



Online-Version
inklusive

Lang

Der Steuerberater als Unternehmer

48 Effektivitätsimpulse für Kanzleihinhaber

LESEPROBE



Klimaneutral

Druckprodukt

ClimatePartner.com/16605-2105-1001

 **nwb**

Leseprobe entnommen aus „Der Steuerberater als Unternehmer“
ISBN 978-3-482-**68241**-4

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2022
www.nwb.de

Alle Rechte vorbehalten.

VORWORT

Vielleicht kennen Sie auch das allgegenwärtige Gefühl vom sogenannten „Hamsterrad.“ Genau in selbigen befand ich mich vor ein paar Jahren. Am Abend als Letzter die Kanzlei zu verlassen und beim Zusperrern das unsichere Gefühl, heute wieder die „richtigen“ Dinge getan zu haben. Man gibt sein Bestes, doch die zu erledigenden Aufgaben werden auf wundersame Weise immer mehr. Dann herzlich willkommen im Club. Ich war genau an diesem oben beschriebenen Punkt und habe für mich eine Lösung gefunden.

Mein Name ist Thomas Lang, ich bin 41 Jahre, Vater von zwei wunderbaren Kindern im Alter von sechs und acht Jahren und glücklich verheiratet mit meiner Frau Eva (ebenfalls Steuerberaterin). Ich bin seit mittlerweile über 25 Jahren durchgängig in der Steuerberatung tätig und durchschritt dabei den klassischen Weg vom Steuerfach-Azubi zum Kanzleihinhaber mit einem Team von mittlerweile 20 Personen. In meinem Leben gab es immer wieder ein paar einschneidende Ereignisse, die mich als Mensch entscheidend geprägt haben.

Der Wunsch, Steuerberater zu werden, entsprang der Tatsache, dass ich gerne Menschen helfe bzw. unterstütze. Aus meiner Sicht ist Steuerberatung nichts anderes als „Menschen zu helfen“. Zugegeben: Es geht um das klischeehaft besetzte „trockene Zeug“, das bekanntlich niemand machen will. Aber Sie und ich empfinden darin Freude, Menschen bei ihren steuerlichen/gesetzlichen Pflichten zu unterstützen. Und ja, es gibt auch bei mir ab und an mal einen Anflug von „Nicht schon wieder“.

Ich musste auf meinem Weg feststellen, dass mich weder die Schule, das BWL-Studium noch das Steuerberater-Examen adäquat auf meine Führungsrolle als Kanzleileiter vorbereitet haben. Weiter musste/durfte ich erkennen, dass ich – meiner Wahrnehmung nach – fachlich zwar top ausgebildet war, mir jedoch jegliches Wissen bzw. Erfahrung zu Themen wie Mitarbeiterführung, Vertrieb, Social Media usw. fehlte. Leider fehlt es in Deutschland und vermutlich weltweit an einer spezifischen Ausbildung für Unternehmer.

Ja, auch wir Steuerberater sind Unternehmer und müssen gerade in diesen herausfordernden Zeiten mit Automatisierung, künstlicher Intelligenz und einem möglichen Wegfall der Vorbehaltsaufgaben unternehmerisch denken und handeln. Der gefühlt in jeder Branche vorherrschende Fachkräftemangel ist dann noch das Tüpfelchen auf dem i.

Bei einem Datev-Seminar wurde mir vor ein paar Jahren schlagartig etwas bewusst: Ich will aktiv diese Herausforderungen und damit meine Zukunft angehen. Es war dabei irgendwie komisch, da ich mich mit der Zukunft der Steuerberatung bereits im Vorfeld auseinandergesetzt hatte, aber exakt in diesem Moment, in der vorletzten Reihe mit einem Kaffee in der Hand, hat es bei mir „Klick“ gemacht.

Zu diesem Zeitpunkt hatten meine Frau und ich gerade erst ein Haus gebaut und waren entsprechende finanzielle Verpflichtungen bei der Bank eingegangen. Ich wollte meiner Familie doch ein tolles Leben bieten und jetzt das. Einstellungen wie „Hoch lebe das Vorjahr“ oder „Das haben wir immer schon so gemacht“ waren und sind in meiner Wahrnehmung für eine erfolgreiche Zukunft von Steuerkanzleien der Todesstoß.

Nach einem kurzen „Opfer-Anflug“ von „Das ist doch nicht gerecht“ bzw. „Da muss doch die Kammer was machen“ erkannte ich sehr schnell, dass es nur einen Weg für mich gab: Ich wollte pro-aktiv meine Zukunft selbst gestalten und mich den Herausforderungen der Branche stellen. Alles andere sind und waren aus meiner Sicht nur Ausreden. Daher kam es, dass ich mich bei den besten deutschsprachigen Experten zu erfolgreichem Unternehmertum fortgebildet habe und die für mich passenden Ansätze in meiner Kanzlei umsetzte.

Resümee: Die Methoden waren erfolgreich, die Kanzlei war auf Kurs und segelte in eine positive Zukunft. Leider brachte – wie so oft – der berufliche Erfolg auch persönliche Opfer mit sich. Eine 60-Stunden-Woche war die Regel und von einer aus heutiger Sicht ausgewogenen Work-Life-Balance war nicht zu sprechen. Paradoxerweise war dies für mich zu diesem Zeitpunkt völlig in Ordnung und ich empfand auch Stolz für meine Leistung. Es fühlte sich einfach gut an, die Kanzlei mit diversen Maßnahmen, wie z. B. die flächendeckende Einführung von Datev, Unternehmen online bei unseren Mandanten, sowie die 100 % digitale Arbeitsweise mit iPad und OneNote für eine erfolgreiche Zukunft gewappnet zu haben.

Wie so oft, musste auch bei mir etwas völlig Unvorhersehbares passieren. Meine Frau Eva erkrankte an Brustkrebs. Von heute auf morgen erschien mir die fristgerechte Abgabe von Umsatzsteuer-Voranmeldungen bzw. die Erfüllung gesetzlicher Pflichten in einem ganz anderen Licht. Was bringt beruflicher Erfolg, wenn ich niemanden habe, mit dem ich diesen teilen kann?

Mir wurde schlagartig bewusst, dass ich für mich so nicht weitermachen wollte. Als meine Tochter Leni dann eines Tages noch zu mir sagte: „Papa, warum hast Du heute schon wieder keine Zeit, um mit mir zu basteln?“ war für mich die Entscheidung gefallen. Ich wollte einen Weg finden, mit dem ich mit weniger Zeiteinsatz die gleichen Ergebnisse in der Kanzlei erzielen konnte und zusätzlich ausreichend Freiraum für meine Familie und mich habe.

Nach bewährtem Muster begab ich mich auch in diesem Fall erneut auf die Suche nach Experten und Fortbildungen zu diversen Themen wie Zeit- und Selbstmanagement, Persönlichkeitsentwicklung und Gesundheit. Ich stellte mir meinen eigenen Werkzeugkasten mit Methoden und Tools zusammen und führte diese bei mir bzw. meiner Kanzlei erfolgreich ein.

Es ist schon komisch, dass scheinbar immer irgendetwas Schlimmes bzw. ein Schicksalsschlag passieren muss, damit man seine Gewohnheiten hinterfragt und den „Reset-Knopf“ drückt. Bei mir war dies zum einen die Angst vor dem Verlust einer nachhaltig erfolgreichen Kanzlei, zum anderen natürlich auch die Krebserkrankung meiner Frau. Der Vollständigkeit halber: Meiner Frau Eva geht es wieder gut und sie ist gesund.

Mandanten und Steuerberaterkollegen haben die Veränderung meiner Arbeits-/Lebensweise wahrgenommen und mich direkt darauf angesprochen. Auf die Frage: „Wie hast Du das geschafft?“ hatte ich zu diesem Zeitpunkt keine Antwort. Es war allerdings der Startschuss, meinen Weg und die dabei umgesetzten Methoden und Maßnahmen zu analysieren. Am Ende dieses Prozesses stehen das „TOM-Prinzip“[®] sowie die „3 Mächte der Effektivität“[®].

Ich darf Ihnen mit diesem Buch meinen persönlichen Weg aufzeigen, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit. Mein Wunsch ist, Ihnen Möglichkeiten/Optionen aufzuzeigen und Inspiration zu schenken. Stellen Sie sich einfach Ihren eigenen Werkzeugkasten für sich und Ihre Kanzlei zusammen. Packen Sie „alles“ rein, was für Sie passt. Probieren Sie Dinge aus und scheuen Sie sich nicht davor, ein Werkzeug wieder beiseite zu legen.

Wichtig ist, dass Sie loslegen und ins Tun kommen. Das ist übrigens mein Leitspruch: „Erfolg ist Tun.“ Es heißt im Übrigen auch Unternehmer und nicht „Unterlasser“. Was ist das Risiko, wenn etwas für Sie nicht passt? Gar nichts. Sie haben lediglich eine Erfahrung gewonnen und das ist stets eine positive Erkenntnis.

Um möglichst viel für sich aus diesem Buch mitzunehmen, möchte ich Ihnen einen Tipp geben: Erstellen Sie sich eine eigene „Quintessenz“. Was meine ich damit? Dies ist Ihre persönliche Liste mit Punkten, die für Sie bzw. Ihre Kanzlei interessant sind. Das können Dinge sein, die Sie gerne umsetzen oder (zu einem späteren Zeitpunkt) ausprobieren möchten. Genauso können dies aber auch sogenannte „Not-To-Do´s“ sein, d. h.: Was wollen Sie zukünftig nicht mehr oder anders machen? Die Erfahrung zeigt, dass es teilweise leichter fällt, Dinge zu identifizieren, die man eben „nicht“ mehr umsetzen möchte.

