

# Partnervergütung

Die Freundschaft mag bei Geld aufhören – für eine gute Partnerschaft gilt das nicht

*Über Geld sprechen die Deutschen nicht gern. Das ist auch bei StB nicht anders: Zwar sehen Berufsträger gerne die Zahlen der anderen, aber ihre eigenen geben sie nur widerwillig preis. Umso spannender ist die Frage, wie viel Kanzleihinhaber verdienen. StB-Mag hat Zahlen zusammengetragen. Daraus lassen sich Hinweise ableiten, wie Partner den Ertrag ihrer Kanzlei fair untereinander aufteilen können.*



*Josef Weigert (links) von der Kanzleiberatung Weigert + Fischer hält es für angemessen, wenn bei verantwortlichen Kanzleipartnern der Verdienst zwei- bis dreimal so hoch ist wie bei angestellten Steuerberatern. Kanzleivermittler Michael Loch von der Glarwe GmbH schlägt vor, Partner schrittweise über wachsende Anteile in die Partner-Verantwortung hineinwachsen zu lassen.*



**Ü**ber Geld spricht man nicht, man hat es: Diese Bauernweisheit prägt unsere Gesellschaft. Gehalt und Vermögen sind hierzulande fast ein Tabuthema – auch in der Steuerberaterbranche. Während Gehälter von Angestellten und Geschäftsführern von Kanzleien gut dokumentiert sind, wird die Rechnung bei Gesellschaftern schon schwieriger. Ihr Einkommen ist maßgeblich vom Gewinn der Kanzlei abhängig – und der ist höchst unterschiedlich.

Um zu verstehen, wie viel Kanzleihinhaber verdienen, ist eine schrittweise Annäherung sinnvoll: Denn Kanzleihinhaber, Partner und Geschäftsführer mit gesellschaftsrechtlicher Beteiligung rechnen nicht nur mit dem Gewinn der Kanzlei, sondern zahlen sich auch eine grundsätzliche Tätigkeitsvergütung. Josef Weigert von der Kanzleiberatung Weigert + Fischer rechnet im Benchmarking von Kanzleien mit diesem kalkulatorischen Unternehmerlohn auf der Basis eines Mittelwerts der Gehälter, welche sich Inhaber auszahlen, und auf Erfahrungswerten. Laut Weigert beträgt die Spanne dieser Tätigkeitsvergütung jährlich im Regelfall zwischen 96.000 und 144.000 Euro pro Inhaber.

Diese Tätigkeitsvergütung wird monatlich gezahlt und mindert natürlich den außerdem zu verteilenden Gewinn. In Kanzleien mit mehreren Partnern regelt der jeweilige Gesellschaftervertrag, wie hoch die anschließende Gewinnbeteiligung ausfällt. Bei zwei Partnern auf Augenhöhe liegt es nahe, jeweils 50 Prozent anzusetzen. Bei mehr Partnern werden die Rechenmodelle naturgemäß komplizierter.

Insgesamt verdienen Inhaber doppelt bis dreimal so viel wie ein angestellter Steuerberater. Das ist laut Weigert durchaus gerechtfertigt, denn: „Gesellschafter tragen die haftungsmäßige und liquiditätsmäßige Verantwortung für die Kanzlei.“ Der Verdienst von angestellten Steuerberatern ist, wie in vielen Branchen ohne Tarifvertrag, von verschiedenen Faktoren wie Qualifikation, Betriebszugehörigkeit und Region abhängig.

Obwohl weder Bundessteuerberaterkammer noch der Deutsche Steuerberaterverband offizielle Gehaltstabellen zur Verfügung stellen, haben sich in der Branche bestimmte Spannen für angestellte Steuerberater herauskristallisiert. Weigert nutzt in der

Beratung folgende Rahmenwerte, die sich auch mit der Einschätzung der Verbände und Kammern decken: Angestellte Berufsträger verdienen laut Weigert im Schnitt je nach Region und Qualifikation zwischen 50.000 und 80.000 Euro im Jahr. Geschäftsführende Steuerberater ohne gesellschaftliche Beteiligung kommen auf 100.000 bis 120.000 Euro. Hier muss man zusätzlich die fälligen Arbeitgeber-Anteile für die soziale Sicherung hinzurechnen, als Faustregel gelten dafür rund 20 Prozent Mehrkosten.

