Sachen Reputation und Anziehungskraft von neuen A-Mandaten, die man ohnehin aktuell nicht oder mehr schlecht als recht annehmen und bedienen könnte.

Das alles soll Ihren enormen Einsatz in keiner Weise schmälern. Dennoch ist es keine gute Entwicklung.



Wenn es eine Negativspirale gibt, dann gibt es auch eine Positivspirale. Wie könnte diese aussehen? Man hat nur so viele Arbeiten fest eingeplant, dass man noch ein wenig Puffer für Ungeplantes hat, für Verbesserungen, für potenzielle neue A-Mandate (die C-Mandate ersetzen könnten) usw.

Wir kennen hunderte Fälle von Überlastungen in Kanzleien, aber keinen einzigen Fall (wir schließen nicht aus, dass es das gibt) der letzten Jahre einer Unter-Auslastung. Wenn dies kurzfristig auftritt, dann kommt ein neues Mandat um die Ecke, es kommt ein Sonderthema (beim Mandanten oder gesetzlich), man kann ein bestimmtes Thema vorziehen, man kann die Buchhaltung sauberer gestalten und den späteren Jahresabschlussaufwand reduzieren etc. - ganz abgesehen von Beiträgen zur Bindung der Mitarbeiter.

In den allermeisten Fällen ist auch die Befürchtung, weniger zu verdienen (wenn auch nachvollziehbar) inhaltlich unbegründet, weil manche Arbeiten (gerade auch die höherpreisigen) früher fertig werden und die Rechnungen entsprechend früher rausgehen. Zudem können mittelfristig leichter höhere Preise realisiert werden, weil man einen besseren Job macht und somit für Mandanten, die bereit sind für bessere Leistungen höhere Honorare zu zahlen, attraktiver ist.

So, nun sind Sie hoffentlich noch überzeugter als vorher, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

Wie machen wir das Ganze?

Letztlich geht es in einer grundlegenden Betrachtung um zwei Faktoren.

Faktor 1: Was für eine Kapazität haben wir?

Das bedeutet konkret:

Welchen Prozentsatz der vorhandenen Stunden kann ich aktiv verplanen? Angenommen, man hat 10 Vollzeitäquivalente zu 40 Wochenstunden. Das wären dann entsprechend 400 Wochenstunden. Das sind unsere 100 % - unsere theoretischen (!) 100 %. Theoretisch deshalb, weil darin Zeiten, die zumindest nicht in direkter Form „produktiv“ sind, noch nicht eingerechnet sind. Dazu gehören vor allem Krankheit, Urlaub, Weiterbildung, Meetings, interne Projekte, Faulheit und Small Talk.

Das bringt uns zur Preisfrage:

Welcher Prozentsatz ist mit den normalen Tätigkeiten für den Mandanten, also der eigentlichen fachlichen Arbeit in den Bereichen Lohn, FiBu, ESt-Erklärungen, JA verplanbar?

Die kurze Antwort ist:

In der Regel 70 bis maximal 80 %. Wenn man den Anteil höher festlegt, sind die beschriebenen Punkte der Negativspirale die typische Folge – je weiter über diesem Prozentsatz, desto größer die Gefahren...

Nun könnte man hingehen und das einfach festlegen nach dem Motto: „Liebe Mitarbeiter, wir verplanen jetzt nur noch 75 % unserer Kapazität!“ Dazu müsste man auch noch einige Entscheidungen treffen wie z.B. einige Kündigungen gegenüber einer gewissen Anzahl von Mandanten.