Wichtig ist, dass Sie Ihre Zusammenfassung schriftlich machen. Am Ende dieses Buches finden Sie schon einmal ein bisschen Platz für persönliche Notizen sowie eine Übersicht der 48 beschriebenen Effektivitätsimpulse. Immer wenn Sie einen Gedanken festhalten wollen, notieren Sie ihn.

Wählen Sie für Ihre persönliche Quintessenz die für Sie passende Form; ein Stück Papier, einen Block oder eine digitale Alternative. Entscheidend ist, dass Sie für sich einen Ort finden, den Sie gerne nutzen, der für Sie leicht zugänglich ist und den Sie im Nachgang immer wieder präsent haben.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffe, Sie auf Ihrem persönlichen und beruflichen Weg ein Stück begleiten und inspirieren zu dürfen.

Ihr Thomas Lang

Selb, im Januar 2022

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|-----------------------------|-----|
| Vorwort | V |
| Inhaltsübersicht | IX |
| Inhaltsverzeichnis | XI |
| Literaturverzeichnis | XXI |

A. MEINE ERFOLGSFORMEL Seite

| | |
|--|----|
| I. Das TOM-Prinzip[®] | 2 |
| 1. Effektivität = Zeit/Ziele-Management | 5 |
| 2. T = Time (Zeit) | 6 |
| 3. O = Objectives (Ziele) | 9 |
| 4. M = Management (Effektivität) | 10 |
| II. Die 3 Mächte der Effektivität[®] | 12 |
| 1. Die Macht der Gedanken | 14 |
| a) Mindset | 16 |
| b) Glaubenssätze | 18 |
| c) Persönlichkeit | 21 |
| 2. Die Macht des Umfelds | 22 |
| a) Beziehungen | 24 |
| b) Kommunikation | 27 |
| 3. Die Macht der Planung | 29 |
| a) Freiräume schaffen (Selbst- und Zeitmanagement) | 30 |
| b) Wirtschaftliches Denken | 32 |
| c) Von der Vision zum Erfolg | 35 |
| d) Erfolg ist Tun | 36 |

B. DIE MACHT DER GEDANKEN

| | |
|--|----|
| I. Ihr Mindset | 39 |
| 1. Effektivitätsimpuls 1: Unternehmer = Lebensform | 39 |
| a) „Märchen“ Work-Life-Balance | 39 |

| | Seite |
|---|-----------|
| b) Das Leben als Museum | 41 |
| c) „Me first“ als Basis | 41 |
| 2. Effektivitätsimpuls 2: Unternehmer = Freiheit | 43 |
| a) Unternehmertum = profitables Hobby/Leidenschaft | 43 |
| b) Unternehmertum = legales Abenteuer | 44 |
| c) Ruhestand = keine (Er-)Lösung | 45 |
| 3. Effektivitätsimpuls 3: Zeit = Neue Währung | 46 |
| a) 600 „produktive“ Minuten pro Tag | 46 |
| b) Entscheidend: Wie nutze ich meine Zeit? | 47 |
| c) Zeit ist wichtiger als Geld | 48 |
| 4. Effektivitätsimpuls 4: Die 3 Rollen in der Kanzlei | 50 |
| a) Die 3 Rollen: Unternehmer – Manager – Fachkraft | 50 |
| b) Die Aufgaben: Unternehmer – Manager – Fachkraft | 51 |
| c) Kreisklasse vs. Weltklasse | 53 |
| d) Das Phänomen des „Peters-Prinzip“ | 53 |
| 5. Effektivitätsimpuls 5: Unternehmer vs. Selbständig | 55 |
| a) Vom Selbständigen zum Unternehmer | 55 |
| b) Herausforderung: (Arbeits-) Zeit ist kein Maßstab für Effektivität | 55 |
| c) Herausforderung: Fachkräfteaufgaben = „Bestätigung“ | 57 |
| d) Matrix der 4 Arbeitstypen/-formen | 58 |
| e) Entscheidung: Unternehmer und/oder Selbständiger | 59 |
| II. Ihre Glaubenssätze | 60 |
| 1. Effektivitätsimpuls 6: Perfektionismus = Zeitlupe | 60 |
| a) Keine Buchung ohne Beleg | 60 |
| b) Der perfekte Kreis | 61 |
| c) Wir leben in einem Informationszeitalter | 62 |
| d) Unperfekt = Erfolgsfaktor | 63 |
| 2. Effektivitätsimpuls 7: Out-of-the-box-Denken | 64 |
| a) Negative Glaubenssätze verhindern Erfolg | 65 |
| b) Fortbildung „Out-of-the-box“ | 65 |
| c) Out-of-the-box = Wettbewerbsvorteil | 66 |
| d) Wachstum passiert außerhalb der Komfortzone | 67 |
| 3. Effektivitätsimpuls 8: Vergessen Sie Multitasking | 68 |

| | Seite |
|---|-----------|
| a) Multitasking hat seinen Ursprung in der Computerwelt | 68 |
| b) „Echtes“ Multitasking gibt es nicht | 69 |
| c) Multitasking = Nichts „richtig“ zu machen | 70 |
| d) Monotasking = Priorisierung/Fokus = Erfolg | 71 |
| 4. Effektivitätsimpuls 9: Geld = Energie | 72 |
| a) Geld = Bewertungsmaßstab für Zeit | 72 |
| b) Geld „verleiht Flügel“: Cash is king | 74 |
| c) Negative Glaubenssätze über Geld | 75 |
| 5. Effektivitätsimpuls 10: Selbstverantwortlichkeit | 77 |
| a) Mein Durchbruch zur Effektivität: Die Macht der Entscheidung | 77 |
| b) Selbstverantwortung = Fluch und Segen zugleich | 78 |
| c) Verantwortung vs. Opferrolle | 79 |
| d) Die Macht der Wahl: Freiheit zwischen Reiz und Reaktion | 80 |
| III. Persönlichkeit | 83 |
| 1. Effektivitätsimpuls 11: Das Lebensrad | 83 |
| a) Das Lebensrad = Realitätsspiegel | 84 |
| b) Fitness/Gesundheit = Effektivitätsfaktor | 85 |
| c) Fitness/Gesundheit = bessere Ergebnisse | 86 |
| d) Fitness/Gesundheit = „Altersvorsorge“ | 86 |
| e) Ruhe/Pausen = Wachstum | 88 |
| 2. Effektivitätsimpuls 12: Wissen tanken | 89 |
| a) Herausforderungen beim „Wissen tanken“ | 90 |
| b) Wissen für Unternehmer | 90 |
| c) Wissen = Vermögen | 91 |
| d) Die Macht des „Lesens“ | 92 |
| 3. Effektivitätsimpuls 13: Stärke/Talente/Fähigkeiten | 94 |
| a) Talent vs. Fleiß: Die 10.000-Stunden-Regel | 94 |
| b) Der Schlüssel zur Effektivität: Ihre Stärken | 96 |
| c) Der Grundsatz der „Stärkenstärkung“ | 97 |
| d) Wie gehe ich mit Schwächen um? | 98 |
| 4. Effektivitätsimpuls 14: „Leitplanken“: Werte/Motive | 99 |
| a) Begriffsabgrenzung/Meine Definition | 99 |
| b) Was sind Werte? | 100 |

| | Seite |
|---|-------|
| c) Was sind Motive? | 101 |
| d) Auswirkungen von Werten/Motiven auf unsere Kanzlei und unser Leben | 102 |
| e) Motivgerechte Interaktion: Die Platin-Regel | 103 |
| 5. Effektivitätsimpuls 15: Ihre (persönlichen) Ziele | 104 |
| a) Lebensziele = Navi für Ihr Leben | 104 |
| b) Intrinsische vs. Extrinsische Ziele | 106 |
| c) Der „Flow“-Moment | 108 |
| | |
| C. DIE MACHT DES UMFELDS | |
| <hr/> | |
| I. Ihre Beziehungen | 110 |
| 1. Effektivitätsimpuls 16: Umfeld = Erfolgsfaktor | 110 |
| a) Die Spiegelneuronen: Unser Umfeld = „Selfie“ | 110 |
| b) Großzügigkeit als „Glücksbringer“ | 111 |
| c) Umfeld: „Der“ unterschätzte Wachstumsfaktor | 113 |
| d) Mentoren/Biografien/Mastermind = „Abkürzung“ | 115 |
| 2. Effektivitätsimpuls 17: Beziehungskonten | 117 |
| a) Was ist ein Beziehungskonto? | 117 |
| b) Entscheidend: Die Währung des Anderen | 118 |
| c) Was sind Ein- und Auszahlungen? | 119 |
| d) Saldo = Vertrauen | 120 |
| 3. Effektivitätsimpuls 18: Team = 1. Kunde | 121 |
| a) Die Kanzlei = Ihr wichtigster Mandant | 121 |
| b) Team = 1. Zielgruppe | 122 |
| c) Menschen statt Mitarbeiter | 124 |
| d) „Dominoeffekt“: Unternehmer – Team – Mandanten | 125 |
| 4. Effektivitätsimpuls 19: Mandanten | 127 |
| a) Mandanten = direktes Umfeld | 127 |
| b) Unternehmerische Freiheit „Nein-Sagen“ | 128 |
| c) Zielgruppe = Liebe | 130 |
| d) Traum-/Wunschmandant | 131 |
| 5. Effektivitätsimpuls 20: Mehrwerte schaffen | 132 |
| a) Win-Win-Denken | 132 |

