

Suchbegriff eingeben

str.	Strategie
ma	Marketing
ver	Veranstaltungen
ste	stefan.in.motion
mil	Mitarbeiterführung
ho	Honorargestaltung
blc	Blog
ste	stefan.on.air

Suche

STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen](#) » [Strategie](#)

Einen größeren Kuchen backen oder die Stücke gerechter verteilen?

Die hohe Kunst der fairen Gewinnverteilung bei Partnerschaften

Dieser Beitrag lässt vermuten, dass er nicht an Einzelhaber adressiert ist. Trotzdem denke ich, dass auch Einzelhaber einen Nutzen daraus ziehen können. Erstens, falls sie in Zukunft beabsichtigen eine Kanzleipartnerschaft zu realisieren. Und zweitens für die Beratung von Freiberuflern, für die die folgenden Überlegungen auch relevant sind.

Grundsätzliche Überlegungen

Eine faire Gewinnverteilung ist eines von mehreren Elementen für eine [Partnerschaft in Höchstform](#). Wenn die aus meiner Sicht relevanten Elemente einer erfolgreichen Partnerschaft nicht ausreichend zwischen den Partnern geklärt und kommuniziert sind, dann können diese Defizite niemals durch eine, auch noch so intelligente, Gewinnverteilung ausgeglichen werden. Eine umfangreiche Darstellung der erfolgsentscheidenden Elemente finden Sie in den [Unterlagen des Partnersummit](#)

Die Anzahl der Partnerschaften im Berufsstand steigt. Der Konzentrationsprozess in der Branche führt zu größeren Kanzleien mit einer höheren Anzahl an Partnern. Die optimale Organisation einer Partnerschaft wird daher immer bedeutender. Ich beobachte derzeit häufig, dass die ungemein vielfältigen Gewinnverteilungsmethoden in den Partnerschaften funktionieren, bis sie allerdings auf einmal nicht mehr funktionieren.

Einen größeren Kuchen backen?

Ist der Kanzleigewinn hoch genug, dann ist jede Gewinnverteilung leichter. Insofern ist eine kontinuierliche Ergebnisverbesserung ein Weg, um bestehende Gewinnverteilungsmethoden beizubehalten und sich nicht damit auseinandersetzen zu müssen. Ansatzpunkte und Möglichkeiten für eine Ergebnisverbesserung sind in einer unglaublichen Fülle vorhanden. Wie z.B.:

- Die Erhöhung der Produktivität - sehen Sie dazu: [Produktivität – Irrtümer und Missverständnisse](#)
- Die Verbesserung der Honorare - sehen Sie dazu: [Eine Formel für höhere Honorare bei noch zufriedeneren Klienten](#)
- Eine gelungene Mitarbeiterentwicklung - lesen Sie dazu: [Kanzleierfolg ist gleich Mitarbeiterentwicklung](#)
- Eine deutliche Erhöhung der Klientenzufriedenheit - sehen Sie dazu: [Klientenzufriedenheit](#)

Diese und viele weitere Möglichkeiten, den Kuchen zu vergrößern, sollten auf alle Fälle in der Kanzlei, unabhängig von der Gewinnverteilung, angegangen werden

Allerdings, trotz steigender Kanzleigewinne – oder vielleicht auch wegen der steigenden Gewinne – kommt es immer wieder vor, dass einzelne Partner mit der Gewinnverteilung unzufrieden sind. Sie empfinden sie als unfair. Eine allgemein gültige Gerechtigkeit herzustellen, ist enorm schwierig bis unmöglich. Fairness kann natürlich gelingen. In dem Sinne, dass fair ist, wenn sich der Einzelne als fair behandelt fühlt und die Gewinnverteilung als fair wahrgenommen wird.

Keine Patentlösung

Partnerschaften sind so unterschiedlich, dass es keine One-Size-Fits-All-Lösung geben kann. Es besteht ein riesiger Unterschied zwischen beispielsweise einer 2-Personen-Gründerpartnerschaft, wo sich die beiden Partner voll und ganz für die Kanzlei einsetzen und den Gewinn einfach teilen, und der Partnerschaft mit mehreren Dutzend Partnern, von denen einige noch nicht einmal Vollzeit aktiv sind. Insofern muss jede Partnerschaft, die für die jeweilige spezifische Situation passende Lösung finden.