## Das sagt Stax

Die Bundessteuerberaterkammer hat sich in der Steuerberater-Berufsstandsstudie Stax 2015 mit den Gewinnen beschäftigt, die Inhaber von Kanzleien vereinnahmen. Hier finden sich neben den Gewinnen von Kanzleien insgesamt ebenfalls Angaben zum Überschuss pro Kanzleihinhaber. Der Gesamtgewinn wurde in diesem Fall durch die Anzahl der Partner geteilt. Und hier liegt das Problem der Zahlen, wenn man das Einkommen von Partnern herleiten will. Die einfache Rechnung „Kanzleigewinn geteilt durch Anzahl der Partner“ geht nicht immer auf. Dennoch bieten die Stax-Zahlen eine grobe Orientierung, um die wirtschaftliche Lage der deutschen Sozietäten und Gesellschaften einschätzen zu können – und damit das Einkommen der Inhaber.

Die Bundessteuerberaterkammer unterscheidet in der Erhebung zwischen Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften (siehe Tabellen S. 29 f.). Unter Sozietäten fallen hierbei die GbR und die Partnerschaftsgesellschaft, mit und ohne beschränkter Haftung. Die zweithäufigste Gesellschaftsform bilden GbR und GmbH & Co. KG (zusammen 12 Prozent der Gesellschaften), dann folgen GmbH (10 Prozent) und AG (weniger als 5 Prozent).

Der durchschnittliche Überschuss pro Kanzleihinhaber in Sozietäten betrug im Jahr 2014 rund 137.000 Euro. Dabei verdienten die westdeutschen Partner mit 143.000 Euro deutlich mehr als ihre ostdeutschen Kollegen mit 107.000 Euro. Kanzleihinhaber von Steuerberatungsgesellschaften beendeten das Jahr 2014 mit einem Überschuss pro Kopf von 91.000 Euro. Auch



hier führten die alten Bundesländer mit 98.000 Euro vor den neuen mit 77.000 Euro.

Im Vergleich mit der vergangenen Stax-Erhebung aus dem Jahr 2011 wird deutlich, dass die Einkommen von Kanzleipartnern gestiegen sind. Kanzleihinhaber von Sozietäten konnten pro Kopf innerhalb von drei Jahren um 23 Prozent an Gewinn zulegen, während der Überschuss von Partnern in Steuerberatungsgesellschaften sogar um 97 Prozent wuchs.

Neben der Unternehmensform hängt die Höhe des Überschusses außerdem von der Aufstellung der Kanzleien ab. Reine Steuerberatungskanzleien erwirtschaften laut Stax weniger Gewinn als interprofessionelle Kanzleien, die zum Beispiel auch Rechtsanwälte beschäftigen. Hier wurde nur der Gewinn pro Gesamtkanzlei ausgewiesen. Während reine Steuerberatungskanzleien im Jahr 2014 durchschnittlich 218.000 Euro Gewinn verbuchten, waren es bei interprofessionellen Kanzleien mit 460.000 Euro mehr als doppelt so viel. Im Ost-West-Vergleich wird der Unterschied noch deutlicher: In den alten Bundesländern erwirtschafteten interprofessionelle Kanzleien 1,25-mal so viel wie ihre reinen Steuerkanzleikollegen. In den neuen Bundesländern liegt die Differenz dagegen nur bei zwei Dritteln.