| | Seite |
|---|------------|
| b) Weiterentwicklung des Teams | 135 |
| c) Der Grundsatz: „Was habe ich davon?“ | 136 |
| II. Ihre Kommunikation | 139 |
| 1. Effektivitätsimpuls 21: Menschentypen | 139 |
| a) Das „Zwiebelmodell“ der Persönlichkeit | 139 |
| b) Das Persönlichkeits-Modell: DISG | 140 |
| c) Kenntnis über Menschentypen = Effektive Kommunikation | 141 |
| d) Anwendung der Typisierung im Kanzleialltag | 143 |
| 2. Effektivitätsimpuls 22: Die Macht der Emotionen | 145 |
| a) Emotionen sitzen im Unterbewusstsein: Das limbische System | 145 |
| b) Entscheidungen basieren auf Emotionen | 147 |
| c) Geschichten = Bilder = Emotionen | 149 |
| 3. Effektivitätsimpuls 23: Die Macht der Fragen | 150 |
| a) Grundsatz: „Wer fragt, der führt“ | 150 |
| b) Warum sind Fragen so mächtig? | 151 |
| c) Fragen beeinflussen unsere Lebensqualität | 153 |
| d) Der Schlüssel zu effektiver Kommunikation: Zuhören und Verstehen | 154 |
| 4. Effektivitätsimpuls 24: Marketing (Team/Mandanten) | 157 |
| a) Marketing = 100 % Kommunikation | 157 |
| b) Warum ist Marketing so wichtig? | 158 |
| c) Fachlich top zu sein reicht (heute) nicht mehr | 159 |
| 5. Effektivitätsimpuls 25: Teamführung | 161 |
| a) Team = Voraussetzung für Unternehmertum | 162 |
| b) Führung = Kommunikation | 163 |
| c) Sinn/„Warum“ = Grundlage für effektives Teamwork | 164 |
| | |
| D. DIE MACHT DER PLANUNG | |
| <hr/> | |
| I. Freiräume schaffen | 168 |
| 1. Selbstmanagement | 168 |
| a) Effektivitätsimpuls 26: Eisenhower-Matrix | 168 |
| aa) Prioritäten sind Effektivitätsfilter | 168 |
| bb) Priorisieren mit der Eisenhower-Matrix | 170 |

| | Seite |
|--|-------|
| cc) Wichtig vs. Dringend | 171 |
| dd) Effektivität = Management von wichtigen und nicht dringenden Aufgaben | 172 |
| b) Effektivitätsimpuls 27: Not-to-do-Liste | 173 |
| aa) Erfolgsfaktor „Not-to-do-Liste“ | 173 |
| bb) Effektives Delegieren | 175 |
| cc) Monkey Management = Aufgaben managen | 176 |
| c) Effektivitätsimpuls 28: Nein-Sagen | 177 |
| aa) Effektivitätsdieb: „Hast Du mal eine Sekunde?“ | 177 |
| bb) Jedes „Ja“ hat seinen Preis | 179 |
| cc) Herausforderung: Unser Selbstwert/„Das Ego“ | 180 |
| d) Effektivitätsimpuls 29: „Eat-that-frog“ | 182 |
| aa) Was bedeutet „Eat-that-frog“? | 182 |
| bb) Willenskraft - eine limitierte Ressource | 184 |
| cc) Schlüssel zur Effektivität: Willenskraft am Morgen nutzen | 186 |
| e) Effektivitätsimpuls 30: Flexibles System | 187 |
| aa) Flexibilität: ein wichtiger Erfolgsfaktor | 187 |
| bb) Effektivität mit Effizienz verbinden - Finden Sie Ihr perfektes System | 188 |
| 2. Zeitmanagement | 190 |
| a) Effektivitätsimpuls 31: Aufgabenplanung | 190 |
| aa) Der Zeigarnik-Effekt: Unerledigte Aufgaben bedeuten Stress | 191 |
| bb) Terminkalender ≠ To-Do-Liste | 192 |
| cc) Der „perfekte“ Kalender | 193 |
| dd) Der Wochenplan | 195 |
| ee) Der Tagesplan | 197 |
| b) Effektivitätsimpuls 32: Outlook/E-Mails | 198 |
| aa) Outlook-Einstellungen | 199 |
| bb) E-Mail-„Konsum“ | 200 |
| cc) E-Mail-Versand | 201 |
| dd) Regeln und Filter | 202 |
| ee) Einsatz von Hilfen und Werkzeugen | 203 |

| | Seite |
|--|------------|
| c) Effektivitätsimpuls 33: Blockarbeit | 204 |
| aa) Unterbrechungen = Stress | 205 |
| bb) Blockarbeit wiederkehrender Aufgaben / Tätigkeiten bündeln | 206 |
| cc) Unterbrechungen/Ablenkungen eliminieren | 207 |
| dd) Das Parkinson'sche Gesetz | 209 |
| ee) Pausen = Produktivitätsbooster | 210 |
| d) Effektivitätsimpuls 34: Einmaliger Fingerabdruck | 212 |
| aa) Einmaliger Fingerabdruck = Dinge nur einmal „anfassen“ | 212 |
| bb) Der Weg zur Inbox-Zero | 213 |
| cc) Wir brauchen ein „zentrales“ Inputverarbeitungssystem | 215 |
| dd) Die 2-Minuten-Regel | 217 |
| e) Effektivitätsimpuls 35: <u>Meeting-Mit-Mir</u> - MMM-Termine | 219 |
| aa) MMM = Meeting mit mir | 219 |
| bb) Kopfarbeit/Qualität benötigt Fokus | 219 |
| cc) Ablenkungen/Unterbrechungen: Der Sägeblatt-Effekt | 221 |
| dd) Tipps für MMM-Termine | 222 |
| II. Wirtschaftliches Denken | 223 |
| 1. Effektivitätsimpuls 36: Pareto-Prinzip | 223 |
| a) Input \neq Output | 223 |
| b) Das Pareto-Prinzip (Historie – Definition – Richtwert – Formel) | 225 |
| c) Pareto in der Unternehmenswelt | 227 |
| d) Anwendung / Beispiele für das Pareto-Prinzip | 228 |
| 2. Effektivitätsimpuls 37: Kosten-Nutzen-Denken | 229 |
| a) Mandantenklassifizierung/-typisierung / ABC-Analyse | 229 |
| b) Wesentlichkeitsgrenzen – Ein essentieller Kosten/Nutzen-Hebel | 232 |
| c) Effektive und effiziente Prozesse | 233 |
| 3. Effektivitätsimpuls 38: Stellschraube Honorar | 235 |
| a) Umsatz = (End)Effekt von Nutzen für Mandanten | 235 |
| b) Preis = (subjektiver) Wert aus Mandantensicht | 236 |
| c) Bedürfnisse/Emotionen erfüllen = Win-Win-Win | 237 |

| | Seite |
|--|------------|
| d) Was Mandanten wollen | 239 |
| e) Tipps für effektives Honorarmanagement | 242 |
| 4. Effektivitätsimpuls 39: Kosten | 245 |
| a) Profit-First-Ansatz | 246 |
| b) Qualitätsmanagement = „Teamplayer“ | 248 |
| c) Zeiterfassung = fundierte Entscheidungsbasis | 249 |
| 5. Effektivitätsimpuls 40: Rechnungswesen/Controlling | 250 |
| a) Buchhaltung = Spielstandanzeige | 250 |
| b) Kennzahlen/Tools für eine erfolgreiche Kanzleiststeuerung | 252 |
| c) Kostenrechnung = Entscheidungsgrundlage | 253 |
| III. Von der Vision zum Erfolg | 256 |
| 1. Effektivitätsimpuls 41: Das „Warum“ | 256 |
| a) The golden circle: Start with why | 256 |
| b) Das „Warum“ Ihrer Kanzlei | 258 |
| c) Das Zusammenspiel von Warum – Wie – Was | 259 |
| 2. Effektivitätsimpuls: 42: Vision | 262 |
| a) Die Kraft der Visualisierung | 262 |
| b) Bilder = Emotionen = Realität | 264 |
| c) Vision = „Add on“ | 265 |
| d) Vision = dynamisch & authentisch | 266 |
| 3. Effektivitätsimpuls 43: Mission | 268 |
| a) Begriffsabgrenzung/Meine Definition | 268 |
| b) Unternehmenszweck = Der Weg zur „Vision“ mit Kundenbezug | 269 |
| c) „Vision/Mission/Warum“ als Filter | 270 |
| d) Positionierung/USP (= unique selling proposition) | 271 |
| 4. Effektivitätsimpuls 44: Plan(ung) | 275 |
| a) Planung = Weg zum Ziel | 275 |
| b) Planung = Schlüssel zum Erfolg | 277 |
| c) Planung = Management-Instrument für Unternehmer | 280 |
| IV. Erfolg ist Tun | 283 |
| 1. Effektivitätsimpuls 45: Ziele | 283 |
| a) Die 3 Arten von Zielen | 284 |
| b) Ziel I: „Der Weg ist das Ziel“ | 285 |

| | Seite |
|--|-------|
| c) Ziel II: „Das wäre cool“ | 286 |
| d) Ziel III: „Ich werde...“ | 286 |
| e) Die 3 Vorteile von Zielen | 287 |
| (aa) Fokus/Priorisierung | 288 |
| (bb) Erfolg ist Tun | 290 |
| (cc) Messbarkeit | 293 |
| f) Effektive Zielformulierung | 295 |
| 2. Effektivitätsimpuls 46: Entscheidungen | 297 |
| a) Führung/Unternehmertum heißt „Entscheidungen treffen“ | 298 |
| b) Entscheidungen = Unsicherheit | 300 |
| c) Schnelle Entscheidungen = Erfolgsfaktor | 302 |
| 3. Effektivitätsimpuls 47: („Gesunde“) Fehlerkultur | 303 |
| a) Fehler = Erfahrungen | 304 |
| b) Fehler = Vorstufe von Erfolg | 305 |
| c) Beschwerde = Chance | 307 |
| d) Beschwerde = „begeisterter“ Kunde/Fan | 308 |
| e) Beschwerde = „kostenlose“ Unternehmensberatung | 309 |
| 4. Effektivitätsimpuls 48: Reflektion („Loop“) | 312 |
| a) Feedback = Frühstück der Gewinner | 312 |
| b) Selbstreflektion = Weiterentwicklung | 313 |
| c) Unternehmertum = Kreislauf „IST – SOLL – PLAN – TUN“ | 314 |
| | |
| E. MEINE QUINTESSENZ | |
| <hr/> | |
| I. Mein persönliches Resümee | 317 |
| II. Lied: „Leben erleben“ | 321 |
| | |
| F. ANHANG | |
| <hr/> | |
| I. Die 48 Effektivitätsimpulse als Übersicht | 323 |
| II. Persönliche Notizen | 330 |
| III. Downloads | 332 |

