

Grundzüge eines Gewinnverteilungssystems

- Benno Heussen -

1. Einheitliche Grundregeln

Wenn man die nachfolgend skizzierten Grundelemente eines Gewinnverteilungssystems genauer analysiert, wird man feststellen, daß die – zweifellos notwendigen – Unterschiede zwischen den einzelnen Servicelines dadurch hinreichend berücksichtigt werden können, daß man die Punkte für einzelne Leistungsbereiche in den Servicelines unterschiedlich bestimmt. Die Grundelemente hingegen können für alle Servicelines gleich bleiben.

1.1 Gewinnverteilung und Management

Die Gewinnverteilung ist das Schlüsselthema für das Management, weil sie die drei wesentlichen Bereiche unmittelbar beeinflusst, die Professional Service Firms gestalten müssen:

- Die Klienten
- Die Firma
- Die Karriere jedes einzelnen

Wenn die Gewinnverteilung nicht stimmt, wird es am Engagement für die Klienten und die Firma fehlen und das hat auf die Karriere jedes einzelnen unmittelbar Einfluß. Das hat den sehr großen Vorteil, daß auch das Cross Selling durch ein jedenfalls in den Grundzügen einheitliches Leistungsbewertungsmodell unterstützt wird.

1.2 Der Erfolg hängt von den Menschen ab

Mehr als in jeder anderen Berufsgruppe hängt der Erfolg beratender Tätigkeit von

- den **Fachkenntnissen**,
- dem **Engagement** nach außen,
- der partnerschaftlichen **Solidarität** nach innen,

der Menschen ab, die als Berater tätig sind. Wenn sie nicht bewegt werden können, wird sich nichts bewegen.

Fehlt es an den Fachkenntnissen, steigen die Haftungsrisiken, fehlt es am Engagement, kann der Kunde nicht überzeugt werden (auch wenn die Fachkenntnisse gegebenenfalls überdurchschnittlich sind), und wenn es keine innere Solidarität gibt, fehlt der Gesamtorganisation die nötige Stabilität und interne Durchsetzungskraft. Ein Beispiel: Wer bei wesentlichen internen Meetings fehlt mit der Begründung, einer müsse ja den Umsatz machen, diskreditiert damit die internen Interessen der Partnerschaft. Und umgekehrt: Wenn die ganze Firma nur noch interne Meetings veranstaltet aber keinen Umsatz mehr macht, dann fehlt das Engagement nach außen, ohne das das Ganze auch nicht funktionieren kann.

1.3 Stabilität und Flexibilität

Die Regeln für die Gewinnverteilung müssen einerseits so stabil sein, daß jeder sich mittelfristig in seiner persönlichen Planung auf sie verlassen kann.

Sie müssen andererseits aber so flexibel sein, daß in Krisen- oder Boomzeiten Anpassungen nach oben oder nach unten erfolgen können.

1.4 Schnelligkeit

In allen drei Bereichen ist wichtig, daß alle Maßnahmen auf genügende **Schnelligkeit** achten. Schnelligkeit, sofern sie nicht auf Kosten der Qualität geht, zeigt

- im Bereich des **fachlichen Wissens**, daß hohes **Präsenzwissen** und damit Vertrautheit mit dem Problem vorhanden ist,

- beim **Engagement** nach außen, daß man sich **wirklich** einsetzt,
- bei der **Solidarität** nach innen, daß einem die Kollegen und deren Bedürfnisse **wichtig** sind.

Dadurch wird insgesamt die partnerschaftliche Kultur erheblich beeinflusst.

2. Die vier Leistungsbereiche

Die Gesamtleistung, die jeder erbringt, findet auf vier Gebieten statt

- **Mandatsbearbeitung**
- **Akquisition** neuer Aufträge und Bestandspflege
- **Know how** (Lernen und Lehren)
- **Organisation**

Bei der Diskussion über Gewinnverteilung zeigt sich, daß diejenigen, die hohe Umsätze fahren, sehr schwer realisieren, in welchem Umfang Kollegen, die in den anderen Bereichen tätig sind, dazu beitragen, und umgekehrt gilt: Wer viel mit Organisationsaufgaben befaßt ist, findet meist, daß die Kollegen, die den Umsatz erzielen, ihren Beitrag überschätzen, weil man ja allgemein sagen kann: Wo kein Umsatz, da kein Gewinn. Diese Formel paßt aber nur auf Standardtätigkeiten. Aufträge zum Beispiel im High End-Geschäft können ohne schnellen Zugriff auf vorhandenes Know how und die damit notwendig verbundene Pflege von Datenbanken etc. nicht ausgeführt werden. Wird nicht neu akquiriert und werden nicht ungeeignete Mandate wieder abgestoßen, verkrustet die Mandatsstruktur, was zu kurzfristigen Kollapsen führen kann etc.

