Honorargestaltung

Der Wert der „unproduktiven Stunden“

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. Damit möchten 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.

„Verrechenbare“ und „nicht verrechenbare“ Stunden

Eine Ursache dafür mag vielleicht darin liegen, dass in diesem Zusammenhang unglückliche Begriffe ver-

wendet 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, 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. Denn m. E. bringen nicht die verrechenbaren Stunden des Kanzleiinhabers (oder 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 Kanzleiinhaber nicht mehr verrechenbar arbeiten sollten. Es kommt allerdings 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 Kanzleiinhaber einer größeren Kanzlei über Spezialwissen (z. B. Umwandlungsteuerrecht, betriebswirtschaftliche Beratung, Sanierungsberatung, etc.), dann rechtfertigt diese Spezialisierung höhere verrechenbare Stunden in diesem Bereich. Nicht verrechenbare Zeit – sorgfältig geplant und investiert – 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.

Um wie viel Zeit geht es?

Eine erste Analyse zeigt meist sehr schnell, dass es sich bei den nicht verrechenbaren Stunden einer Kanzlei nicht um Kleinigkeiten dreht. Außerdem 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, nichts daran 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“, Lektüre von Fachliteratur, Korrespondenz und alltägliches Kanzleigeschehen verbraucht werden, aber selbst diese Tätigkeiten können optimiert werden.

Ein guter Beginn einer Verbesserung ist es, wenn 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, wie sinnvoll es ist, diese Zeit und Investition auch zu managen.

In welche Tätigkeiten soll 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 jeweils 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 Kostenreduktion für die Erbringung der Dienstleistungen der Kanzlei

- Erhöhung der 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. Die alles entscheidende Frage ist nur, was Sie täglich dafür tun, um diese Themen zielgerichtet und geplant anzugehen?

Und wie ist das praktisch umsetzbar?

Ein erster – und wirkungsvoller – Ansatz ist es, 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. jeden Monat) diese Themen mit Ihren Mitarbeitern in einem Meeting 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 Mandantenauftrags 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.

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