A. Meine Erfolgsformel

Wie eingangs bereits erwähnt, hege ich keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit bei den von mir vorgestellten Methoden und Tools. Das Buch basiert auf meinem heutigen Wissensstand und Erfahrungen. Es gibt (analog zu diversen Gesetzestexten) leider nicht die „eine“ Wahrheit bzw. den heiligen Gral der Erleuchtung. Auch dies ist eine wichtige Erkenntnis aus den vielen Stunden meines „Tuns“.

Die von mir ausgeführten Effektivitätsimpulse sollen Ihnen als Unterstützung bzw. Inspiration dienen. Sie selbst brauchen dabei das Rad nicht neu zu erfinden, können eine Abkürzung nehmen und auf die von mir gemachten Erfahrungen zurückgreifen.

Sehen Sie meine Impulse als „Werkzeuge“ und bestücken Sie Ihren persönlichen Werkzeugkasten mit den für Sie stimmigen Tools. Die Umsetzung eines einzigen Impulses, der Ihnen durch das Lesen dieses Buchs klar(er) wird, würde mich unglaublich stolz machen.

Bevor Sie mit dem Buch „durchstarten“ möchte ich auf zwei Punkte hinweisen.

Nr. 1: Ich verwende im Buch grundsätzlich die „männliche“ Form von Wörtern. Damit ist von mir keinerlei Wertung zwischen „männlich/weiblich/divers“ beabsichtigt. Ich bin beim Thema „Gender“ 100 % wertfrei und betrachte jedes Individuum als gleichberechtigten Menschen. Sehen Sie meine Wortwahl als Synonym für die für Sie passende Form.

Nr. 2: Folgende Tabelle dient als Legende für im Buch verwendete Hinweise:

| Tipp | Download | Übung |
|---|--|--|
| Von mir zusätzlich ausgewählte Tipps sollen die 48 Effektivitätsimpulse abrunden. Diese persönlichen Erfahrungen sollen Ihnen als „Abkürzung“ dienen. | Es gibt für Sie (kostenlose) Unterlagen zum Download. Am Ende des Buchs finden Sie eine Liste dieser Dokumente sowie eine Anleitung für den Downloadbereich. | Erfolg ist Tun! Sie haben die Möglichkeit (sofort oder später) selbst in die Umsetzung zu kommen. Nützliche Übungen werden Sie auf dem Weg zu Ihrer Effektivität unterstützen. |

Lassen Sie uns nunmehr beginnen, denn: Erfolg ist Tun!

I. Das TOM-Prinzip[®]

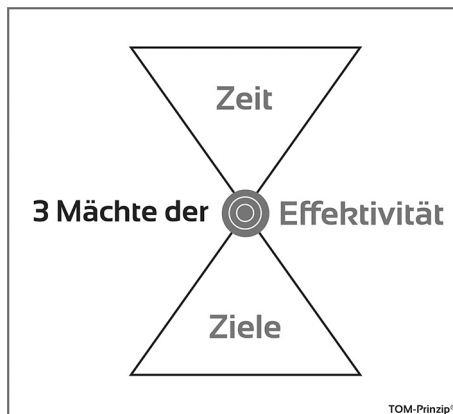
Rückblickend drehte sich bei der Analyse meines Weges alles um zwei Themen: **Zeit und Ziele**.

Genau diese beiden Variablen sind wichtige Bestandteile meiner Erfolgsformel. Ich erkannte jedoch, dass es nicht ausreicht, „nur“ seine Zeit zu optimieren und sich Ziele zu setzen. Eine entscheidende Zutat fehlte noch: Effektivität. Oder um es in meinen Worten zu sagen:



Am besten lässt sich meine Erfolgsformel, das sog. TOM-Prinzip[®], mithilfe einer Sanduhr erklären. „TOM“ steht dabei nicht nur für meinen Namen, sondern vielmehr für die erfolgsbestimmenden Variablen der Formel, die gleichzeitig unterschiedliche Zeitdimensionen symbolisieren.

| T | O | M |
|----------|----------------|----------------|
| T = Time | O = Objectives | M = Management |
| Zeit | Ziele | Effektivität |
| Zukunft | Vergangenheit | Gegenwart |



Die Sanduhr steht beim TOM-Prinzip[®] sinnbildlich für unser Leben. Jede Sekunde fällt unaufhörlich – Tag für Tag, Stunde für Stunde – ein „Sandkorn“ (symbolisch für Zeit)

durch die Engstelle der Uhr. Man könnte daher auch von einem „Zeitkorn“ sprechen. „Zeit“, als oberer Trichter der Sanduhr, steht für mich sinnbildlich für unsere Zukunft, die wir (noch) beeinflussen können bzw. dürfen.

Keiner von uns weiß, wie viel „Zeit“ sich im obigen Behälter befindet. Eigentlich sollte das obige Dreieck der Sanduhr deshalb blickdicht und nicht einsehbar sein. Allein diese Tatsache, nicht zu wissen, wie viel „Zeit“ wir auf Erden haben, schärft unseren Blick für Wichtiges und Unwichtiges. Die Konfrontation mit dem Thema Tod ist hierbei stets ein effektiver Filter für uns Menschen, um Prioritäten zu definieren und ein individuelles „Ranking“ für sich zu finden.

Der untere Teil der Sanduhr symbolisiert für mich die Vergangenheit. Dafür stehen „Ziele“ in meinem Modell. Tag für Tag kommen „Zeitkörner“ im unteren Bereich an und werden eine logische Sekunde später zu unserer Vergangenheit. Die entscheidende Frage ist, ob wir diese „vergangene Zeit“ bzw. diese Erlebnisse für uns als „gut oder schlecht“ einstufen. Genau hier soll Effektivität unterstützen und mehr von den „guten/richtigen“ Momenten schaffen.

Ich versuche jeden Tag auf das Neue mein Leben selbst zu bestimmen und mir bewusst „meine“ Ziele zu setzen. Ich möchte pro-aktiv und selbstbestimmt mein Leben leben. Ziele sind aus meiner Sicht hierfür das beste Werkzeug. Ziele geben uns, in dem von Hektik und Stress geprägten Kanzleialtag, allzeit die notwendige Orientierung und schärfen unseren Fokus für das Wichtige.

Daher sind die Variablen Zeit (Time = Zukunft) und Ziele (Objectives = Vergangenheit) wichtige Parameter in meiner Erfolgsformel. Der entscheidende Punkt beim TOM-Prinzip® ist jedoch der Schnittpunkt von Zeit und Zielen bzw. von Zukunft und Vergangenheit, nämlich die Gegenwart (Management = Effektivität).

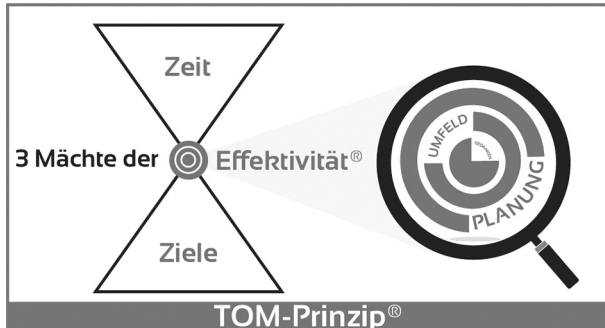
Trotz bestem Zeitmanagement und idealen Zielformulierungen ist stets der entscheidende Moment für Ihren persönlichen Erfolg Ihre Gegenwart. Ich durfte auf meiner Reise erkennen, dass genau an jenem Punkt „Effektivität“ entsteht oder eben auch nicht. Im Hier und Jetzt entscheiden Sie schlussendlich darüber, wie Sie Ihre Zeit nutzen und ob Sie am Abend von einem „gebrauchten“ oder „guten“ Tag sprechen.



*„Der aktuelle Moment ist alles, womit wir arbeiten können.
Unsere Vergangenheit ist nur ein ehemaliges Jetzt
und unsere Zukunft ist eine potentielle Gegenwart.“*

Gary Keller

Effektivität entscheidet sich also im Moment der Gegenwart, dem Schnittpunkt von Zeit und Zielen. Sinnvoll wäre es daher einen Filter für das „Jetzt“ zu haben, der uns automatisiert und ohne großes Nachdenken die richtigen Entscheidungen „zuflüstert“ und sozusagen ein imaginärer Ratgeber für Effektivität ist. Diese Aufgabe übernehmen bei meinem TOM-Prinzip® die sog. „3 Mächte der Effektivität®“.