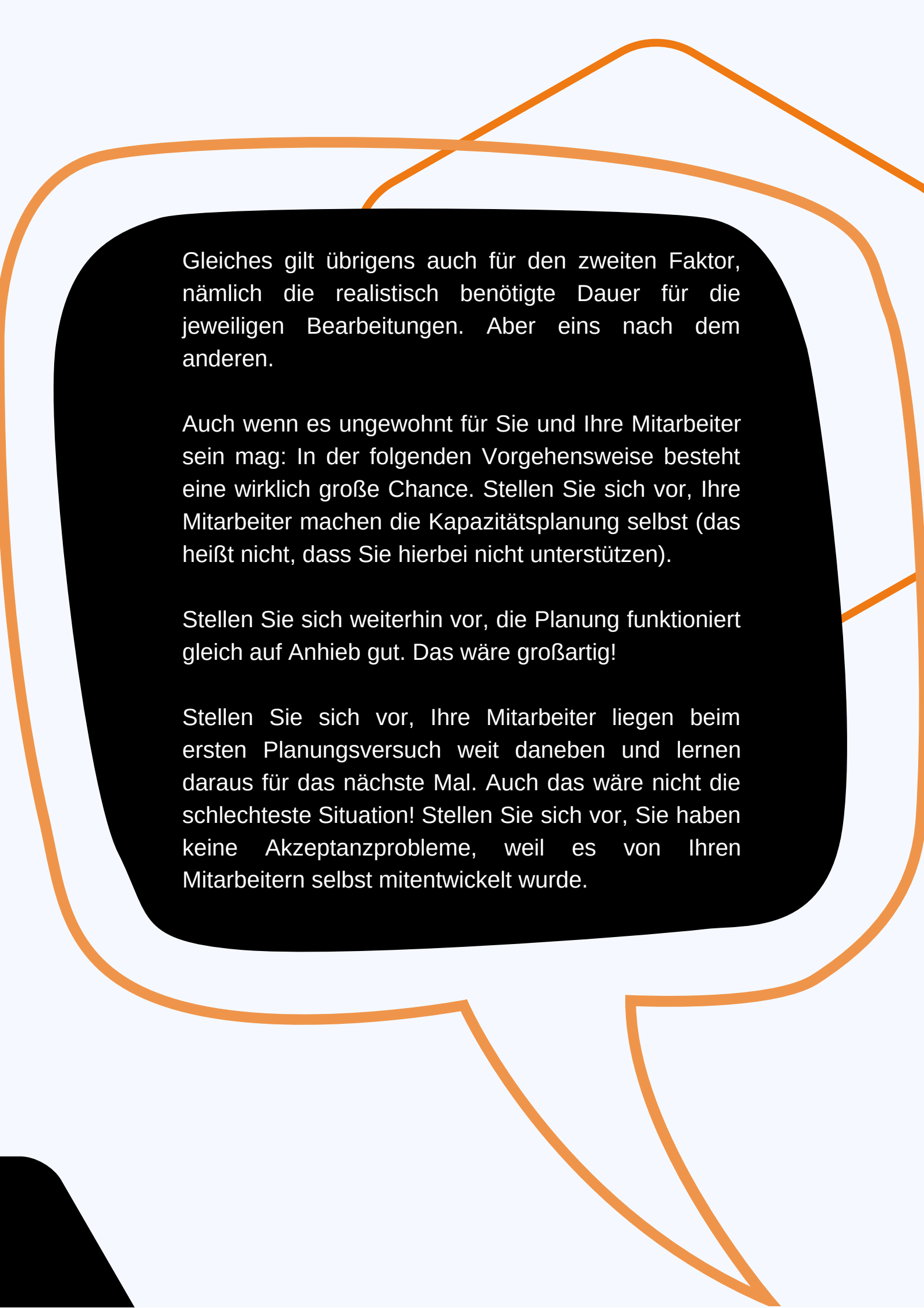
Vor dieser Vorgehensweise möchten wir ausdrücklich warnen!

Nicht in Bezug auf das Endergebnis, sondern in Bezug auf die Vorgehensweise!

Das könnte in etwa dem Endergebnis entsprechen, das sich gewünscht wurde, aber es sind Widerstände seitens der Mitarbeiter vorprogrammiert, es beraubt Ihren Mitarbeitern einer Entwicklungsmöglichkeit und behindert sie darin eigenständiger zu denken, zu handeln und zu entscheiden.

Die folgende Vorgehensweise ist so einfach und so schwer zugleich – inhaltlich ist es nicht kompliziert, gleichzeitig aber für die meisten Entscheider emotional anspruchsvoll, weil es entgegen der bisherigen Gewohnheit geht.





Gleiches gilt übrigens auch für den zweiten Faktor, nämlich die realistisch benötigte Dauer für die jeweiligen Bearbeitungen. Aber eins nach dem anderen.

Auch wenn es ungewohnt für Sie und Ihre Mitarbeiter sein mag: In der folgenden Vorgehensweise besteht eine wirklich große Chance. Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiter machen die Kapazitätsplanung selbst (das heißt nicht, dass Sie hierbei nicht unterstützen).