Die Aufgabe der Gewinnverteilung muß es daher sein, den einzelnen Bereichen das richtige Gewicht zu geben.

2.1 Zielvereinbarungen

Das kann nur über Zielvereinbarungen geschehen, denn über dieses Instrument lassen sich **situationsangepaßt** die richtigen Schwerpunkte setzen.

Die Ziele müssen vereinbart und dürfen nicht diktiert werden, weil hochqualifizierte Berater empfindlich gegenüber Diktaten sind. Eines der attraktivsten Motive für die beratende Tätigkeit ist die relative Freiheit in der Bestimmung eigener Ziele. Wird sie aufgegeben, verlassen die besten Leute das Unternehmen am ersten.

Die Zielvereinbarungen müssen auch von **unten nach oben** erarbeitet werden, was nicht bedeutet, daß sie uneingeschränkt akzeptiert werden.

Die Entwicklung von unten nach oben ist aber die einzige Methode, um von seiten der führenden Partner einen ungeschminkten Einblick in die Ziele der jüngeren Partner zu erhalten. Wir haben zum Beispiel oft festgestellt, daß die jüngeren Partner lieber mehr Umsatz machen als sich weiterzubilden. Es ist leichter, solche zu hoch gesetzten Umsatzziele zu korrigieren und die frei werdende Zeit in andere Aktivitäten zu verplanen als umgekehrt. Und umgekehrt gilt: Wenn die Krise da ist, muß die Konzentration auf den Umsatz erhöht werden und können daher Zielvorgaben, die ihren Schwerpunkt im Know how oder in der Organisation haben, nur noch bedingt akzeptiert werden.

Mit der richtigen Zieldefinition ist ein wesentlicher Teil der Planungsarbeit schon getan (siehe näher dazu Malik und Maister).

2.2 Ziele und Zeitaufwand

Da wir über eine differenzierte Zeiterfassung verfügen und alle Werkzeuge besitzen, um ein hochqualifiziertes Zeitmanagement zu organisieren, ist es ohne weiteres möglich, die Jahresleistung jedes Kollegen in einem bestimmten Anteil Stunden auszudrücken. Das sieht etwa so aus:

▪ Jahresgesamtleistung	2.500 Stunden
▪ Berechenbare Stunden	1.700 Stunden
▪ Know How sammeln oder weitergeben	300 Stunden
▪ Organisation (Teilnahme an internen Sitzungen etc.)	200 Stunden
▪ Akquisition	300 Stunden

Die **Steuerung** erfolgt dadurch, daß jeder einzelne eine bestimmte Gesamtjahresleistung akzeptiert, die über das Zeiterfassungssystem nachgewiesen werden muß. Wir wissen natürlich, daß hier auch gezielte Fehleingaben möglich sind. Über Plausibilitätskontrollen und entsprechend enge Führung durch ältere Partner kann man diese Risiken aber in den Griff bekommen.

Wo die Schwerpunkte der jeweiligen Jahresleistung gesetzt werden, muß jeder mit seinen gleichrangigen oder höherrangigen Kollegen vereinbaren. Der Vorteil des Systems besteht darin, daß keinerlei Vorgaben allgemeiner Art gemacht werden müssen, so daß jeder seine individuelle Lebensplanung mit einbringen kann, vorausgesetzt, daß sie von den anderen akzeptiert wird. Insbesondere im Bereich der **Teilzeittätigkeit** hat das System daher besondere Vorteile. So kann es zum Beispiel sein, daß ein älterer Partner überhaupt keine berechenbaren Stunden mehr einplant, sondern sich nur noch der Organisation und der Akquisition widmet: Seine gleich alten Kollegen müssen das aber akzeptieren.

Wichtig ist, daß nicht nur die berechenbaren Stunden, sondern die **Gesamtjahresleistung** verplant wird, die bei ehrgeizigen Partnern durchaus auch höher als 2.500 Stunden liegen kann. Eine solche überdurchschnittlich hohe Leistung muß sich aber natürlich in entsprechenden finanziellen Anreizen niederschlagen.

2.3 Realisierungsquote und Nachkalkulation

Bei diesem Begriff zeigt sich auf einleuchtende Weise, daß einzelne Elemente, die zum Beispiel für Wirtschaftsprüfer unabdingbar sind, bei Anwälten überhaupt keine Rolle spielen. Anwälte können einen viel höheren Anteil der tatsächlich aufgewendeten Zeit in Rechnung stellen als andere Servicelines. Das hängt mit der Fertigungstiefe zusammen, die bei der anwaltlichen Arbeit sehr oft hundert Prozent beträgt. Außerhalb der Anwaltsarbeit jedoch kann es leichter vorkommen, daß die Realisierungsquote außer acht gelassen wird. Das geschieht aber nur, wenn die dafür zuständigen Partner Fehler beim Aufbau der Mandatsstruktur begangen haben. Diese Fehler lassen sich identifizieren, wenn bei einzelnen, jedenfalls aber den tragenden Mandaten, ein Controlling eingeführt wird, das es erlaubt, sich die Frage zu stellen, warum die Realisierungsquote und Nachkalkulation bei bestimmten Aufträgen zu niedrig ist. Ohne solche Nachkalkulation sind Maßnahmen in diesem Bereich wenig erfolgreich, diese eine Maßnahme reicht aus.