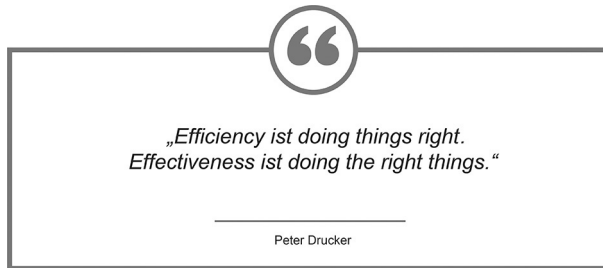
Bei den 3 Mächten der Effektivität® handelt es sich um einen Filter, der uns hilft, aus unserer Sicht in jeder Sekunde das „Richtige“ zu tun. Effektivität entsteht durch unser Tun/Handeln/Denken, welches wir „managen“ können und sollten. Daher steht der Buchstabe „M“ für Management, ein Synonym für Effektivität.

Sinnbildlich werden die „Zeitkörner“ von den 3 Mächten der Effektivität® wie eine Art Sieb gefiltert. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass im unteren Bereich der Sanduhr mehr „effektive“ Momente ankommen und wir zufrieden auf unsere Vergangenheit blicken.

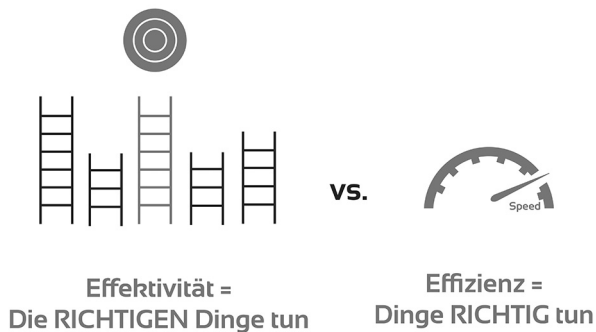
Bei genauerer Betrachtung bzw. im „Zoom-Modus“ können Sie erkennen, dass es sich bei den 3 Mächten der Effektivität® um 3 Kreise handelt. Jeder Kreis steht dabei für eine Macht, die auch den Rahmen für meine 48 Effektivitätspulse bilden.

- ▶ Die Macht der Gedanken
- ▶ Die Macht des Umfelds
- ▶ Die Macht der Planung

1. Effektivität = Zeit/Ziele-Management



Ich bin eigentlich kein Freund von Definitionen, aber an dieser Stelle ist dies durchaus angebracht. Um es in den Worten von Peter F. Drucker zu sagen: „Effektivität ist, die richtigen Dinge zu tun. Effizienz ist, die Dinge richtig zu tun.“



Hier liegt wirklich ein feiner, aber entscheidender Unterschied. Bei Effektivität geht es um die wichtigen Dinge, die leider allzu oft nicht dringend sind und daher oft vernachlässigt werden. Ja, auch dringend und wichtig haben unterschiedliche Bedeutung.

Sie kennen bestimmt folgende Szene: Ein Mandant möchte von Ihnen zurückgerufen werden und selbstverständlich ist es (zumindest aus seiner Sicht) dringend. Während des Anrufs stellt sich umgehend heraus, dass dies in Ihrer Wahrnehmung mitnichten so war und ein Mitarbeiter der bessere Ansprechpartner gewesen wäre.

Setzen Sie dieses Beispiel einmal in Relation von dringend und wichtig. Wäre es an dieser Stelle für Sie nicht effektiver, also wichtiger gewesen, Ihre Zeit für die strategische Ausrichtung Ihrer Kanzlei und damit Ihren Zielen zu nutzen, anstatt ein Telefonat ohne (vermeintlichen) Mehrwert zu führen?

Eine Liste mit Beispielen würde sich hier unendlich fortführen lassen. Sehr anschaulich beschrieben werden die unterschiedlichen Varianten von dringend und wichtig in der Eisenhower-Matrix, der ich später noch den Effektivitätsimpuls Nr. 26 widmen werde.

Das Schöne ist, dass beide Variablen meiner Effektivitätsformel, also Zeit und Ziele, jederzeit von Ihnen beeinflusst werden können. Gleichzeitig kann dies auch ein Fluch sein, da nur Sie allein der einzige Mensch auf diesem Planeten sind, der für Ihren Erfolg/Ihre Effektivität verantwortlich ist. Für mich überwiegt dabei ganz klar der positive Aspekt, da ich selbst pro-aktiv meinen Weg bestimmen und beeinflussen kann.

Entscheidend ist, dass Sie Ihre Effektivität „richtig“ managen. Daher möchte ich Sie in den folgenden Kapiteln auf meinem persönlichen Weg zur Effektivität mitnehmen und auf die aus meiner Sicht wichtigsten Impulse für Sie und Ihre Kanzlei eingehen. Lassen Sie uns aber vorab noch kurz die beiden Einflussfaktoren Zeit und Ziele genauer beleuchten.

2. T = Time (Zeit)

„Dafür habe ich keine Zeit“. Wer von Ihnen kennt diesen Satz? Sorry, wenn ich das jetzt so hart sage, aber diese Aussage stimmt schlicht und ergreifend nicht. Warum? Jeder von uns hat 24 Stunden jeden einzelnen Tag seines Lebens Zeit zur Verfügung. Wie ich dabei mit meinem Zeitrassort umgehe, ist – wie Sie das jetzt schon kennen – stets mir selbst überlassen. Die Aussage „keine Zeit zu haben“ ist daher schlicht falsch. Grundsätzlich verfüge ich über „die“ Zeit, lediglich meine Prioritäten sind anderweitig gesetzt.



*„Keine Zeit zu haben ist keine Tatsache,
sondern eine Entscheidung.“*

Unbekannter Autor

Ich bin mir bewusst, dass Sie im ersten Moment dies nicht unbedingt gleich so sehen oder bisher gesehen haben. Im Grunde jedoch wissen Sie und ich, dass dem so ist. Wir haben die Zeit, „wollen“ sie uns aber nicht nehmen.

Ja, Sie haben die Zeit, um Sport zu treiben, wollen sich diese aber (vielleicht) nicht nehmen. Genauso haben Sie die Zeit, um sich mit Freunden zu treffen, ziehen aber möglicherweise eine Bilanzbesprechung oder ein Kanzleimeeting vor. Es sind immer Ihre Prioritäten und schlussendlich Ihre Entscheidungen, die über Ihre Zeit bestimmen.

Es ist für uns manchmal einfacher, „Dafür habe ich keine Zeit“ als willkommene Ausrede zu nutzen. „Ich hätte gerne wieder mal mehr Zeit für mich“ fällt genauso in diese Kategorie. Es ist einzig und alleine Ihre Entscheidung sich Zeit für Dinge wie Sport, die Familie oder einfach für sich selbst zu nehmen. Das ist die „nackte“ Realität.

Keine Zeit für etwas zu haben bedeutet, dass es einem schlicht und einfach nicht „wichtig“ genug ist. Keine Zeit für einen Ausflug mit Ihren Kindern oder ein Abendessen mit Freunden zu haben, ist der Tatsache geschuldet, dass Sie anderen Dingen eine höhere Priorität beimessen. Selbstverständlich hätte man die Zeit, man möchte sich diese jedoch (bewusst) nicht nehmen.

Ich möchte mir dabei nicht anmaßen zu behaupten, ich wüsste stets, was richtig und falsch ist. Ich weiß aber, dass die Behauptung „Keine Zeit zu haben“ einfach „so“ nicht stimmt.

Wenn bei einem Mandanten der Zoll vor der Tür steht, hat dies höchste Priorität. Sie werden sämtliche geplanten Termine, ohne darüber nachzudenken, absagen und den Mandanten unterstützen. Es ist daher alles eine Frage des „Wollens“ und nicht des „Könnens“. Auch hier wird urplötzlich eine Möglichkeit geschaffen „Zeit“ zu haben. In Wahrheit wurde einfach die Reihenfolge der Prioritäten getauscht und „Zoll“ stand im Ranking plötzlich vor „Bilanzbesprechung“.

Was mir dabei geholfen hat, das Thema „Zeit“ in ein anderes Licht zu rücken, war die Auseinandersetzung mit dem eingangs bereits erwähnten Thema Endlichkeit bzw. Tod. Uns allen ist bewusst, dass unser Leben (zumindest in meinem Verständnis) irgendwann in dieser Welt enden wird.

Aus irgendwelchen Gründen schaffen wir es aber nicht, uns neutral mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Bereits bei einem Mandantengespräch zum Thema Unternehmensnachfolge hat man oft ein unwohles Gefühl. Warum dem so ist, kann ich Ihnen nicht beantworten. Viel interessanter wiederum finde ich, dass es auf unserem Planeten Kulturen gibt, die sich „auf den Tod freuen“ und hierin sogar eine Erfüllung sehen. Auch hier sieht man, es gibt stets mehrere Seiten der Betrachtung und ein „richtig“ oder „falsch“ liegt stets im Auge des Betrachters.

