

Steuerberater Wilfried Höniger

# Weniger, aber besser

Auf eine Branche mit wenigen Mandanten spezialisieren – die aber komplett beraten: Das ist das Erfolgsrezept von Steuerberater *Wilfried Höniger* aus Oberstdorf.

**E**inige Dutzend im ganzen Bundesgebiet verteilte Apotheken sind *Hönigers* Beratungsschwerpunkt. Diese hat er von seinem Chef bereits vor nahezu drei Jahrzehnten übernommen; eine Branche – extrem abhängig von äußeren Einflüssen –, die ihn seither nicht mehr losgelassen hat. „Zunächst boten wir den Apothekern die klassischen Dienstleistungen an. Die staatlichen Eingriffe zwangen uns, neue Geschäftsfelder zu eröffnen und die Beratung auszuweiten“, blickt er zurück.

## Sinkender Rohgewinn

*Höniger* beobachtet seit Jahren den sinkenden Rohgewinn der Apotheken. „Das begann mit der gesetzlichen Fixierung der Einzelhandelspreise der Medikamentenpreise. Je teurer ein Medikament nun ist, desto niedriger ist die Handelsspanne. Kostete es vor zehn Jahren noch zehn Mark und hatte eine Handelsspanne von vierzig Prozent mit vier Mark Rohgewinn, so zahlt der Verbraucher heute 20 Mark. Der Rohgewinn liegt aber nicht mehr bei 40, sondern aufgrund der anderen Staffelfung bei 35 Prozent Rohgewinn, sprich sieben Mark. Hätte sich der Gesamtumsatz

in den zehn Jahren bei allen Apotheken auch verdoppelt, wäre das kein Problem. Dadurch aber, daß die Zahl der Apotheken gewachsen ist, liegt der Umsatz, der damals bei einer Million war, nun bei durchschnittlich 1,2 Millionen statt bei 2 Millionen. Und hier beginnt meine Aufgabe.“

Er versteht sich als Koordinator, der seinem Mandanten nicht nur steuerliche, sondern auch wirtschaftliche und betriebswirtschaftliche sowie juristische Beratung bietet. Diese Hilfe freilich „kann ich gar nicht bieten – aber ich habe meine Kooperationspartner, bei denen ich sie abzapfen kann“, bemerkt *Höniger*. Seine Hilfe geht aber noch weiter: Zur betriebswirtschaftlichen Beratung gehört auch, seine Mandanten bei der Einrichtung zu beraten – denn diese trägt schließlich maßgeblich zum Umsatz bei. „Mir fiel auf, daß die Apotheken alle sehr gediegen eingerichtet waren, zugleich aber sehr ähnlich aussahen. Als die ersten Kostendämpfungsgesetze kamen, habe ich gesagt, wir können uns diese wertvollen Materialien nicht mehr leisten. Und dann habe ich nach einem Weg gesucht, wie meine Mandanten es billiger machen können – zugleich aber mehr Kaufanreize geben.“ Der wirt-



schaftliche Erfolg scheint ihm recht zu geben.

Ebenso kümmert sich *Höniger* um das Personalmanagement. Seine vierteljährlichen Besuche bei seinen Mandanten dienen unter anderem auch dem Zweck, sich einen Eindruck von der Leistungsfähigkeit des Personals zu verschaffen. Scheidet ein Mitarbeiter aus, dann empfiehlt er stets, statt dessen einen Apotheker einzustellen, um die Qualität der Be-

ratung zu erhöhen. „Personalpower statt Regalpower“ nennt er das Motto und meint, daß nicht nur das Angebot entscheidet als vielmehr die kompetente, freundliche Dienstleistung.

Aufgrund seiner Branchenkenntnis und der recht kleinen Mandantenzahl ist er in der Lage, im Falle eines Falles bei der Auswahl eines Nachfolgers zu beraten. Eine Leistung, die zwar auf den ersten Blick wenig Mühe macht, aber erhebliche Vorleistungen voraussetzt. „Solche hochwertige Beratung läßt sich nur ganz schwer in Honorarrechnungen gemäß der Gebührenordnung umsetzen“, stellt *Höniger* fest. Die Beratungsleistungen werden möglichst als Pauschalhonorar vereinbart und abgerechnet.

Indes stellt auch *Höniger* fest, daß Mandanten in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zunehmend genau dann beginnen, am Honorar für Beratung zu sparen, „wenn sie den Eindruck haben, daß alles geregelt ist mit der Finanzierung von Hausbau und Firmengründung. Daß aber kurz nach diesen stürmischen Anfangsjahren

der Existenzgründung möglicherweise gleich eine Scheidung droht oder später einmal ein Kind seinen Pflichtteil einfordert oder ähnliches, kann er natürlich nicht voraussehen“, betont *Höniger*.