## Gleiche Arbeit, gleiche Vergütung?

Aufgrund der verschiedenen Variablen wie etwa Anteilsverteilung oder Arbeitszeit ist es jedoch kaum möglich, den Gewinn von einzelnen Partnern in einer solchen Erhebung genau zu beziffern. Die psychologische Komponente der Aufgabenverteilung kann für Zündstoff sorgen. Die fiktive Rechnung setzt nämlich voraus, dass beide Partner die gleiche Arbeit leisten, und beiden genau die Hälfte der Kanzlei gehört. In den seltensten Fällen ist die Lastenverteilung jedoch so einfach vergleichbar. Josef

Weigert erlebt genau diese Spannungen häufig in seinem Beratungsalltag: „Ein ungleiches Verhältnis in der Arbeitsaufteilung und Vergütung führt immer zu Diskussionen“, ist sich der Kanzleiberater sicher. „Gerade, wenn man versucht, die Diskrepanz über das Geld anzugleichen.“

Da die Arbeitsbelastung durchaus schwankt, ist eine faire Verteilung rein über die Anteile unmöglich. Im ersten Schritt ist zwischen der Tätigkeitsvergütung und der Gewinnverteilung zu unterscheiden. Es geht nicht einfach nur um den Prozentsatz der Anteile, man kann Unterscheidungen auch am betreuten Umsatz oder am Arbeitseinsatz des jeweiligen Partners festmachen: Wenn ein Partner also wie im obigen Beispiel zwar die Hälfte der Anteile an der Kanzlei hält, aber nur ein Viertel des Umsatzes betreut, erhält er dementsprechend weniger. Immer populärer wird auch das Konzept des Teilzeitpartners: Wenn ein Gesellschafter zum Beispiel aus gesundheitlichen oder familiären Gründen nicht Vollzeit arbeiten kann, erhält dieser dann eine anteilmäßige Vergütung. Diese wird dann im Gesellschaftervertrag festgelegt.

Trotz aller gewünschten Gerechtigkeit ist es utopisch, eine konstant faire Verteilung von Einkommen und Arbeit erreichen zu wollen. Natürlich können Partner zum Beispiel anhand des investierten Gelds, der geleisteten Arbeitsstunden und des betreuten Umsatzes eine entsprechende Gewinnverteilung aufstellen. Josef Weigert ist der Meinung, dass es aber auch hier auf die psychologische Komponente ankommt: „Die Verteilung ist nie ganz gerecht. Dennoch darf sich kein Partner benachteiligt fühlen. Das Gefühl muss einfach stimmen.“

## Junior- und Seniorpartner

Da ein Juniorpartner meist mit weniger Anteilen als der Senior einsteigt, ist das Bemühen um eine gerechte Vergütung beson-

## Mehr Kompetenz, mehr Gewinn

Durchschnittlicher Überschuss von Sozietäten, Gesellschaften und Einzelkanzleien in Tsd. Euro

<b>Gesamt</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
Reine StB-Kanzlei	200	218
Interprofessionelle Kanzlei	318	460
<b>West</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
Reine StB-Kanzlei	223	239
Interprofessionelle Kanzlei	359	537
<b>Ost</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
Reine StB-Kanzlei	152	163
Interprofessionelle Kanzlei	194	273

## Auf die Praxisform kommt es an

Durchschnittlicher Überschuss pro Kanzleihinhaber in Sozietäten und Steuerberatungsgesellschaften in Tsd. Euro

<b>Gesamt</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
Sozietäten	111	137
StBG	46	91
<b>West</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
Sozietäten	118	143
StBG	54	98
<b>Ost</b>	<b>2011</b>	<b>2014</b>
Sozietäten	82	107
StBG	34	77

ders wichtig. Der Juniorpartner bringt zwar weniger Berufserfahrung mit, dafür aber in der Regel eine höhere Leistungsbeurteilung. Außerdem muss die Beteiligung für den Junior so attraktiv sein, dass er die Verantwortung und das unternehmerische Risiko überhaupt auf sich nimmt.

