

Suchbegriff eingeben

strategie Strategie  
marketing Marketing  
veranstaltungen

Veranstaltungen

stefaninmotion stefan.in.motion  
mitarbeiterfuehrung

Mitarbeiterführung

honorargestaltung

Honorargestaltung

blog Blog

stefanonair stefan.on.air

Suche

# STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen](#) » [Honorargestaltung](#)

## Der Wert der "unproduktiven Stunden"

Meist unterschätzt und oft missverstanden

Die Frage: „Wie viele produktive Stunden erzielen Sie im Jahr?“ beantworten die meisten Steuerberater mit einem gewissen Stolz, wenn sie das Gefühl haben, die Zahl sei überdurchschnittlich hoch. Das drückt aus, dass sie damit zeigen möchten, wie gut, effizient und erfolgreich sie arbeiten.

Andererseits erlebe ich es häufig, dass Steuerberater, die nicht über eine hohe persönliche „Produktivität“ verfügen, diese Frage fast schon entschuldigend und sich rechtfertigend beantworten.

### Zur Terminologie

Eine Ursache dafür mag vielleicht darin liegen, dass in diesem Zusammenhang unglückliche Begriffe verwendet werden. Anstelle von „produktiv“ und „unproduktiv“ schlage ich vor, „verrechenbar“ und „nicht verrechenbar“ zu verwenden. So vermeidet man den negativen Beigeschmack, den das Wort „unproduktiv“ ausdrückt. Denn er vermittelt ja, dass man nichts (Produktives) tut.

### Das größere Missverständnis

Die Begriffe sind aber nur der kleinere Teil eines Missverständnisses, das entscheidende Bedeutung für die Kanzleientwicklung hat. Klar: Meiner Meinung nach bringen aber nicht verrechenbaren Stunden des Kanzleihinhabers/ Partners die Kanzlei weiter, sondern die nicht verrechenbaren Stunden – richtig eingesetzt – entscheiden über den langfristigen Erfolg der Kanzlei.

Um es auf den Punkt zu bringen:

Die verrechenbaren Stunden bestimmen Ihr derzeitiges Einkommen.

Die nicht verrechenbaren Stunden bestimmen Ihr zukünftiges Einkommen.

Damit meine ich natürlich nicht, dass Sie als Kanzleihinhaber/Partner nicht mehr verrechenbar arbeiten sollten. Nein, es kommt nur auf das passende Verhältnis an. Je kleiner die Kanzlei ist, desto größer muss der Anteil der verrechenbaren Stunden sein, um auch einen entsprechenden Gewinn erzielen zu können. Je größer die Kanzlei ist, desto geringer sollten die verrechenbaren Stunden sein, um dadurch ausreichend Zeit für die Kanzleientwicklung zu haben. Nehmen Sie als Faustregel 70 (verrechenbar) zu 30 (nicht verrechenbar) für eine Kanzlei bis 3 Mitarbeiter, und 30 zu 70 für

eine typische Kanzlei mit mehr als 10 Mitarbeitern (oder Team innerhalb einer Kanzlei) mit den entsprechenden Abstufungen dazwischen.

Keine Regel ohne Ausnahmen: Verfügen Sie als Kanzleihinhaber/Partner einer größeren Kanzlei über Spezialwissen (z.B. Umgründungssteuerrecht, betriebswirtschaftliche Beratung, Sanierungsberatung, etc.) dann rechtfertigt diese Spezialisierung höhere verrechenbare Stunden in [diesem](#) Bereich.

Nicht verrechenbare Zeit, sorgfältig geplant und investiert, ermöglicht Ihnen, Klientenbeziehungen zu verbessern, innovative Dienstleistungen anzubieten, neue Märkte zu erschliessen und Mitarbeiter zu entwickeln. Nicht verrechenbare Stunden nicht zu beachten bedeutet, die Zukunft nicht zu beachten.

### Um wie viel Zeit geht es?

Eine erste Analyse zeigt meist sehr schnell, dass es sich bei den nicht verrechenbaren Stunden einer Kanzlei nicht gerade um Kleinigkeiten dreht. Noch dazu wird diese Zeit überwiegend unstrukturiert und ungeplant eingesetzt.