Stellen Sie sich weiterhin vor, die Planung funktioniert gleich auf Anhieb gut. Das wäre großartig!

Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiter liegen beim ersten Planungsversuch weit daneben und lernen daraus für das nächste Mal. Auch das wäre nicht die schlechteste Situation! Stellen Sie sich vor, Sie haben keine Akzeptanzprobleme, weil es von Ihren Mitarbeitern selbst mitentwickelt wurde.

Wie kann das konkret aussehen?

Man führt einfach ein Gespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter (oder kollektiv mit dem Team) und sagt etwas wie „Lieber Mitarbeiter, mir ist bewusst, dass die Arbeitslast hoch ist. Ich möchte vermeiden, dass Du überlastet bist. Gleichzeitig will ich Mandanten so gut wie möglich bedienen und zudem, dass wir realistische Zusagen machen. Du kennst Deine Arbeit am besten. Daher habe ich die Bitte, dass Du Dir Gedanken darüber machst, welcher Anteil Deiner Zeit verplant werden kann und wie viel in der Zeit realistisch geschafft werden kann.“

Hierbei ist wichtig, dass der Mitarbeiter beim ersten Mal kräftig daneben liegen darf! Um es deutlich zu sagen: Verantwortung übertragen und dann – wenn es beim ersten Mal nicht optimal ist – den Kopf abreißen, wäre ein sehr schwaches Führungsverhalten! Das würde auch zukünftige Bemühungen um Eigenständigkeit nicht gerade fördern. Aber das erwähnen wir nur der Vollständigkeit halber für andere Personen.

Sie können davon ausgehen, dass die Kapazitätsplanung spätestens im zweiten Jahr anders und deutlich brauchbarer sein wird als im ersten Jahr!

Hierzu aber ein ganz wichtiger Punkt:

Warten Sie mit der ersten Anpassung auf keinen Fall ein Jahr lang ab. Sprechen Sie nach einem Monat, spätestens nach 3 Monaten über die Erfahrungen, Lerneffekte und Anpassungsbedarf.



Eine Abkürzung für Sie:

In der Regel ist eine Monatsplanung sinnvoller als eine Wochenplanung. Wochen sind (zu) unterschiedlich: Eine Woche ist durch einen Feiertag und/ oder Brückentag erheblich kürzer, es kommen unerwartete Dinge dazu, man ist 1-2 Tage krank oder muss für ein krankes Teammitglied einspringen usw. Ein Monat ist im Vergleich zu einem anderen Monat auch nicht identisch – Zufälle gleichen sich aber eher aus. Zudem muss man bei einer Monatsplanung weniger häufig planen – es kostet also weniger Zeit!

Mitarbeiter neigen oft dazu (das Phänomen kennen wir alle), zu überschätzen, wie viel sie in einer Zeiteinheit schaffen können. Das ist immer auch zumindest ein kleines Misserfolgserlebnis – es reicht also, wenn man diese in der Anfangszeit monatlich hat. In der Kanzlei Suite von Ingentis z.B. können Sie zwischen Wochenplanung und Monatsplanung wählen – wir empfehlen die Monatsplanung.

Wenn ein Mitarbeiter zögerlich ist oder sich nicht traut, Festlegungen zum Prozentsatz und der Dauer zu machen, sprechen Sie demjenigen Mut zu. Sagen Sie bspw. „Sie machen die Tätigkeit seit 5 (oder 27) Jahren. 95 % der Mandanten betreuen Sie seit mehr als einem Jahr.“ Oder Sie fragen einfach „Wer kennt Ihre Arbeiten besser? Sie oder ich?“





