

Honorargestaltung

Gute Honorare – schlechte Honorare?

Vorweg ein paar Überlegungen zu „guten“ und „schlechten“ Honoraren:

- Gut bzw. schlecht ist immer relativ.
- Relativ – vor allem in Bezug zu den Kosten des Auftrags.
- Erst in zweiter Linie relativ zum Marktpreis (sofern es überhaupt je einen Marktpreis für schwer vergleichbare Wissensdienstleistungen gibt und Mandanten eine Marktübersicht je haben können).
- Wenn Steuerberater über „schlechte“ Preise ihrer Kollegen klagen, kann es leicht sein, dass diese Kollegen – trotz „schlechter Ho-

norare“ – immer noch sehr gut mit diesen Aufträgen verdienen. Eben weil sie Mengen-, Größen- und/oder Produktivitätsvorteile haben.

- „Schlechte“ Preise können durch die Verbesserung der Produktivität zu „guten“ Preisen gemacht werden.
- Damit hat Honorargestaltung immer auch mit der Leistungserstellung und -gestaltung zu tun.
- Honorargestaltung hat immer auch mit der Organisation und den Kanzleiprozessen zu tun. Nicht zu vergessen, dass höhere Auftragskosten sehr oft durch Unterdelegation entstehen.

Die Verbesserung der hier angesprochenen Faktoren ist ein mühevoller, aber lohnenswerter Prozess, der natürlich nie zu Ende ist. Er stellt eine Seite der unternehmerischen Herausforderung dar.

Der Teufelskreis

„Schlechte“ Honorare im oben definierten Verständnis sind der Startpunkt eines wahrlich folgenschweren Teufelskreises:

1. „Schlechte“ Honorare erzeugen für den Mitarbeiter einen enormen Druck, die Leistung – z. B. die laufende Finanzbuchhaltung – so schnell wie möglich zu erledigen.
2. Es verbleibt keine Zeit bzw. es besteht keine Chance, einmal „rechts oder links zu schauen“ und dabei weitere mögliche Anliegen des Mandanten zu erkennen.
3. Die Kommunikation mit dem Mandanten wird auf ein Minimum reduziert. Ein ausführliches BWA-Gespräch ist z. B. „einfach nicht mehr drin“.
4. Der Mitarbeiter hat wenig bis keine Motivation, sich besonders für den Mandanten zu engagieren, wie z. B. einfach mal eine halbe Stunde extra zu investieren, um über Verbesserungen nachzudenken. Ganz zu schweigen davon, mit dem Mandanten einmal ausführlich über seine Anliegen und Wünsche an den Steuerberater zu sprechen.
5. Der Mandant wird durch das geringere Leistungsniveau preissensibel und fordert eine Preissenkung.
6. Jetzt wird die beschriebene Situation natürlich weiter verschärft. Sinkende Preise und damit rückläufige Umsätze sind die Folgen.
7. Um diese Umsatzrückgänge einigermaßen wettzumachen werden neue Aufträge/Mandanten, wieder zu „schlechten“ Honoraren, angenommen.

8. Damit wird die Situation noch weiter beschleunigt und man steckt in einem sich selbst verstärkenden Teufelskreis mit dem Ergebnis drastisch sinkender Gewinne, die nur deswegen nicht so schnell auffallen, weil man (Inhaber, Partner und/oder Mitarbeiter) mehr und härter arbeitet.

Das „Verteufelte“ an diesem Teufelskreis ist einerseits die dahintersteckende Dynamik. Es ist andererseits die Tatsache, dass er zu Beginn nur schwer erkennbar ist, jedoch wenn man darin einmal gefangen ist, nicht so leicht wieder herauskommt.

Die Wirkung von „guten“ Honoraren

Die erste unternehmerische Herausforderung (Leistungserstellung zu optimalen Kosten) wurde oben bereits beschrieben. Die zweite unternehmerische Herausforderung verhindert den Teufelskreis „schlechter“ Honorare: Der Unternehmer ist immer gefordert, den Wert der vom Unternehmen erbrachten Leistungen zu erhöhen. Gelingt es einer Kanzlei, den Wert ihrer Leistungen zu erhöhen, kommt sie in den Genuss der Wirkung von „guten“ Honoraren:

- Der Mitarbeiter hat das gute Gefühl, dass er für den Auftrag ausreichend Zeit hat.
- Er hat die Gelegenheit, auch mal „rechts oder links zu schauen“, und erkennt weitere Beratungsfelder.
- Es fällt ihm leichter, ausführlicher mit dem Mandanten zu sprechen (der Auftrag hat ja

einen „schönen Deckungsbeitrag“), was dazu führt, dass durch diese gute Leistung die Zufriedenheit des Mandanten steigt.

- Der Mandant ist in der Folge weniger preissensibel und es fällt der Kanzlei deutlich leichter, die Preise zu erhöhen („anzupassen“ ist das richtige Wort im Mandantengespräch).
- Der Mandant schätzt die ausgezeichnete Leistung und Empfehlungen sind öfter an der Tagesordnung.
- Der Akquisitionsdruck ist durch die „guten“ Honorare, den einen oder anderen Zusatzauftrag und einige Empfehlungen deutlich geringer. Für neue Aufträge/Mandanten ist man wesentlich selbstbewusster und kann höhere Honorare selbstsicher vertreten.
- Auch diese Dynamik ist selbstverstärkend – nur eben positiv!

Natürlich braucht eine Kanzlei – trotz „guter“ Honorare – weiterhin eine professionelle Führung. Unter anderem dafür, dass die „freie“ Zeit sinnvoll für den Mandanten eingesetzt wird. Höhere Honorare sind kein Freibrief für geringere Produktivität! Im gleichen Ausmaß wie „schlechte“ Honorare der Beginn eines Teufelskreises sind, sind „gute“ Honorare mit richtigem Management der Startschuss für eine kaum vorstellbare, fast unheimliche Aufwärtsentwicklung der Kanzlei.

Autor: Stefan Lami, Landeck
(www.stefanlami.com)