

## FACHKRÄFTEMANGEL

## Wissen Sie eigentlich, was Sie eine unbesetzte Stelle kostet?

von Janos Diller, Senior Product Manager, [www.tax-talents.de](http://www.tax-talents.de)

| Eine Stelle nicht zu besetzen, kann die Kanzlei teuer zu stehen kommen. Die Kosten der nicht besetzten Stelle, die Vakanzkosten, sind aber nicht nur eine Zahl, sondern sie spiegeln die entgangenen Umsatzchancen und den erhöhten Druck auf die Belegschaft wider. Sie wirken sich auf verschiedene Aspekte des Kanzleibetriebs aus, von der Zeit für die Auftragserledigung über die Arbeitsmoral der Mitarbeitenden bis zur Kundenzufriedenheit. Ein umfassendes Verständnis hilft dem Kanzleihinhaber dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, um sicherzustellen, dass die Kanzlei wettbewerbsfähig und belastbar bleibt. |

### Fachkräftemangel und Vakanzzeiten

Die Steuerberatung gehört zu den Branchen mit der geringsten Arbeitslosen-Stellen-Relation:



In etwa spiegelbildlich dazu verhält sich die Vakanzzeit. Sie bezieht sich auf die durchschnittliche Dauer, die eine Stelle unbesetzt bleibt, bevor sie erfolgreich besetzt wird. Eine längere Vakanzzeit deutet u. a. darauf hin, dass es schwieriger ist, qualifizierte Fachkräfte für bestimmte Berufe zu finden.



Der Fachkräftemangel trifft die Branchen unterschiedlich

## Eine unbesetzte Stelle spart keine Kosten

Auf den ersten Blick erscheint die Vorstellung logisch, dass eine unbesetzte Stelle Geld spart, indem sie die Lohnkosten senkt. Diese Sichtweise ist jedoch allzu simpel und lässt die umfassenderen, oft erheblichen wirtschaftlichen Auswirkungen unbesetzter Stellen außer Acht. Tatsächlich führen unbesetzte Stellen auf die Dauer zu einer erhöhten Arbeitsbelastung der vorhandenen Mitarbeiter, zu Auftragsverzögerungen, zu entgangenen Umsatzchancen und mit der Zeit zu einem Rückgang der allgemeinen Unternehmensmoral und Produktivität. Diese indirekten Kosten übersteigen oft die direkten Einsparungen durch unbesetzte Stellen, sodass unbesetzte Stellen weitaus teurer sind, als sie erscheinen.

Eine Maßzahl dafür, was eine unbesetzte Stelle eine Kanzlei kostet, ist die Cost of Vacancy (CoV; Vakanzkosten). Sie stellt die finanziellen Verluste dar, die entstehen, wenn eine Position im Unternehmen vakant bleibt. Die Berechnung der Vakanzkosten basiert auf verschiedenen Faktoren wie dem Jahresgehalt der zu besetzenden Position, der Anzahl der Arbeitstage im Jahr und dem Faktor, der die Bedeutung der Stelle für das Unternehmen widerspiegelt, sowie der Dauer der Wiederbesetzung.

### ■ Cost of Vacancy (Vakanzkosten)

$$\text{CoV} = \text{Jahresgehalt} \div \text{Arbeitstage} \times \text{Faktor} \times \text{Wiederbesetzungszeit}$$

Zuerst wird das Jahresgehalt der offenen Stelle durch die durchschnittliche Anzahl an Arbeitstagen im Jahr geteilt, um den täglichen Wert zu erhalten. Dieser Wert wird dann mit einem Faktor multipliziert, der je nach Bedeutung der Stelle variiert (1 für Auszubildende/Aushilfen, 2 für Fachkräfte und 3 für Führungskräfte/Vertrieb/Projektmanagement). Schließlich wird das Ergebnis mit der durchschnittlichen Vakanzzeit in Tagen multipliziert, um den Gesamtwert der Vakanzkosten zu ermitteln.

