

Zeiterfassung

## Der Wert der „unproduktiven Stunden“ – meist unterschätzt und oft missverstanden

von Mag. StB Stefan Lami, Tirol

Auf die Frage „Wie viele produktive Stunden erzielen Sie im Jahr?“ antworten die meisten Steuerberater mit einem gewissen Stolz. Das sind jene Kollegen, die das Gefühl haben, diese Zahl sei überdurchschnittlich hoch. Damit können Sie zeigen, 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.

### 1. Zur Terminologie

Eine Ursache für diese Art der Reaktion liegt darin, dass die verwendeten Begriffe, die sich aber im Sprachgebrauch festgesetzt haben, einfach unglücklich gewählt wurden. 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. Nämlich, dass man nichts – Produktives – tut.

**Statt des Begriffs „produktiv“ besser den Ausdruck „verrechenbar“ wählen**

### 2. Das größere Missverständnis

Die verwendeten Begriffe sind aber nur der kleinere Teil eines viel größeren Missverständnisses, das entscheidende Bedeutung auf die Kanzleientwicklung hat. Nicht die verrechenbaren Stunden des Kanzleieinhabers/Partners bringen die Kanzlei in Ihrer Entwicklung weiter, sondern die nicht verrechenbaren Stunden – richtig eingesetzt – entscheiden über den langfristigen Erfolg der Kanzlei.

**Nicht verrechenbare Stunden richtig einsetzen**

Um es auf den Punkt zu bringen:

- Die **verrechenbaren Stunden** bestimmen Ihr **derzeitiges Einkommen**.
- Die **nicht verrechenbaren Stunden** bestimmen Ihr **zukünftiges Einkommen**.

Schließen Sie daraus nicht, dass Sie als Kanzleieinhaber/Partner gar 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. Orientieren Sie sich an folgender Faustregel: 70 v.H. (verrechenbar) zu 30 v.H. (nicht verrechenbar) für eine Kanzleigröße von drei Mitarbeitern, und 30 v.H. zu 70 v.H. für eine typische Kanzlei mit

**Es kommt auf das passende Verhältnis an**

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

**Keine Regel ohne Ausnahmen:** Verfügen Sie als Kanzleihinhaber/Partner über Spezialwissen (z.B. Umwandlungen, betriebswirtschaftliche Beratung, Sanierungsberatung, etc.) dann rechtfertigt diese Spezialisierung natürlich mehr verrechenbare Stunden in diesem Bereich.

**Spezialwissen  
rechtfertigt verre-  
chenbare Stunden**

Nicht verrechenbare Zeit, sorgfältig geplant und eingesetzt, ermöglicht Ihnen Mandantenbeziehungen 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.

### 3. 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 handelt. In Kanzleivergleichen wird immer wieder festgestellt, dass sich die besten Kanzleien vom Durchschnitt nicht durch ihre Produktivität unterscheiden. Ab einem gewissen Produktivitätsniveau lässt sich der Kanzleierfolg nicht durch weitere Erhöhung der verrechenbaren Stunden signifikant steigern. Entscheidend, in Bezug auf die nicht verrechenbaren Stunden, ist dass sie selten strukturiert und geplant verwendet werden.

**Nicht verrechenbare  
Stunden werden  
selten strukturiert  
und geplant  
verwendet**

Ausgangspunkt der Analyse ist daher die Frage: „Wie groß ist der Anteil der nicht verrechenbaren Zeit, der für Maßnahmen mit einem klaren Ziel geplant und verwendet wird?“ Falls diese Zahl in Ihrer Kanzlei unter 20 v.H. liegt, erschrecken Sie nicht. So geht es den meisten Kanzleien, was aber kein Grund sein soll, daran nicht etwas zu ändern.

Wenn Zeit nicht geplant wird, verdrängt das Dringende das Wichtige. Und beim Dringenden ist ein Gutteil Unwichtiges dabei! Der erste Schritt ist daher, Ihre nicht verrechenbaren Stunden zu planen. Natürlich sollen und können Sie nicht 100 v.H. der nicht verrechenbaren Stunden planen. Ein Teil wird immer durch Verwaltung, Fachliteratur, Korrespondenz und alltägliches Kanzleigeschehen verbraucht werden, wobei selbst dieser Bereich durch professionelle Arbeitsmethodik optimiert werden kann.

Ein ganz guter Beginn ist, dass Sie ca. 50 v.H. 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. Wenn Sie diese Stunden zusammen zählen, werden Sie feststellen, dass Sie über ein enormes Zeitpotenzial verfügen. Es ist offensichtlich sinnvoll, diese Zeit (und damit Investition) auch zu managen.

**Widmen Sie 50 v.H.  
der nicht verrechen-  
baren Zeit der  
Kanzleientwicklung**

### 3.1 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, wie viel Zeit Sie dafür verwenden:

- Entwicklung von innovativen Lösungen für die Probleme der Mandanten
- 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 Reduzierung der Kosten für die Erbringung der Dienstleistungen der Kanzlei
- Schaffen einer Attraktivität Ihrer Kanzlei, die die besten Mitarbeiter anzieht und hält
- Verbessern der Mandantenbeziehung
- Vertiefen der Mandantenbeziehung durch ein umfangreicheres und/oder maßgeschneidertes Dienstleistungsangebot
- Erhalten von Empfehlungen durch außergewöhnlichen Service
- Systematisches Feedback der Mandanten zur Weiterentwicklung Ihres Serviceangebots

All diese Themen sind nicht neu. Ganz im Gegenteil, es sind „alte Zöpfe“. Die alles entscheidende Frage ist: Was tun Sie tagtäglich dafür, um diese Themen der Kanzleientwicklung zielgerichtet und geplant anzugehen?

### 3.2 Die praktische Umsetzung

Ein wirkungsvoller Ansatz ist, nicht verrechenbare Zeit mindestens genauso ernst zu nehmen, wie verrechenbare Zeit. Sie genauso zu strukturieren und zu planen. Machen Sie sich selbst und alle Ihre Mitarbeiter für die Ergebnisse der Maßnahmen innerhalb der nicht verrechenbaren Zeit verantwortlich.

Die praktische Umsetzung kann in der Weise erfolgen, dass Sie in regelmäßigen Abständen (z.B. einem Monat) die oben angeführten Themen (bzw. eine Auswahl davon) mit Ihren Mitarbeitern im Rahmen einer Besprechung bearbeiten. Machen Sie die Bedeutung der Aufgaben klar. Vergeben Sie Projekte mit klaren Zeitbudgets, Verantwortlichkeiten, Meilensteinen und Endterminen. Seien Sie bei den Konsequenzen für das Nichteinhalten von Vereinbarungen genauso hart, wie Sie es im Fall der Verspätung eines Mandantenauftrages sind.

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

**Wesentliche  
Fragen zur Kanzlei-  
entwicklung**

**Sich selbst und die  
Mitarbeiter für die  
Ergebnisse verant-  
wortlich machen**

**Der Erfolg wird sich  
einstellen**