Die „Eckpunkte“ der Gewinnverteilungsmethoden sind

- das One-Firm-Modell und
- das Profit-Center-Modell

Im reinen One-Firm-Modell wird der Gewinn entsprechend den Anteilen verteilt. Es gibt keinerlei andere Faktoren für die Verteilung des Ergebnisses. Im reinen Profit-Center-Modell werden Umsätze und Kosten so weit wie nur möglich den einzelnen Partner direkt oder über umsatzabhängige Umlagen zugeordnet und daraus ergibt sich der Gewinn für jeden Partner.

Beide Modelle haben ihre Vor- und Nachteile. Das One-Firm-Modell besticht durch seine Einfachheit und ist für viele Partnerschaften eine gute Lösung. Besonders dann, wenn die Anteile zwischen den Partnern ähnlich oder gleichverteilt sind. Und wenn eine sogenannte „soziale Steuerung“ erfolgt. D.h., dass Partner über die entsprechende Kommunikation bei Leistungsmängeln anderer Partner dafür sorgen, dass alle Partner ihr Bestes, entsprechend ihrer Stärken, für die Kanzlei geben. Das One-Firm-Modell betont die gemeinsamen Interessen für die gesamte Kanzlei.

Im Profit-Center-Modell („you eat what you kill“) erfolgt eine sogenannte „finanzielle Steuerung“: Leistungsmängel eines Partners berühren den Gewinnanteil der anderen Partner gar nicht bzw. nur marginal. Es ist innerhalb der Partnerschaft keine ausführliche Auseinandersetzung über gemeinsame Ziele notwendig.

Zwischen den genannten „Eckpunkten“ liegt eine Fülle von Varianten, Spielformen und Alternativen. Man könnte überspitzt fast sagen, dass es so viele verschiedene Gewinnverteilungsmethoden wie Partnerschaften gibt. Und genau hier liegt die hohe Kunst. Eben jene, individuelle, Methode zu finden, die die Ziele der Partnerschaft und der einzelnen Partner am besten abbildet. Da kein Modell nur Vorteile bietet, geht es darum, die möglichen Vorteile zu realisieren und die bestehenden Nachteile der gewählten Methode zu minimieren.

Bei all diesen Überlegungen ist ergänzend die Frage der Bewertung der Anteile beim Ausscheiden des Partners zu berücksichtigen. Spätestens hier erkennt man die bestehende Komplexität einer fairen Gewinnverteilung.

Welche Einflussfaktoren wählen?

Die oben beschriebene 2-er-Partnerschaft mit einem One-Firm-Modell braucht sich über Einflussfaktoren auf die Gewinnverteilung üblicherweise keine Gedanken machen. Auch bis zu einer Handvoll an Partnern ist ein reines One-Firm-Modell bei Vorliegen gewisser Voraussetzungen eine passende Lösung. Die Voraussetzungen sind u.a.:

- Gemeinsame Werthaltung
- Gemeinsame Ziele
- Aufgabenverteilung anhand der persönlichen Stärken
- Großzügigkeit
- Klären der gegenseitigen Erwartungen
- Offenes Feedback zwischen den Partnern über die Leistung für die Kanzlei

Jedoch schon größere Alters-, Erfahrungs- oder Tätigkeitsunterschiede können in einem One-Firm-Modell der Auslöser für Variationen der Gewinnverteilung sein. Bitte denken Sie auch daran, dass nicht nur Geld verteilt werden kann, sondern auch z.B.:

- Zeit – z.B. längere Abwesenheit bzw. Urlaubsdauer des Partners
- Status
- Besondere Aufgaben
- Ansehen

Diese Faktoren mögen für den einen oder anderen Partner mehr wert sein als Geld. Besonders ab einer gewissen Einkommenshöhe.