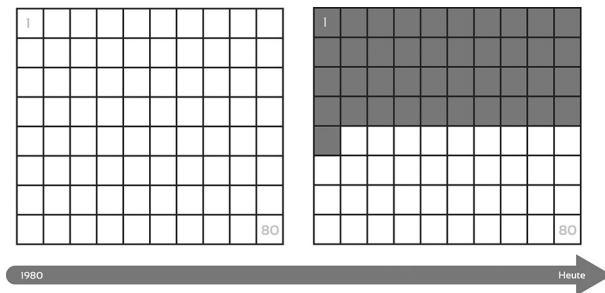
Die Relation von Zeit und Tod lässt dabei Vieles in einem anderen Licht erscheinen. Sie ist ein Filter, um Dinge für uns zu priorisieren. Nehmen wir an, Sie hätten noch exakt eine Woche zu leben, was würden Sie in dieser Woche tun? Ich vermute, in den seltensten Fällen würde Sie sagen: „Ich werden den Abschluss von Herrn Müller noch erstellen oder die Buchführung bis zum 10. an das Finanzamt übermitteln.“

Aus meiner Sicht nehmen wir (leider) viel zu selten wahr, wie verschwenderisch wir teilweise mit dem kostbaren Gut „Zeit“ umgehen. Was mir geholfen hat, um mir der

Bedeutung von Zeit und Endlichkeit bewusst zu werden, war folgende „einfache“ Übung.

ÜBUNG → Erstellen Sie eine Excel-Liste mit 80 Kästchen und drucken diese aus. Anschließend füllen Sie für jedes Ihrer Lebensjahre ein Kästchen aus. Nun treten Sie einen Schritt zurück und halten kurz inne. Die ausgefüllten Kästchen stehen für Ihr bisheriges Leben. Die „leeren“ Kästchen für Ihre zukünftigen voraussichtlichen Jahre bei einer durchschnittlichen Lebenserwartung von 80 Jahren.

In meinem Fall – bei einem Lebensalter von 41 Jahren – sind bereits mehr als die Hälfte der Kästchen ausgefüllt, d. h. die Hälfte meines Lebens ist bereits „vorbei“. Es ist wirklich erschreckend festzustellen, dass 50 % meiner voraussichtlichen Lebenszeit bereits hinter mir liegt bzw. sich unwiderruflich im unteren Teil der Sanduhr befindet. Positiver betrachtet: Ich habe noch (voraussichtlich) 39 Jahre „Zeit“ mein Leben aktiv zu gestalten.



Mir wurde durch diese Übung bewusst, welchen Teil meines Lebens ich schon hinter mir habe und welchen Teil ich noch beeinflussen kann und werde. Diese 80 Kästchen halfen mir, Klarheit über den Umgang mit „meiner“ Zeit zu erhalten.

ÜBUNG → Genauso können Sie auch ein Maßband aus einem Möbelhaus Ihrer Wahl nehmen. Jeder Zentimeter, der meist 100 cm langen Papierbänder, steht symbolisch für ein Lebensjahr. Schneiden Sie das Maßband an der Stelle Ihres aktuellen Lebensalters ab und halten Sie das hintere Ende fest. Machen Sie eine kurze Pause. In Ihrer Hand halten Sie anschließend Ihr zukünftiges Leben bei einer angenommenen Lebenserwartung von 100 Jahren. Ich verspreche Ihnen, das schärft Ihr Zeitbewusstsein.

Mit der notwendigen Sensibilisierung für das Thema „Zeit“, stellte ich mir folgende Fragen:

- ▶ Wie möchte ich meine Zeit einsetzen? und
- ▶ Wie kann ich meine Zeit möglicherweise optimieren?

Die Antworten auf diese Fragen ziehen sich wie ein roter Faden durch meinen Weg der Effektivität.

b) Führung = Kommunikation

Führung, Management, Leadership sind allesamt Begriffe für eine der bedeutsamsten Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts. Folgende Definitionen sind in der Literatur zu finden:

| Autor | Definition |
|-----------------|--|
| Fredmund Malik: | Management ist die Steuerung der Transformation von Wissen in Ergebnisse und Nutzen. |
| Stefan Merath: | Führung bedeutet, das Potential der Gruppe zu heben, damit es dem einzelnen Kunden jetzt und der gesamten Zielgruppe in der Zukunft besser geht. |
| Boris Grundl: | Führen bedeutet, Menschen zur Verantwortung zu befähigen und das durch Ergebnisse sichtbar zu machen. |

All diese Definitionen haben eines gemein: Führung soll einen Nutzen/Mehrwert für andere (in unserem Fall für Mandanten) haben.

Ihr Team unterstützt Sie dabei, Ihre Vision bzw. „Mehrwert“ in die Welt zu bringen. Durch Ihr Team erreichen Sie mehr Menschen, als Sie es alleine jemals geschafft hätten. Teamführung bedeutet daher, mithilfe des Teams seine persönliche „Nutzendefinition“ von Steuerberatung Menschen anzubieten.



„Die Arbeit einer Führungskraft besteht nahezu ausschließlich aus Kommunikation. Führung beginnt somit schon morgens in der Kaffeeküche und endet mit „Schönen Feierabend“. Die Stimmung, die die Führungskraft dabei verbreitet, beeinflusst das Team und dessen Performance.“⁹³

93 Ehlers, Michael, Rhetorik - Die Kunst der Rede im digitalen Zeitalter, S. 134.

Damit Sie ein Team um sich haben, welches mit Ihnen gemeinsam Ihre Vision groß macht, sind kommunikative Fähigkeiten unabdingbar. Delegation, Gesprächsführung, Motivation bis hin zur Überzeugungspsychologie, sind für Kanzleihinhaber wichtige Kommunikations-Werkzeuge.

Ein zentraler Baustein für effektive Kanzleiführung ist der Faktor Motivation. „Was, glauben Sie, hat sich als stärkste Antriebskraft erwiesen – als das Verlockendste an einer Arbeit? Geld? Gute Arbeitsbedingungen? Zusatzprämien? Nichts von all dem. Den eindeutig stärksten Anreiz bildete die Arbeit selbst. War sie spannend und interessant, dann freute sich der Arbeitende darauf und fühlte sich zu guten Leistungen motiviert.“⁹⁴ Denken Sie beim Thema Motivation auch stets an die beiden Grundbedürfnisse von Menschen: Aufmerksamkeit und Anerkennung.

Auch wenn es uns nicht auf den ersten Blick klar ist: Menschen sind von sich aus motiviert. Denken Sie an den Effektivitätsimpuls Nr. 14 – „Leitplanken“: Werte/Motive. Auch ohne äußeres Zutun trägt jeder von uns bereits Motive in sich. Die Kunst einer Führungskraft besteht eigentlich darin, diese (inneren) Motive zu erkennen und diese zum Wohle der Kanzlei zu nutzen. Dies klingt im ersten Moment egoistisch, jedoch ist dies genauso vorteilhaft für das Teammitglied wie für uns. Es gibt für einen Menschen nichts Effektiveres, als im Einklang mit seinen Motiven zu handeln. Es entsteht eine klassische Win-Win-Situation.

c) Sinn/„Warum“ = Grundlage für effektives Teamwork

Sie haben mit Sicherheit schon einmal von der Bedürfnispyramide nach Maslow gehört. Hinter jeder Zahl der Buchführung bzw. jeder Buchung stehen Handlungen von Menschen. Daher lässt sich die Bedürfnispyramide sehr gut auf Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen übertragen. Die Pyramide können wir nutzen, um besser zu verstehen, welche Bedürfnisse Mitarbeiter haben.

Die Maslowsche Pyramide ist in *fünf* Bedürfnisstufen gegliedert. Ist eine Stufe erreicht, strebt man eine Stufe höher an, bis hin zum „Gipfel“. Eine höhere Stufe kann jedoch erst erreicht werden, wenn die Bedürfnisse der vorherigen Stufen befriedigt wurden.

94 Carnegie, Dale, Wie man Freunde gewinnt, Position 2904.

Die Bedürfnispyramide

Bedürfnispyramide nach Maslow

- Bedürfnis nach Selbstverwirklichung**
Das eigene Potential entfalten
- Individual-Bedürfnisse**
Anerkennung, Wertschätzung
- Soziale Bedürfnisse**
Beziehungen und Zugehörigkeit
- Sicherheits- und Schutzbedürfnisse**
Stabilität & Sicherheit der Existenz
- Physiologische Bedürfnisse**
Essen, Trinken, Schlafen



Mitarbeiter-Bedürfnispyramide
adaptiert auf Mitarbeiter-Performance

- Hoch-Engagiert**
Ich liebe es hier zu arbeiten und hoffe andere durch meine Arbeit zu inspirieren
- Engagiert**
Meine Arbeit ist wichtig und ich habe Erfolg dabei
- Einigermaßen engagiert**
Ich bin weg, wenn ich was Besseres finde
- Nicht engagiert**
Hauptsache ich habe einen Job
- Dienst nach Vorschrift**
Arbeiten um Geld zu verdienen

Glücklicherweise sind in unserer Kultur die Bedürfnisse von „Überleben“ und „Sicherheit“ weitgehend gesichert. Für uns Unternehmer wird es ab der dritten Ebene interessant, d. h. dem Bedürfnis nach sozialen Beziehungen sowie Zugehörigkeit. Je „höher“ wir unserem Team eine Bedürfnisbefriedigung bieten können, desto motivierter, verbundener und engagierter werden diese Menschen innerhalb Ihrer Kanzlei sein.