Manchmal hilft auch eine Metapher wie bspw.: „Lieber Mitarbeiter, stell Dir vor, Du brauchst 3 Tonnen Erde für Deinen Garten. Die 3 Tonnen werden in der Einfahrt abgeladen. Du hast eine Schubkarre, eine Schaufel, zwei Hände und 3 Wochenenden Zeit. Ist das locker machbar? Ist das viel zu viel, um es allein zu schaffen? Kannst Du das Helfen beim Umzug eines Freundes für nächstes Wochenende zusätzlich zusagen?“. Lassen Sie eine Pause zum kurzen Reflektieren (ohne Erwartung, dass das fiktive Problem konkret gelöst wird). Dann fahren Sie bspw. fort mit „Wie wäre es, wenn man weiß, dass 30 kg in einer Schubkarre gut bewegbar sind und man 10 Ladungen am Stück ganz gut schafft. Wenn man dann weiß, wie oft man das am Tag schafft, ohne tot umzufallen, kann man recht leicht ermitteln, wie viele Wochenendtage man allein brauchen würde. Das macht es dann leicht, entweder entspannt zu sein, weil es locker hinhaut oder festzustellen, dass es zu viel ist und man Hilfe braucht – sei es maschinell, durch eine andere Person oder durch die Verlängerung auf mehr als 3 Wochenenden.“

Wenn ein Mitarbeiter partout keine Kapazitätsplanung machen möchte, kann man das entweder als nicht akzeptabel einstufen (und braucht hierfür eine Lösung) oder noch einmal die Alternativen aufzeigen und sagen „Ok, ich kann das für Sie festlegen, nur dann beschweren Sie sich bitte nicht darüber. Oder Sie machen sich selbst Gedanken und planen etwas, zu dem Sie stehen“. Dann hat derjenige wenigstens die Entscheidung getroffen, nicht zu entscheiden. Dann legen Sie bspw. 80 % fest.

Nicht falsch verstehen:

Wenn derjenige eine Hilfestellung braucht, geht es nicht darum, diese vorzuenthalten, bspw. mit dem Hinweis, dass bspw. 75 % sinnvoll sein kann und dass ein Blick in Aufzeichnungen der vorherigen Jahre eine hilfreiche Größe ist. Aber besser wäre es, wenn die Person selbst darauf kommt, bspw. durch Hilfsfragen wie „Wenn man an Abwesenheiten wie Urlaub, eventuelle Krankheit etc. denkt – was meinen Sie dann?“.

Das Ergebnis ist:

Man kennt die Menge an Stunden, die – idealerweise laut Einschätzung der Mitarbeiter – einplanbar ist!

Faktor Nr. 2: Wie lange dauern die Tätigkeiten?

Das kommt stark auf die Aufträge und Mandantenstruktur in der jeweiligen Kanzlei an!

Das große Glück im Gegensatz zu vielen anderen Branchen: In Steuerkanzleien sind ca. 70 % der Tätigkeiten wiederkehrend! Wiederkehrend und somit sehr gut planbar sind natürlich die klassischen Bereiche Löhne, FiBu, Abschlüsse und Steuererklärungen.

Nicht bekannt ist bspw., wann eine Betriebsprüfung, USt-Sonderprüfung, ein Unternehmenskauf, eine Unternehmensgründung oder eine Erbschaft ansteht. Es wechselt zwar, welchen Aufwand man pro Mandant in einem Jahr hat, aber über die Masse der Mandanten ist es doch relativ konstant. Also macht es auch hier wieder Sinn, sich am Vorjahr zu orientieren (inklusive Lerneffekten von Jahr zu Jahr), statt jedes Jahr aufs Neue überrascht zu sein, wie es bei manchen Menschen immer wieder überraschend und plötzlich auftritt, dass am 24./ 25.12. Weihnachten ist.



Eine Frage, die oft aufkommt, ist:

Was macht man bei neuen Mandanten, zu denen es noch keine Erfahrungswerte gibt? Sie haben es richtig vermutet: Auch das schätzt der Mitarbeiter ein und auch hier gilt wieder, dass die Einschätzung auch daneben liegen darf.

Auch hier gilt die Frage:

Warum sollten Sie das einschätzen? Ist es wirklich zu viel verlangt von einem Mitarbeiter, einzuschätzen wie lange dieser für seinen Job braucht, den dieser seit Jahren ausübt? Stellen Sie sich vor, ein Schornsteinfeger hat einen langjährigen Mitarbeiter und der sagt „Ich sehe mich nicht in der Lage, einzuschätzen wie viele Haushalte ich pro Monat schaffe“. Dann stellt man die Frage „Wie könntest Du es denn herausfinden?“ Wenn derjenige nicht komplett verweigernd unterwegs ist, nicht zählen oder die Uhr lesen kann, wird derjenige eine Lösung dafür finden und im Laufe der Zeit eine brauchbare Planung erstellen.