Ein mögliches Szenario: Der Chef möchte seine Nachfolge regeln und bietet einem Angestellten eine Partnerschaft mit 20 Prozent an. Die Kanzlei macht einen Jahresumsatz von zwei Millionen Euro. Um sich mit 20 Prozent in die Kanzlei einzukaufen, muss der Junior also mindestens 400.000 Euro plus Inventar zahlen. In den meisten Fällen muss er die Summe finanzieren. Geht man nun von einem Kredit auf zehn Jahre mit den derzeit üblichen 1,5 bis 2 Prozent Zinsen aus, muss er circa 50.000 Euro pro Jahr zurückzahlen.

Lohnt sich das? Josef Weigert meint: ja. Er berät Partner in genau dieser Problematik. Und empfiehlt, das Gehalt, welches der Junior als angestellter Steuerberater bekommen hätte, eins zu eins in einen kalkulatorischen Unternehmerlohn als Partner umzuwandeln. Der sollte dann jährlich aufgestockt werden, bis ein Geschäftsführergehalt von etwa 120.000 Euro pro Jahr erreicht ist. „So haben die Jungen eine Chance, in die Verantwortung hineinzuwachsen“, erklärt Weigert sein Vorgehen. Zu dem Unternehmerlohn kommt auch noch die Gewinnausschüttung in Höhe von 20 Prozent des Gewinns.

Auch Michael Loch von der Kanzleivermittlung Glawe GmbH hält es für sinnvoll, wenn Juniorpartner mit 15 bis 20 Prozent einsteigen: „Solch ein Minderheitsanteil ist gut, um erst einmal einen Fuß in die Tür zu kriegen.“ Langfristig müsse man aber schauen, dass man gleichberechtigter Partner würde. Auch bei Junior- und Seniorpartnern sind die Vergütungsmodelle sehr variabel: Loch hat erst kürzlich einen Kanzleihinhaber betreut, der 30 Prozent seiner Kanzlei an einen jungen Steuerberater

verkauft hat. Die Gewinnbeteiligung lag jedoch bei 45 Prozent. Für Loch ist das durchaus sinnvoll: „So ist die finanzielle Hürde kleiner, Anteile zu übernehmen. Der Junior hat aber die Bestätigung, maßgeblich am Gewinn der Kanzlei beteiligt zu sein.“

## Größe und Region

Macht es für das Einkommen der Partner einen Unterschied, wie groß die jeweilige Kanzlei ist und wo sie liegt? Nur bedingt, sagt Michael Loch: „Der Gewinn ist nicht immer von der Größe oder der Region der Kanzlei abhängig. Es gibt durchaus kleine Sozietäten, in denen die Partner ein höheres Einkommen haben, als das bei einer renommierten Großkanzlei der Fall wäre.“

Betrachtet man die durchschnittliche Rendite von Kanzleien, haben Region und Größe durchaus Auswirkungen. Laut Stax-Auswertung gilt: Mit zunehmender Größe sinkt die prozentuale Rendite (in absoluten Zahlen kann sie natürlich dennoch deutlich ansteigen). Während Einzelkanzleien und Bürogemeinschaften im Schnitt auf eine Umsatzrendite von 36 Prozent kommen, liegen lokale Sozietäten mit 25 Prozent deutlich tiefer. Überörtliche Sozietäten weisen nur 16 Prozent auf. Man kann also sagen: Je höher der Umsatz, desto niedriger die Umsatzrendite. Dazu kommt die geografische Lage. Laut Stax sinkt die Rendite mit zunehmender Größe der Städte. Außerdem verdienen Kanzleien im Osten weniger als im Westen. Das heißt allerdings nicht automatisch, dass auch die Einkommen der Partner niedriger ausfallen. Mit zunehmendem Umsatz kann der Gewinn steigen, wenn das Umsatzwachstum die sinkende Rentabilität überkompensiert: Auch hier kommt es für den einzelnen Partner am Ende auf den Anteil der absoluten Rendite an, die relative Rendite ist für ihn am Ende doch nur eine unternehmerische Planzahl. ■