2.4 Kostenbewußtsein und Budgets

Das Kostenbewußtsein jedes einzelnen sinkt, je größer die Organisation ist, und alle Erfahrungen zeigen, daß eine Kostenkontrolle von oben meist ohne Wirkung bleibt. Das Kostenbewußtsein muß unten ansetzen. Das kann über Budgets geschehen, die von **unten nach oben** entwickelt werden. Bereits ein Sekretariat kann ein Budget zum Beispiel für Verbrauchsmaterialien haben, ein Standort ein Budget für die Bibliothek, wobei solche Budgets durchaus auf unteren Hierarchieebenen verwaltet werden können, wenn in den höheren Ebenen Kontrolle stattfindet. Nur wenn das Kostenbewußtsein von unten nach oben entwickelt wird, sehen sich die Leute auch gegenseitig auf die Finger.

Man kann auch Boni budgetieren, also einer bestimmten Arbeitsgruppe für eine besondere Leistung ein Budget versprechen, das sie nur gemeinsam ausgeben

dürfen (zum Beispiel gemeinsamer Besuch eines Seminars, das sonst aus Kostengründen nicht genehmigungsfähig wäre etc.).

3. Die Elemente eines Vergütungssystems

Es ist nicht sehr schwer, die Elemente eines Vergütungssystems zu definieren, wenn man die oben skizzierten Gesichtspunkte dabei berücksichtigt. Folgende Elemente kommen in Frage:

- **Lockstep-Elemente:** Das ist ein Vergütungsanteil, der vom Lebensalter und/oder der Zeitdauer abhängt, die ein Berater in dem Unternehmen verbracht hat. Er honoriert den Gesichtspunkt der **partnerschaftlichen Solidarität** ebenso wie den Gesichtspunkt der **Berufserfahrung** (Professionalität).
- **Zeit, die dem Beruf gewidmet wird:** Wer sich in seiner Zielvereinbarung verpflichtet, dem Unternehmen 3.000 Stunden pro Jahr zur Verfügung zu stehen, muß mehr verdienen als jemand, der nur 1.500 Stunden zur Verfügung steht. Dies muß unabhängig von der Frage gelten, welche Effizienz in dieser Zeit erreicht wird, denn Lebenszeit ist nun einmal Lebenszeit. Auch wer im Büro sitzt und nur heiße Luft erzeugt, kann in dieser Zeit nicht mit seinen Kindern spielen.
- **Erfolg im Mandat:** Das ist der Zeitaufwand, der vom Mandanten tatsächlich bezahlt wird, unabhängig davon, ob man ihn auch akquiriert hat. In diesem Bereich haben es die Kollegen leichter, die von großen Steaks abbeißen können, während andere, deren Arbeit kleinteiliger ist, sich oft schwerer tun. Diese Differenzen kann man ausgleichen, indem die Kollegen zum Beispiel aus dem Immobilien- und Transaktionsgeschäft relativ gesehen für ihren Umsatz weniger honoriert werden als die anderen, die zum Beispiel Zwangsvollstreckung betreiben. Natürlich kann man zu dem Ergebnis kommen, daß überhaupt keine Zwangsvollstreckung betrieben werden soll.

Dann läuft man aber die Gefahr einer Monokultur und wenn man keine Monokultur will, dann müssen die Kollegen, die dafür sorgen, daß eine Beratervielfalt herrscht, für ihre Arbeit auch dann gut honoriert werden, wenn sie nicht an den großen Steaks arbeiten.

- **Beiträge zur Akquisition:** Jedes Unternehmen braucht eine Mindestanzahl von Personen, die fähig sind, für neues Geschäft zu sorgen. Deren Anteil ist erfahrungsgemäß nicht sehr hoch und hängt auch sehr davon ab, ob von oben akquiriert werden muß (High End-Geschäft) oder von unten (Middle Market). Wer sich am Anfang des Jahres das Ziel setzt, eine bestimmte Zahl neuer Mandanten heranzuschaffen oder für einen gewissen neuen Umsatz zu sorgen oder einen bereits vorhandenen Umsatz zu stabilisieren und/oder auszuweiten, sollte dafür eine Prämie bekommen.
- **Beiträge zum Know how und zur Organisation:** In diesen beiden Bereichen ist der Erfolg am schwierigsten meßbar. Trotzdem kann man ihn evaluieren, wenn man gesteckte mit erreichten Zielen vergleicht. Der Zeitfaktor wird hier eine größere Rolle spielen als andere Bewertungskriterien.