Halten wir fest:

Damit haben wir schonmal die ganz wesentlichen Faktoren festgehalten - und das ohne großen Aufwand seitens der Kanzleileitung und mit maximaler Akzeptanz des Teams!

Im Ergebnis haben wir haben also nun zwei Töpfe:

Erstens die Zeit, die man verteilen kann (wichtig: Nur der Anteil, der verplanbar ist, bspw. die 70 %) und zweitens den voraussichtlich benötigten Aufwand pro Mandant und Tätigkeit.

Häufige Frage:

Was mache ich denn mit Sonderthemen wie der Überbrückungshilfe? Auch hier können wir zwischen planbaren Sonderthemen (Prüfungen – wir wissen nicht wann und bei wem, aber das grundsätzliche Volumen ist relativ gut planbar) und nicht planbaren Sonderthemen (bspw. Überbrückungshilfen, Grundsteuer) differenzieren.

Zu den planbaren Sonderthemen:

Menschen sind unterschiedlich! Die einen begleiten gerne Sonderthemen, bspw. eine Prüfung. Andere sind lieber im stillen Kämmerlein und buchen – möglichst ohne Kontakt zu anderen Menschen. Auch hier steckt eine Chance, Menschen nach ihren Stärken und Präferenzen zu verteilen. Wenn man das macht, spiegelt sich das natürlich im Anteil der verplanbaren Zeit wieder (niedriger bei denjenigen, die verstärkt bspw. Prüfungen begleiten).

Die unplanbaren Sonderthemen sind schwierig:

In den Kanzleien ist bspw. durch die Überbrückungshilfen – und das nicht nur über 3 Monate – oft 30 % mehr zu tun, ohne dass die Kapazität mit ansteigt.

Die Folge:

Arbeit bleibt liegen. Das große Problem ist, dass bei immer größer werdender Last die Unzufriedenheit zunimmt, evtl. sogar die Fluktuation. Als Kanzleileitung muss man mehr Gespräche führen (intern und Mandanten vertröstend), man toleriert Störenfriede. Die Produktivität nimmt ab. Dann hat man genau das, was man nicht will:

Eine Überlastung und eine Abnahme der Produktivität.

Kommen wir mal für 1 bis 3 Monate von 70 % verplanter Zeit auf 80 oder 85 %, mag das noch in Ordnung sein. Aber nicht dauerhaft und nicht höher! Das kostet Substanz, Profitabilität und auf Dauer auch Mitarbeiter. Das gerade Geschilderte ist keine Lösung, sondern lediglich ein weiterer Grund, die Kapazität vernünftig und mit einem Puffer zu planen. Im Umkehrschluss bedeutet es, dass man bei Berücksichtigung der realistisch vorhandenen Kapazitäten weniger Stress, mehr Zufriedenheit, eine höhere Produktivität und mehr Gewinn hat!

Das Ergebnis dieser Überlegungen bedeutet fast immer:

Mandatskündigung! Solange, bis man es mindestens auf 85 % Auslastung reduziert bekommt (also im Ergebnis bei maximal 85 % verplanter Zeit liegt). Das bedeutet nebenbei, dass man eine gewisse Bereinigung der Mandantenstruktur betreibt – sei es, weil der einzelne Mandant menschlich schwierig ist, nicht oder zu spät liefert, die Digitalisierung nicht mitmacht, es sich wirtschaftlich nicht rechnet etc. Zudem verbessert man die Situation in der Mitarbeitergewinnung: Man braucht weniger neue Leute und die Zufriedenheit ist höher, was es wiederum deutlich leichter macht neue Mitarbeiter zu gewinnen.



Exkurs zu Stellenanzeigen, die wirklich das Bedürfnis der potenziellen Mitarbeiter ansprechen:

Selbst die besseren Stellenanzeigen beleuchten zwar viele klassische Vorteile (Flexibilität, moderner Arbeitsplatz, Auto/ Fahrrad, Obstkorb etc.), aber nicht das, was derjenige wirklich will. Was spricht den Lohn-Mitarbeiter und den Steuerfachangestellten wirklich an? Dieser wünscht sich, dass er nur so viel Arbeit bekommt, wie er auch schaffen kann. Dieser will auch bei Ungeplantem noch ein wenig Puffer haben und will zum Feierabend hin eine leere Aufgabenliste haben. Auch wenn es an dieser Stelle nicht um Rekrutierung und Arbeitgeberattraktivität geht, wird hoffentlich gerade deutlich, wie wichtig eine funktionierende Kapazitätsplanung ist. Mitarbeiter wollen nicht in erster Linie das E-Bike und den Obstkorb, sondern ein Leben ohne zu viel Druck. Und es ist sehr, sehr schwierig, diesen Druck von den Mitarbeitern fernzuhalten, wenn man als Vorgesetzter selbst einen Riesendruck hat, der natürlich inhaltlich, atmosphärisch und in Bezug auf ausbleibende Verbesserungen weitergegeben wird.