Menschen wollen immer mehr Teil von etwas Großem sein. Eine Arbeit mit „Dienst nach Vorschrift“ finde ich heutzutage an sprichwörtlich jeder Ecke. Selbstverständlich wollen und sollen Menschen Ihr „Überleben“ gesichert wissen. In der heutigen Zeit sprechen wir hier von ausreichend Geld, also Gehalt. Dies stellt ein Grundbedürfnis dar, welches wir erfüllen müssen. Als wirklicher Motivationsmotor wirkt eine Gehaltserhöhung jedoch nicht. Kurzfristig kann dies motivierend wirken. Wir Menschen sind jedoch „Gewohnheitstiere“, d. h., bereits ab dem zweiten oder dritten Monat sind die 200 € mehr monatlich schon wieder „normal“ und motivieren nur noch marginal.

Viel entscheidender ist es heutzutage, den Menschen einen Sinn in Ihrer Arbeit zu bieten. Menschen wollen Teil von etwas „Großem“ sein. Dies klingt irgendwie komisch und aber auch logisch zugleich. In der Praxis ist die Umsetzung jedoch relativ schwierig. Wir sind in

der Steuerberatung tätig und nicht bei der NASA, wo es um die Entdeckung neuer Welten geht. Aber genau hier liegt auch eine Chance, uns von anderen abzugrenzen.

Haben Sie schon einmal über die Bedeutung der Erstellung von Lohnabrechnungen nachgedacht? Selbstverständlich kann man an diese Tätigkeit mit dem Ziel herangehen, dass es bei einer Lohnsteuer- oder Sozialversicherungsprüfung zu keinen Beanstandungen kommt. Ich für meinen Teil verfolge hier einen anderen Ansatz.

Im Grunde geht es bei Lohnabrechnungen darum, dass Menschen bzw. deren Familien pünktlich Geld auf dem Konto haben, mit dem sie ihre Miete bezahlen können oder die Anzahlung für den Sommerurlaub leisten können. Wir und unser Team schaffen somit Lebensqualität für Menschen. Ich weiß – eine komplett andere Sichtweise auf eine für viele unbeliebte „trockene“ Routineaufgabe.

Dies wäre z. B. eine Möglichkeit, Menschen mit Ihrer Kanzlei einen „Sinn“ zu bieten. In der obersten Stufe geht es darum, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten bzw. Teil von etwas „Größerem“ zu sein. Welche Stellenbeschreibung klingt besser: „Ich bin Lohnsachbearbeiter.“ oder „Ich schaffe Lebensqualität.“?

Menschen wollen Teil von etwas Bedeutendem, Teil einer Veränderung, einer „Revolution“ sein. Zumindest hätten Sie gerne die Chance hierauf. Menschen möchten an etwas teilhaben, worauf sie stolz sein können. Es reicht aber nicht, „nur“ Teil einer „Steuerkanzlei“ zu sein.

Teammitglieder wollen wissen, „warum“ Sie etwas tun und nicht, „was“ sie tun.⁹⁵ Das „Was“ ist auch relativ schnell geklärt: Buchführung, Steuererklärungen, Einsprüche usw. Glauben Sie aber im Ernst, dass diese Tätigkeiten jemandem „Sinn“ bieten und nachhaltig für ein hoch engagiertes Team sorgen? Wohl eher nicht.

Ich bin mir natürlich bewusst, dass dies nicht ohne Weiteres umzusetzen ist. Grundlage ist – wie bei eigentlich allem – der Unternehmer selbst, also Sie. Wenn dieser Ansatz für Sie nicht greifbar ist bzw. Sie damit nichts anfangen können, dann ist das völlig in Ordnung.

Wenn es jedoch darum geht, wahre Effektivität zu erzielen, ist die Frage nach dem „Warum“ bzw. dem „Sinn“ Ihrer Tätigkeit von entscheidender Bedeutung. Es gibt auch hier keine einzig wahre Antwort auf diese Frage. Jeder kann und sollte für sich eine Antwort finden, dies dem Team kommunizieren und somit als „PS“ auf die Straße bringen. Beim Effektivitätsimpuls Nr. 41 – Das „Warum“ gehe ich noch näher auf die Frage nach dem „Warum“ ein.

95 Watt, James, Business für Punks. Brich alle Regeln!, Position 1949.

Es ist erstaunlich, wie schnell Menschen sich als Teil von einer Sache sehen, wenn Sie ihnen wirklich wichtig ist und sie persönlich etwas beitragen können. Herausragende Führungspersönlichkeiten geben ihrem Team diesen Grund und erklären, wie deren Arbeit zu den höheren Zielen des Unternehmens beiträgt.⁹⁶

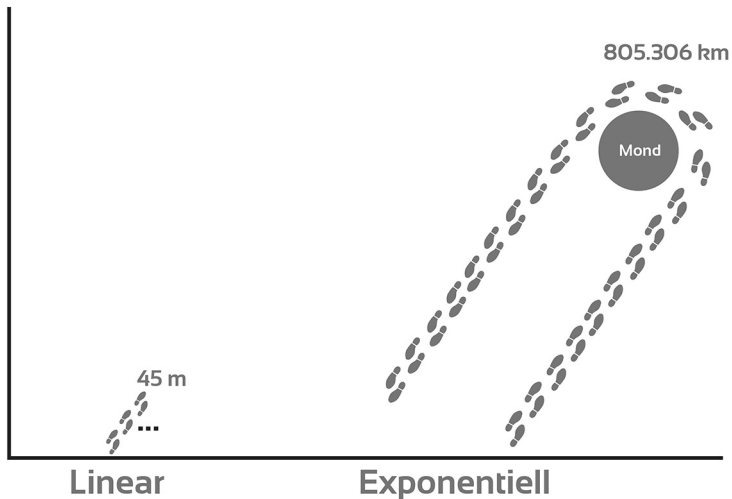
Traurigerweise zeigen Studien, dass ein Großteil der Bevölkerung nicht ihren Traumjob hat.⁹⁷ Stellen Sie sich nur einmal vor, was passieren würde, wenn Menschen ihren Job lieben und gerne zur Arbeit gehen würden. Die Menschen wären produktiver, zufriedener und glücklich.

Wir Kanzleileiter haben die Chance, unserem Team – egal wie Sie es auch nennen wollen – ein „Warum“/einen „Sinn“/eine „Vision“ zu bieten. Die Anziehungskraft, Begeisterung und Energie, die davon ausgeht, ist enorm. Unterschätzen Sie dies nicht und setzen Sie diese „Kraft“ nach Ihrem eigenen Dafürhalten und der für Sie richtigen Dosis für Ihre Kanzlei ein.

96 Harnish, Verne, SCALING UP Skalieren auch Sie!, Position 10086.

97 Sinek, Simon, Frag immer erst Warum, S. 14.

| 30 Schritte „linear“ | 30 Schritte „exponentiell“ |
|----------------------|----------------------------|
| 0,0045 km | 805.306 km |



b) Das Pareto-Prinzip (Historie – Definition – Richtwert – Formel)

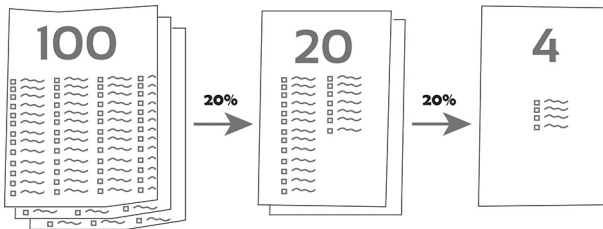
Der italienische Soziologe und Ökonom Vilfredo Pareto untersuchte 1897 die Verteilung des Vermögens in Italien und fand dabei heraus, dass rund 80 % des Besitzes auf nur 20 % der Familien entfielen. Aus dieser Beobachtung leitete er ab, dass Banken sich nur um diese 20 % kümmern sollten. Bei weiteren Untersuchungen stellte er fest, dass dieses Verhältnis keine Ausnahme war, sondern hier ein mathematisch berechenbares Ungleichgewicht bei der Reichtumsverteilung herrschte: Damit gilt der Italiener als Entdecker des 80/20-Prinzips, welches deshalb auch Pareto-Prinzip genannt wird.

Das Pareto-Prinzip liefert folgende Kernaussagen:

- ▶ 20 % Input sind verantwortlich für 80 % Output.
- ▶ 80 % der Wirkung/der Ergebnisse kommen durch 20 % der Ursachen/der Arbeit zustande.
- ▶ Pareto besagt, dass häufig 20 % des geleisteten Aufwands nötig sind, um 80 % des gewünschten Effekts zu erzielen.
- ▶ Selten liefern 50 % unserer Arbeit auch 50 % des Erfolgs und das liegt daran, dass nicht jede Ursache die gleiche Wirkung auf unser Ergebnis hat.

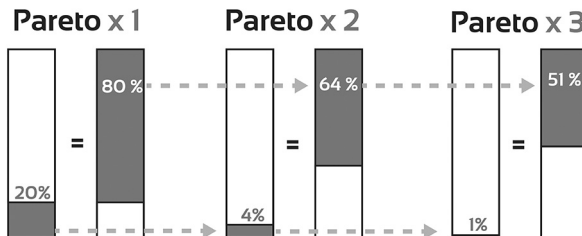
Wichtig ist zu betonen, dass das 80/20-Prinzip nur in Ausnahmen ein Verhältnis von exakt 80:20 liefert. Das Pareto-Prinzip gibt einen Richtwert, der nicht immer der Realität entsprechen muss. Das Verhältnis kann auch bei 70/30 oder 99,9/0,01 liegen. Außerdem müssen die Werte auch nicht notwendigerweise immer 100 ergeben. Entscheidend an Pareto ist für mich, das Missverhältnis von Input und Output aufzudecken und durch die 80/20-Regel ein praktisches Hilfsmittel zu erhalten.