Stellen Sie sich folgende Frage: „Wie groß ist der Anteil der nicht verrechenbaren Zeit, der für Maßnahmen mit einem klaren Ziel geplant und verwendet wird?“ Falls diese Zahl unter 20 % liegt, erschrecken Sie nicht. So geht es den meisten Kanzleien. Das soll aber kein Grund sein, nicht daran etwas zu ändern.

Wenn man die Zeit nicht plant, dann verdrängt das Dringende das Wichtige. Daher ist der erste wesentliche Schritt, nicht verrechenbare Stunden zu planen. Natürlich sollen und können Sie nicht 100 % der nicht verrechenbaren Stunden planen. Ein Teil wird immer durch „Verwaltung“, Fachliteratur, Korrespondenz und alltägliches Kanzleigeschehen verbraucht werden, aber selbst dieser Bereich kann optimiert werden (siehe [Persönliche Arbeitsmethodik als Erfolgsfaktor](#) und [Wie Sie mit der Flut an Fachliteratur fertig werden](#)).

Ein guter Beginn einer Verbesserung ist, dass Sie ca. 50 % Ihrer nicht verrechenbaren Zeit klaren Aufgaben der Kanzleientwicklung widmen. Ähnliches gilt für Ihre leitenden Mitarbeiter. Auch sie sollten die Hälfte ihrer nicht verrechenbaren Zeit konkreten Projekten widmen. Zählen Sie diese Stunden zusammen. Sie werden feststellen, dass Sie über ein enormes Zeit- und damit Investitionspotenzial verfügen. Das sollte Ihnen bewusst machen, dass es sinnvoll ist, diese Zeit/Investition auch zu managen.

### In welche Bereiche sollte die nicht verrechenbare Zeit investiert werden?

Ich möchte einige wesentlichen Fragen der Kanzleientwicklung herausgreifen. Überprüfen Sie für sich und Ihre Kanzlei, wieviel Zeit Sie dafür verwenden:

- Entwicklung von innovativen Lösungen für die Probleme der Klienten
- Entwicklung von neuen Dienstleistungen
- Transfer von Wissen an Ihre Mitarbeiter
- Entwicklung der persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter
- Entwicklung einer teamorientierten Unternehmenskultur
- Finden von Möglichkeiten der Kostenreduktion für die Erbringung der Dienstleistungen der Kanzlei
- Erhöhung der Attraktivität Ihrer Kanzlei, die die besten Mitarbeiter anzieht und hält
- Verbessern der Klientenbeziehung
- Vertiefen der Klientenbeziehung durch ein umfangreicheres und/oder maß-geschneidertes Dienstleistungsangebot
- Erhalten von Empfehlungen durch außergewöhnlichen Service
- Systematisches Feedback der Klienten zur Weiterentwicklung Ihres Serviceangebots

All diese Themen sind nicht neu. Ganz im Gegenteil, es sind fast schon „alte Zöpfe“. Die alles entscheidende Frage ist nur, was Sie tagtäglich dafür tun, um diese Themen zielgerichtet und geplant anzugehen?

Ein erster – und wirkungsvoller – Ansatz ist, nicht verrechenbare Zeit mindestens genauso ernst zu nehmen, wie verrechenbare Zeit: sie genauso zu strukturieren und zu planen und sich selbst und alle Ihre Mitarbeiter für die Ergebnisse der Maßnahmen verantwortlich zu machen.

Die praktische Umsetzung kann in der Weise erfolgen, dass Sie in regelmäßigen Abständen (z.B. einem Monat) diese Themen mit Ihren Mitarbeitern in Form eines Meetings bearbeiten. Machen Sie die Bedeutung der Aufgaben klar. Vergeben Sie Projekte mit klaren Zeitbudgets, Verantwortlichkeiten und Endterminen. Seien Sie bei den Konsequenzen für das Nichteinhalten von Vereinbarungen genauso hart, wie Sie es im Fall der Verspätung eines Klientenauftrages sind.

Wie bei allen Dingen der Kanzleientwicklung gilt auch hier der Grundsatz: „mäßig aber regelmäßig“. Der Erfolg wird sich einstellen. Nein, er ist dann einfach nicht aufzuhalten. Unterschätzen Sie daher nicht die Bedeutung der nicht verrechenbaren Stunden. Es geht um Ihre Zukunft.

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24