Die Höhe der Vakanzkosten kann je nach Branche und Art der Position variieren. Zum Beispiel können in Branchen, in denen Mitarbeiter direkt Umsatz generieren, die Kosten einer unbesetzten Stelle besonders hoch sein, da abrechenbare Stunden verloren gehen und Aufträge abgelehnt werden müssen. Vergleichbares gilt für Bereiche mit spezifischem Fachwissen oder hoher Verantwortung, wie Führungskräfte oder Vertriebspositionen. Auch hier können die Vakanzkosten signifikant sein, da der Einfluss auf den Unternehmensumsatz groß ist. Die Berechnung der Vakanzkosten muss daher die individuellen Gegebenheiten und Anforderungen jeder Branche und Position berücksichtigen, um die finanziellen Auswirkungen einer unbesetzten Stelle präzise zu quantifizieren.

Natürlich darf das Konzept der Vakanzkosten nicht unhinterfragt hingenommen werden. Es ist schwierig, den negativen Einfluss einer offenen Stelle auf die Produktivität, das Engagement der Mitarbeiter und das Teamklima genau zu messen, und eine Herausforderung, monetäre Werte mit diesen Kennzahlen zu verknüpfen. Die Vakanzkosten sind vermutlich auch eher ein Proxy für

Vakanzen kosten richtig Geld

Vakanzkosten als Maßzahl

Einflussfaktoren auf die Höhe der Vakanzkosten

Kritik am Konzept der Vakanzkosten

den Umsatzverlust aufgrund einer vakanten Stelle und mögliche Folgekosten wie Produktivitätsverlust, Verzögerungen bei der Auftragsbearbeitung, sinkendes Mitarbeiterengagement und Burnout aufgrund erhöhter Arbeitsbelastung. Diese Punkte verdeutlichen aber eher die Komplexität der Quantifizierung aller nachteiligen Auswirkungen einer unbesetzten Position und richten sich weniger gegen das Konzept an sich.

### „Qualitative Nebenkosten“ der Vakanzkosten

Wie schon angesprochen umfasst das Konzept der Vakanzkosten nicht nur den entgangenen Umsatz, sondern auch die Nebenwirkungen auf das Unternehmen. Neben den direkten Auswirkungen auf die Einnahmen verursachen unbesetzte Stellen auch zusätzliche Kosten für das Management und die übrigen Teammitglieder. Führungskräfte wenden unter Umständen viel Zeit und Ressourcen für Einstellungs- und Schulungsprozesse auf, was ihre Aufmerksamkeit von den anderen Aufgaben ablenkt. Die Teammitglieder sehen sich oft mit einer höheren Arbeitsbelastung konfrontiert, was zu Überstundenkosten, geringerer Arbeitszufriedenheit und einer höheren Fluktuationsrate führen kann. Diese Störung der Teamdynamik und potenzielle Qualitätseinbußen bei Produkten und Dienstleistungen erhöhen die Kosten von Vakanz zusätzlich.

Diese Kosten sind allerdings nur schwer bezifferbar

### Berechnungsbeispiel aus der Steuerberatung

Ein Rechenbeispiel soll zeigen, wie man sich in einer Steuerberatungskanzlei dem Thema Vakanzkosten nähern kann. Im Grunde sind dafür nur wenige Zahlen nötig: das Jahresbruttogehalt für die zu besetzende Stelle, der Multiplikator für die Umsatzerwartung an den künftigen Stelleninhaber (Das Vielfache seines Bruttogehalts soll der Mitarbeiter erwirtschaften?) und die Zeit, die es braucht, um die Stelle zu besetzen. Mit diesen Annahmen lässt sich der entgangene Umsatz in der Vakanzzeit berechnen. Wer mag, kann die ersparten Lohn- und Lohnnebenkosten dagegenrechnen oder man lässt sie als Proxy für die „qualitativen Nebenkosten“ der unbesetzten Stelle drin.