Außerdem sollten wir das Pareto-Prinzip als *Formel* und nicht nur als einzelnen „Rechenschritt“ verstehen. Durch mehrmaliges Anwenden der 80/20-Regel ergeben sich weitere interessante Kombinationen, die für die Betrachtung unternehmerischer Konstellationen sinnvoll sein können.



Die dreimalige Anwendung der 80/20-Regel bedeutet, dass ca. 1 % Input für ca. 50 % Output verantwortlich sind. Dies ist wirklich ein eklatantes Verhältnis, dessen wir uns oft nicht bewusst sind.

| Input (20 %) | „sind verantwortlich für“ | Output (80 %) |
|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| 20 % (20 % von 100 %) | = | 80 % (80 % von 100 %) |
| 4 % (20 % von 20 %) | = | 64 % (80 % von 80 %) |
| 1 % (20 % von 4 %) | = | 51 % (80 % von 64 %) |



Dies würde nach Pareto bedeuten, dass 1 % unserer Mandanten für 50 % unseres Unternehmensgewinns verantwortlich ist. Ob dies schlussendlich tatsächlich so ist, ist aus

meiner Sicht nicht entscheidend. Viel wichtiger ist, dass wir uns bewusst machen, dass manche Mandanten (Input) mehr Auswirkung auf das Kanzleiergebnis (Output) haben, als andere.

c) Pareto in der Unternehmenswelt

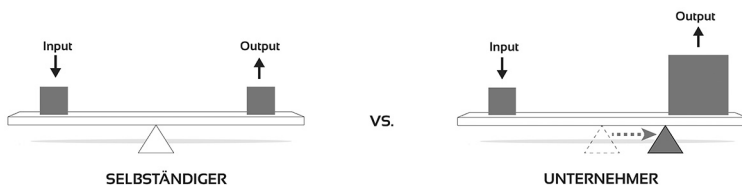
Das Pareto-Prinzip ist ein allgemeingültiges Gesetz und lässt sich daher auf sämtliche Szenarien in Unternehmen übertragen. Neben Mandatsbeziehungen kann die 80/20-Regel beispielsweise auch auf Aufgaben angewandt werden. Welche 20 % unserer Tätigkeiten sind für 80 % unserer Ergebnisse verantwortlich? Eine sehr spannende Frage, wie ich finde.

Speziell bei den Themen Zeit- und Selbstmanagement ist Pareto für effektives Unternehmertum sehr interessant. Erinnern Sie sich an den Effektivitätsimpuls Nr. 5 – Unternehmer vs. Selbständig. Bei Selbständigen entspricht der eingesetzte „Input“ grundsätzlich dem erbrachten „Output“. Dieses lineare Verhältnis ist der sog. „Flaschenhals-Problematik“ geschuldet.

Der „Selbständige“ Steuerberater nimmt die 3 Rollen der Kanzlei in Personalunion ein und stellt daher in letzter Instanz immer den Flaschenhals dar. Eine Skalierung der Dienstleistungen ist nur mit Überstunden/Mehrarbeit möglich und eine 60-Stunden-Woche die Regel. Dies bedeutet, dass ein „höherer“ Output nur über einen „höheren“ Input realisiert werden kann, da diese sich nahezu linear zueinander verhalten.

Der „unternehmerisch“ handelnde Steuerberater unterdessen, hat ein Team aus Managern und „Fachkräften“ um sich. Dadurch kann man die Hebelwirkung von Unternehmertum nutzen und mit dem „richtigen“ Aufwand den maximalen Ertrag erzielen.

Im Ergebnis bedeutet dies, dass sich bei gleichbleibenden Zeiteinsatz einerseits höhere Ergebnisse erzielen lassen. Andererseits können sich – durch das Tun der „richtigen“ Dinge – die gleichen Ergebnisse bei einem verringerten Zeiteinsatz ergeben. In beiden Fällen „verschieben“ sich die Parameter zugunsten des Unternehmers bzw. zu dessen Vorteil.¹⁴⁰



140 Covey, Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität.

d) Anwendung / Beispiele für das Pareto-Prinzip

Das 80/20-Prinzip ist so vielseitig einsetzbar, dass wir mit ihm im Grunde jeden Bereich des Lebens in Angriff nehmen und verbessern können. Beginnen wir zunächst mit zwei Beispielen aus der „privaten“ Welt.

Gehen Sie bitte im Geiste Ihren Kleiderschrank zuhause durch. Schließen Sie die Augen und betrachten Sie Ihre Hemden/Blusen/Sakkos usw. Jetzt kommt das Pareto-Prinzip ins Spiel: 20 % Ihrer Kleidung tragen Sie zu ca. 80 %. Frage: Stimmt das in etwa? Bei mir zumindest schon.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Sie ca. 80 % Ihrer Kleidung „nur“ zu 20 % tragen. Auch das entspricht in etwa der Realität. Ich z. B. greife auch häufig nach den „gleichen“ Hemden, Hosen, Socken usw. Dieses Beispiel verdeutlicht relativ simpel das Pareto-Prinzip und außerdem, dass Pareto ein Richtwert ist, der nicht unbedingt immer ein exaktes Verhältnis von 80:20 ergibt.

ÜBUNG ▶ Nun nehmen Sie bitte kurz Ihr Handy zur Hand. Gehen Sie bitte in Ihre Kontakte und scrollen diese von A bis Z nach unten. Frage: Mit vielen Personen hatten Sie in letzter Zeit tatsächlich per E-Mail, Telefon, WhatsApp usw. „Kontakt“? Auch hier greift die 80:20-Regel. Mit 20 % der Handykontakte kommuniziert man zu 80 % der Zeit und umgekehrt. Auch für mich sind diese beiden Beispiele immer wieder ein effektiver Spiegel, welches Missverhältnis „In- und Output“ haben kann.

Übertragen wir Pareto jetzt in unsere Kanzlei. 20 % unserer Mandanten sind für 80 % des „Ärgers“, wie beispielsweise Honorardiskussionen, verantwortlich. Auch ich kann nicht eindeutig bejahen, ob es exakt 20 % meiner Mandanten sind. Ich weiß jedoch, dass es immer wieder „die Gleichen“ sind.

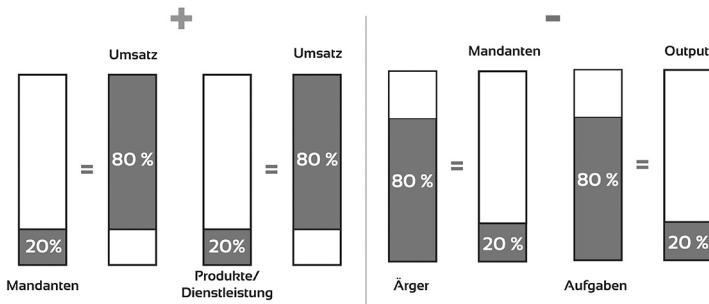
Mit etwa 80 % meiner Mandanten läuft es top und es gibt keinerlei nervenaufreibenden Diskussionsbedarf. Mit großer Wahrscheinlichkeit wird dies auf Sie und Ihre Kanzlei ebenso zutreffen. Je nach Formulierung kann man deshalb folgendes festhalten:

- ▶ Positiv: 20 % Mandanten sorgen für 80 % „Ärger“ *oder*
- ▶ Negativ: 80 % vom „Ärger“ werden von 20 % der Mandanten verursacht.

Auch im unternehmerisch wichtigen Bereich der Wirtschaftlichkeit findet das Pareto-Prinzip seine Anwendung. Sie kennen die klassische ABC-Analyse für Debitoren und Kreditoren (vgl. Effektivitätsimpuls Nr. 37 – Kosten-Nutzen-Denken). Auch dies ist ein Anwendungsszenario für die Pareto-Regel.

Welche 20 % Ihrer Mandanten generieren 80 % Ihres Umsatzes? oder welche 20 % Ihrer Dienstleistungen sorgen für 80 % Ihres Umsatzes? In letzterem Falle ist dies historisch bedingt meist (noch) das Honorar für die Jahresabschlusserstellung.

Pareto-Prinzip im Unternehmen



Abschließend meine Quintessenz zum Effektivitätsimpuls des Pareto-Prinzips:

- ▶ Pareto zeigt, dass *nicht* jede Ursache die gleiche Wirkung auf unser Ergebnis hat (50 % Input \neq 50 % Output).
- ▶ Streben Sie *nicht* nach Perfektionismus, da der Großteil (also 80 %) dessen, was Sie tun, wirkungslos ist (vgl. Effektivitätsimpuls Nr. 6 – Perfektionismus = Zeitlupe).
- ▶ Konzentrieren Sie sich auf die wichtigen/entscheidenden 20 % und *nicht* die dringenden Dinge (80 %).

2. Effektivitätsimpuls 37: Kosten-Nutzen-Denken



„Eine Stunde am Schreibtisch kann gewinnbringender sein als zehn Stunden auf der Baustelle.“

Fachverband Metall Nordrhein-Westfalen

a) Mandantenklassifizierung/-typisierung / ABC-Analyse

Ich persönlich empfehle Ihnen eine jährliche „Inventur“ Ihrer Mandanten. Analysieren Sie die Mandatsbeziehungen nach verschiedenen – für Sie wichtigen – Kriterien – wie möglicherweise Jahresumsatz, Deckungsbeitrag und Zeitaufwand. Ergänzen Sie diese „harten“ Faktoren auch mit den für Sie passenden „weichen“ Faktoren wie beispiels-