3.1 Balanced Score Card System

Es gibt keinen Zweifel, daß eine sinnvolle Kombination der oben skizzierten Elemente nur in einem durchdachten, an die Bedürfnisse des Unternehmens angepaßten Balanced Score Card Systems erfolgreich bewältigt werden kann.

Die Ausarbeitung eines solchen Systems und seine Anpassung an die Firmenkultur des konkreten Unternehmens ist eine aufwendige Arbeit. Die nachfolgenden Überlegungen stecken nur in sehr grobem Umfang den Rahmen für diese Arbeit ab. Alle Leistungen, die in einem der oben genannten Bereiche erzielt werden, können in ein Punktesystem umgerechnet werden, wobei eine hundertprozentige Zielerreichung hundert Punkte und eine fünfzigprozentige

Zielerreichung fünfzig Punkte gibt. Naturgemäß wird die Frage, ob ein bestimmtes Ziel erreicht wurde oder nicht, immer einen – gelegentlich breiten – Ermessensspielraum haben. Solche Diskussionen müssen geführt werden und tragen in Stil und Form sehr wesentlich dazu bei, die Akzeptanz des Systems zu erhöhen.

Für die Punktverteilung stehen nur Gewinne zur Verfügung, so daß im Punktwert alle solidarisch am Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens teilhaben.

Die Anzahl der Punkte muß keinesfalls fortgeschrieben werden: Außer den Punkten, die es für Anciennität gibt (Lockstep), sind alle anderen Punkte variabel.

Wenn das Unternehmen in einer Krise ist, wird wahrscheinlich die Gesamtjahresarbeitszeit für jeden, der im Unternehmen tätig ist, zum Beispiel um zehn Prozent heraufgesetzt werden, wodurch naturgemäß der Punktwert in diesem Jahr niedriger ausfallen wird als in einem anderen Jahr.

Die Durchschnittsarbeitszeit wird für jüngere Kollegen höher liegen als für ältere – für diese ein weiterer Bonus.

Da aber jeder Leistungsträger des Unternehmens in einem Rahmen arbeitet, der auch für alle anderen gleich gilt, kann man unschwer zwei sonst schwierig zu vereinbarende Ziele miteinander kombinieren, nämlich Stabilität und Flexibilität.

3.2 DATEV Pilotprojekt

Die DATEV Consulting GmbH hat in einem etwa zwei Jahre laufenden Pilotprojekt, das gemeinsam mit einer süddeutschen Sozietät aus Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und Steuerberatern EDV-gestützt erarbeitet wurde, ein Balanced Score Card System entworfen, das nach Aussage des dafür zuständigen Partners einen hohen Akzeptanzgrad bei allen drei Servicelines dieses mittelgroßen Unternehmens (sechzig Berufsträger) erreicht hat. Man sollte

sich auf diese Vorerfahrungen abstützen, wenn man ein eigenes Projekt in Angriff nimmt (zuständig: DATEV Consulting GmbH, Geschäftsführer Kai-Uwe Spahl, Telefon 0911 – 319 4191).

4. Anlagen

- Formblatt „**Leistungsplanung** und **Controlling**“ der Sozietät Heussen Braun von Kessel als Muster
- Seminarbeitrag Kai-Uwe Spahl für den DATEV Open 2001 Kongreß
- Auszüge aus Veröffentlichungen von David H. Maister

5. Literaturhinweise

Fredmund Malik *„Führen, Leisten, Leben – wirksames Management für eine neue Zeit“*

5. Auflage 2000

Fredmund Malik *„Wirksame Unternehmensaufsicht – Corporate Gouvernance in Umbruchzeiten“* 2. Auflage 1999

David H. Maister *„Managing the Professional Service Firm“* Simon & Schuster New York 1993

David H. Maister *„True Professionalism – The carriage to care about your people, your clients and your courier“* Simon & Schuster 1997

Günter Müller-Stewens, Jens Drolshammer, Jochen Kriegmaier *„Professional Service Firms – Wie sich multinationale Dienstleister positionieren“*

Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung 1999 (darin vor allem: Fallstudie der Fusion PricewaterhouseCoopers von Günter Müller-Stewens und Monika Young)

Benno Heussen *„Time Management für Anwälte“* Verlag C.H. Beck 2002

Benno Heussen *„Akquisition und Mandatsentwicklung“* Luchterhand 2001

München, den 15. Januar 2002

Dr. Benno Heussen
Rechtsanwalt