Strategische Überlegungen:

Jetzt können wir auf der Basis der geplanten Aktivitäten den sich daraus ergebenden Umsatz errechnen. Wenn wir hiermit zufrieden sind, ist alles in Ordnung. **Wenn nicht, lautet die Empfehlung:** Offen kommunizieren und mit dem Team darüber sprechen, was man gemeinsam tun könnte, um das zu ändern (bspw. durch Preisanpassungen - separates Thema).

Die Empfehlung lautet, salopp formuliert:

Erst das Thema Kapazität auf die Reihe bringen! Dann Rekrutierung meistern (separates Thema!), um gute Leute auswählen zu können (wie wäre es bei einer Kanzlei mit 20 bis 50 Mitarbeiter mit 20-40 brauchbaren Bewerbungen pro Jahr, aus denen man 2 bis 5 auswählt), um planbar (!) zu wachsen. Wenn man weiß, dass man pro Quartal in der Regel eine Person mehr einstellt als man verliert, dann kann man den potenziellen Mandanten auf der Warteliste (separates Thema!) auch schon Bescheid geben, wann man die entsprechende Kapazität haben wird. Jetzt stellen Sie sich vor, Sie haben 1 bis 5 Zielbranchen definiert, in denen Sie neue A-Mandate gewinnen wollen (auch ein separates Thema und nicht besonders schwer, weil die meisten Kanzleien nahezu keinerlei Kompetenz in der gezielten Mandatsgewinnung haben, weil es in den letzten Jahren auch keinen Grund gab, die Kompetenz zu entwickeln).

Fazit:

Um es deutlich zu sagen: Die Anpassungen an die eigene Kapazität nicht zu machen, bringt keine Belohnung: Mitarbeiter sind gestresst, man selbst ist überlastet, Mandanten werden unzufriedener und weil man so viel Aufwand hat, den Laden zusammenzuhalten, kostet es auch noch Profitabilität, sprich man verdient nicht mehr, sondern oft eher weniger.



Ein wichtiger Hinweis:

Bei diesem Thema ist Geduld gefragt! Das Ganze ist ein Prozess. Aber dieser führt zu einer im Laufe der Zeit steigenden Zufriedenheit aller Beteiligten.

Stellen Sie sich mal ganz gewagt vor, jemand ist am neunten des Monats mit seinen Aufgaben fertig. Das ist ungewohnt. Das fühlt sich erstmal komisch an. Wie geht man damit um? Reden Sie hierüber! Wenn jemand sehr viel gearbeitet hat, vielleicht empfehlen Sie der Person, einen halben Tag in ein Verbesserungsthema zu investieren oder eine paar Dinge in der Buchhaltung nochmal durchzugehen, um sie für den Jahresabschluss besser vorzubereiten und dann den Nachmittag frei zu nehmen. In der Regel steigert das – ohne Übertreibung - die Lebensqualität, weil es wirklich gut tut.

Bei allem Behandeltem gilt:

Es geht nicht um Perfektion und es wird Fälle geben, die aus einem Schema rausfallen.

Bonus: Wie mache ich das technisch?

Man kann mit einer Excel-Tabelle arbeiten oder ein Tool nutzen, das hierfür konzipiert wurde. Die höchste Zufriedenheit haben unsere Kunden mit Ingentis. Voraussetzungen sind DATEV und EO-Comfort. Ein großer Vorteil bei Ingentis ist, dass das Tool mit Erinnerungen auf einen zukommt. Bei den meisten Planungs-Tools ist man im besten Fall anfangs euphorisch und schaut dann immer weniger rein.

Hinweis:

Der Inhalt dieser Unterlagen ist eine Co-Produktion von Zach Davis und Mario Tutas.