### Alles aus einer Hand

Für die Pauschale erhalte der Mandant eine qualitativ hochwertige Leistung, versichert *Höniger*. Und das mit einem eher seltenen Modell: In seiner „Kanzlei“ arbeiten nur Berufsangehörige – aus Qualitätsgründen. Die Steuerberaterinnen in bzw. bei Dortmund, mit denen er zusammenarbeitet, sind vom Lohn über die Fibu und Bilanzierung auch für hochwertige Tätigkeiten zuständig. Marketing, Außenvertretung bei Behörden und Banken usw., Personalführung sowie **langfristig die Weichen zu stellen, betrachtet *Höniger* hingegen als Chefsache.** Warum er teure Arbeitskräfte für Standardtätigkeiten einsetzt, begründet er mit der Verantwortung: „Es motiviert doch, wenn

der Mitarbeiter sich voll identifizieren kann mit Erfolg oder Mißerfolg. Da sind bei der Erstellung nicht drei, vier Leute beteiligt, sondern eben nur einer. Und der Mandant weiß auch, an wen er sich wenden muß.“

### Know-how sichern

Die Steuerberaterinnen arbeiten von zu Hause aus. „Schon vor geraumer Zeit habe ich gemerkt, daß wichtiges Fachwissen verlorengeht, weil weibliche Fachkräfte aufgrund der Doppelbelastung von Familie und Beruf ausscheiden“, betont der Steuerberater aus Oberstdorf: „Dann habe ich entsprechend umorganisiert. Folge: Unsere Zusammenarbeit hat sich jetzt über Jahrzehnte bewährt.“ Er als „Kanzlei“-Inhaber hat Zugriff auf die Zahlen und kann bei Bedarf alle Mandanten beraten.

### Berufliches Ziel

Wachsen und mehr Mandanten annehmen – das ist kein berufliches Ziel. Es würde seinen Grundsätzen auch zuwiderlaufen. **Vielmehr sieht er auf seine Mandanten eine weitere Herausforderung zukommen:** Wenn nämlich das Recht gelockert wird und es „EU-Ketten“ geben wird. Das werde dann hohe Kaufpreise zur Folge haben, allerdings nur in den guten Lagen – meint *Höniger*. Hier möchte er die Weichen für seine Mandanten stellen – und hofft, „daß mir das Alltagsgeschäft weiter so gut wie bisher abgenommen wird“.

Mit seiner Organisationsform sieht er dabei gute Überlebenschancen: „Die ganz Großen werden bestehen bleiben; aber auch die Kleinen in ihrer Marktnische. Und das ist auch eine Chance für die sogenannten Einzelkämpfer, wenn es ihnen gelingt, ein Netz von Spezialisten aufzubauen.“

Den jungen Kollegen rät *Höniger*, den sozialen Auftrag ernst zu nehmen, „denn aus ‚einfachen‘ Mandanten können bedeutende Mandanten wachsen, und es ist schön, von Anfang an dabei gewesen zu sein und das Vertrauen erworben zu haben.“

## „Syndikus der Apotheker“

*Wilfried Höniger* war 23, als er zum Steuerberater zugelassen wurde. Der Rechtsbeistand kam später hinzu. Als er vier Jahre später die Kanzlei seines ehemaligen Chefs in Dortmund übernahm (1970), existierte die Spezialisierung bereits. Vornehmlich Deklaration, aber auch Beratung von Apothekern oder deren Fachpersonal machten etwa 80 bis 90 Prozent des Umsatzes aus. Auf diese Weise ist er mit der Branche und den notwendigen Fachkenntnissen vertraut geworden.

„Weg von der vergangenheitsbezogenen Beratung hin zur Gestaltung der Zukunft“ war schon Anfang der 70er Jahre sein Grundsatz, welcher durch ein berufliches Vorbild geprägt worden ist. Der Steuerberater solle sich mit weniger Mandaten begnügen, denn der Kuchen werde immer kleiner. Dafür solle er diese in der Breite und Tiefe beraten. Was nicht heißt, daß er „Alleskönner“ sein muß – sondern sich ein Umfeld von Vertrauensleuten schaffen soll, um mit ihnen zu kooperieren. Der Steuerberater solle sich als Syn-

dikus, als Vertrauter des Mandanten verstehen, der für ihn alle wichtigen finanziellen Fragen koordiniert.

*Wilfried Höniger* hat mittlerweile seit vielen Jahren den Sitz seiner Kanzlei in Oberstdorf und kooperiert mit Steuerberaterinnen, Renten- und Versicherungsberatern und seiner Tochter, die Rechtsanwältin ist, sowie einer Bilanzbuchhalterin in Oberstdorf. Seine Ehefrau Anna ist seine „rechte Hand“ und begleitet ihn im Außendienst. Neben 40 Apothekern, die er als Stammmandanten vierteljährlich besucht, betreut er unter anderem Heilberufe und Handwerker. Seine Angestellten sind bei den Mandanten neben den höherwertigen Leistungen auch für Fibu und Lohn zuständig, weil seiner Meinung nach nur so eine hohe Qualität gewahrt werden kann. Seit Anfang des Jahres trägt seine Kanzlei den Namen „SanaConsult Treuhand Steuerberatungsgesellschaft mbH“. Für seine Mandanten ist er mit der gebührenfreien Vanity-Nummer 0800-HOENIGER rund um die Uhr erreichbar.