Außerdem kann das Ergebnis in unterschiedlichen Schichten auf die Partner verteilt werden. Wie z.B.:

- Eine Verzinsung des Kapitals: Entsprechend der Kapitalanteile oder auf das Kapitalkonto; hier stellt sich natürlich die Frage nach der Höhe des Zinssatzes.
- Tätigkeitsvergütung: Diese Vergütung kann differenziert werden nach Seniorität oder Arbeitszeit. Und auch abhängig von besonderen Aufgaben (wie z.B. Managing Partner, Mitglied des Management Boards) sein; hier stellt sich die grundsätzliche Frage nach der Höhe einer üblichen Tätigkeitsvergütung. Als Faustformel sehe ich, dass eine typische Tätigkeitsvergütung eines Partners rund 100-200 % höher sein sollte als das Gehalt des bestbezahlten angestellten Steuerberaters

Auch die Restgewinnverteilung kann unterschiedlich vorgenommen werden:

- Natürlich nach Kapitalanteilen
- Nach Köpfen unabhängig von den Anteilen
- Nach gemeinsamer Einschätzung
- Nach Leistung der jeweiligen Partner

Es ist offensichtlich, dass es eine unglaubliche Anzahl an Möglichkeiten unter unterschiedlicher Berücksichtigung und Gewichtung der hier beschriebenen Einflussfaktoren gibt. Daher möchte ich noch einmal betonen, dass die optimale Gewinnverteilungsmethode jene ist, die die Ziele der Partnerschaft und der einzelnen Partner am besten abbildet.

Außerdem ist offensichtlich, dass sich Gewinnverteilungsmethoden auch weiterentwickeln (müssen), wenn sich die Kanzlei weiterentwickelt.

Unterschiedliche Ergebnisbeiträge

Zu Beginn des Beitrags habe ich ausgeführt, dass Gewinnverteilungsmethoden so lange funktionieren, bis sie nicht mehr funktionieren. Menschen entwickeln sich – naturgemäß – unterschiedlich. Bis zu einem gewissen Grad hält das eine Partnerschaft aus. Oder besser gesagt, sie muss es aushalten. Das ist ja der Kern einer Partnerschaft. In einem Profit-Center-Modell kann es ewig dauern, bis unterschiedliche Entwicklungen virulent werden. In einem One-Firm-Modell offenbaren sich die Unterschiede modellbedingt schneller. Wie geht nun die Partnerschaft mit deutlich unterschiedlichen Ergebnisbeiträgen um?

Leistungsbeurteilung ist eine der schwierigsten Aufgaben im Management. Das spürt jede Führungskraft in der Mitarbeiterführung. Im Partnerkreis ist diese Aufgabe noch eine Dimension herausfordernder. Einen Ansatzpunkt über die Vielfalt von Kriterien finden Sie im Beitrag [Leistungskriterien für Partner](#)

Durch das im [Partner Summit](#) beschriebene „Partner-Coaching“ und „Partner-Stretching“ können zu geringe Leistungsbeiträge einzelner Partner verringert oder sogar beseitigt werden, sodass keine Änderungen am bestehenden Gewinnverteilungsmodell notwendig sind. Das ist die bereits genannte „soziale Steuerung“. Aber trotz aller Bemühungen können signifikante Unterschiede der Leistungsbeiträge einzelner Partner bestehen bleiben. Spätestens hier ist eine fundierte Auseinandersetzung mit den Faktoren der Gewinnverteilung in der Partnerschaft unbedingt notwendig. Die Kanzlei als Ganzes ist in Gefahr: Die Leistungsträger halten sich etwas zurück, wollen bzw. können nicht mehr leisten. Junge Partner haben keine Motivation in eine Partnerschaft einzutreten, in der nicht leistungsbereite Partner mitgezogen werden.

Die Änderung der bestehenden Gewinnverteilungsmethode ist ein hartes Stück Arbeit. Es geht ans Eingemachte in der Partnerschaft und der Weg zur zielgerichteten Weiterentwicklung ist im Regelfall länger, als zu Beginn angenommen.

Resümee

Betrachten Sie diesen Beitrag als Anlass, um über Ihre bestehende Gewinnverteilungsmethode nachzudenken und sich in der Partnerschaft darüber auszutauschen. Bei vielen angesprochenen Themen konnte ich nur an der Oberfläche kratzen. Die wahren Herausforderungen liegen meist noch viel tiefer begraben.

Im Kanzleimanagement gibt es Aufgaben, die einfach erledigt werden müssen, auch wenn sie nicht gleich Freude auslösen. Das Finden einer optimalen Gewinnverteilungsmethode zählt dazu. Selbst wenn es kurzfristig anstrengend für alle Partner sein wird, auf lange Sicht betrachtet ist es für die Partnerschaft als Ganzes eine wichtige Grundlage für den zukünftigen Erfolg.

"Den Kuchen größer machen und ihn auch gerechter verteilen!", ist die Devise.

[mobile Version](#)

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