Nur wenige Zahlen sind nötig

#### ■ Vakanzkosten – Faustformel

Jahresgehalt brutto	35.000	EUR	
× Multiplikator	3		
Jahresumsatzerwartung an den Mitarbeiter	105.000	EUR/Jahr	
Tagesumsatzerwartung an den Mitarbeiter	477	EUR/Tag	220 Arbeitstage im Jahr
entgangener Umsatz in Wiederbesetzungszeit	- 71.591	EUR/ges. Zeitraum	5 Monate Wiederbesetzungsdauer
entgangener Umsatz pro Monat der Nicht-Wiederbesetzung	-14.318	EUR	

Bruttolohn	35.000	EUR/Jahr	
Lohnnebenkosten (29 %)	10.150	EUR/Jahr	
Summe	45.150	EUR/Jahr	
	205	EUR/Tag	
ersparte Personalkosten in Wiederbesetzungszeit	30.784	EUR/ges. Zeitraum	5 Monate Wiederbesetzungsdauer
Saldo aus entgangenen Einnahmen und ersparten Personalkosten	40.807	EUR/ges. Zeitraum	5 Monate Wiederbesetzungsdauer
	- 8.161	EUR/Monat	

Bei Unternehmen mit direkt umsatzwirksamen Positionen können die Vakanzkosten auch auf der Grundlage des durchschnittlichen Umsatzes über alle Mitarbeiter eines Bereichs berechnet werden. Bei Funktionen, die nicht direkt mit dem Umsatz verbunden sind, die aber für die betriebliche Unterstützung wichtig sind, wie z. B. Verwaltungspositionen, kann sich die Berechnung dagegen eher auf die Auswirkungen auf die Produktivität und die zusätzliche Belastung anderer Teammitglieder konzentrieren.

**FAZIT** | Das Konzept der Vakanzkosten verdeutlicht die vielschichtigen Auswirkungen unbesetzter Stellen auf die finanzielle Gesundheit und die betriebliche Effizienz eines Unternehmens und befreit von dem Trugschluss, dass unbesetzte Stellen ja immerhin Kosteneinsparungen bedeuten. Vielmehr ist es wichtig, proaktive Rekrutierungs- und Bindungsstrategien zu entwickeln und in die Mitarbeiterentwicklung und Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit und des Engagements am Arbeitsplatz zu investieren. Letztlich ist das Verständnis und die effektive Bewältigung der Kosten unbesetzter Stellen ein wesentlicher Faktor für den langfristigen Erfolg und das Wachstum der Kanzlei.

## ■ TaxTalents – Gehaltsreport 2024

In Deutschland gilt die direkte Frage nach dem Gehalt nach wie vor als heikel. Schweigen und unbehagliches Zögern sind oft die Reaktion. Wie aber sieht es mit den Gehältern in der Steuerbranche aus? Halten auch sie mit der demografischen Entwicklung Schritt? Mit welchem Gehalt können Berufseinsteiger in der Steuerbranche rechnen und wie verändert es sich mit steigender Berufserfahrung? Gibt es den Gender Pay Gap auch in der Steuerberatung? Zahlt sich ein Studium finanziell aus? Wie unterschiedlich ist die Gehaltshöhe in den einzelnen Berufsfeldern? Für unseren Gehaltsreport haben wir von April bis Juni 2023 ca. 1.000 Fach- und Führungskräfte aus der Steuerbranche zu ihrem Gehalt, den angebotenen Benefits, Arbeitszeitmodellen und vielem mehr befragt.

Die vollständigen Ergebnisse finden Sie im [www.tax-talents.de/gehaltsreport](http://www.tax-talents.de/gehaltsreport), der kostenlos zum Download bereitsteht.

TaxTalents ist der Stellenmarkt für die Steuerbranche. Rufen Sie uns gerne an oder schreiben Sie eine E-Mail.

Telefon: +49 (0)211 61 68 12-12

E-Mail: [kontakt@tax-talents.de](mailto:kontakt@tax-talents.de)

Alternative  
Ermittlung des  
Umsatzes

TaxTalents  
Gehalt-Report  
2024