



Andreas Creutzmann

Wertvolle Soft Skills für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

Grundsätze, Aufgaben und Werk-
zeuge erfolgreicher Professionals

Andreas Creutzmann

Wertvolle Soft Skills für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

Grundsätze, Aufgaben und Werk-
zeuge erfolgreicher Professionals



IDW VERLAG GMBH

1. Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Es wird darauf hingewiesen, dass im Werk verwendete Markennamen und Produktbezeichnungen dem marken-, kennzeichen- oder urheberrechtlichen Schutz unterliegen.

© 2019 IDW Verlag GmbH, Tersteegenstraße 14, 40474 Düsseldorf

Die IDW Verlag GmbH ist ein Unternehmen des IDW.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck und Bindung: C.H.Beck, Nördlingen

KN 11871/0/0

Die Angaben in diesem Werk wurden sorgfältig erstellt und entsprechen dem Wissensstand bei Redaktionsschluss. Da Hinweise und Fakten jedoch dem Wandel der Rechtsprechung und der Gesetzgebung unterliegen, kann für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben in diesem Werk keine Haftung übernommen werden. Gleichfalls werden die in diesem Werk abgedruckten Texte und Abbildungen einer üblichen Kontrolle unterzogen; das Auftreten von Druckfehlern kann jedoch gleichwohl nicht völlig ausgeschlossen werden, so dass für aufgrund von Druckfehlern fehlerhafte Texte und Abbildungen ebenfalls keine Haftung übernommen werden kann.

ISBN 978-3-8021-2453-2

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Coverfoto: www.istock.com/alengo

www.idw-verlag.de

Vorwort

Die fachliche Kompetenz wird bei Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern vorausgesetzt. Die hohen Anforderungen zum Bestehen der Berufsexamina dokumentieren die fachliche Qualifikation von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern. Auf dem Weg zum Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und im weiteren Berufsleben dominiert das Fachwissen. Dem Berufsbild immanent ist ein lebenslanges Lernen. Qualifikation und Kompetenz sind wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Berufsleben. Dies gilt nicht nur für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, sondern auch für Rechtsanwälte, Ärzte und andere Berufsgruppen. Bereits zu Beginn meines Studiums habe ich mir eine Frage gestellt, die mich bis heute begleitet: *„Warum sind manche Menschen erfolgreich und warum andere nicht?“* Dabei haben mich stets die Menschen interessiert, die aus eigener Kraft erfolgreich wurden und nicht über ihre Herkunft als Erbe auf dem Erfolg vorheriger Generationen aufgebaut haben.

Auf der Suche danach, was erfolgreiche Menschen von weniger erfolgreichen Menschen unterscheidet, begann ich eine Vielzahl von Büchern zu lesen und Seminare zu besuchen. Bei diesen Büchern und Seminaren ging es um die Themen Erfolg, Persönlichkeitsentwicklung, Marketing und Verkauf, Rhetorik, Psychologie, Management sowie Selbstmanagement und persönliche Produktivität. Bis heute habe ich zu diesen Themengebieten mehrere 100 Bücher mit mehreren hunderttausend Seiten gelesen und eine Vielzahl von Seminaren besucht.

Die meisten Menschen denken bei dem Wort Erfolg in erster Linie an beruflichen und schlussendlich finanziellen Erfolg. Diese Sichtweise zum Thema Erfolg ist mir bis heute zu einseitig. Ein erfolgreiches Leben zeichnet sich sowohl durch ein erfolgreiches Berufsleben als auch durch ein erfolgreiches Privatleben aus. In einer vernetzten Welt, in der jeder Mensch nahezu zu jeder Zeit an fast jedem beliebigen Ort der Welt mit einem Smartphone erreichbar ist, verschwimmen die Grenzen zwischen Berufsleben und Privatleben. Die beiden Lebensbereiche stehen in einer engen Verbindung zueinander. Wer kein intaktes Privatleben hat, wird selten beruflich erfolgreich sein. Wer ausschließlich den beruflichen Erfolg sucht, darf sich nicht wundern, wenn sein Privatleben Defizite ausweist. Mir wurde beim Lesen der Bücher und Besuchen der Seminare sehr schnell klar, dass für den persönlichen Erfolg die sogenannten Soft Skills eines Menschen ausschlaggebend sind.

Das vorliegende Buch fasst meine theoretischen und vor allem praktischen Erkenntnisse zum Thema Soft Skills aus mehr als 30 Jahren Erfahrung zusammen. Eine strikte Trennung zwischen Berufsleben und Privatleben erscheint mir nicht einschlägig. Die nachfolgenden Soft Skills gelten größtenteils sowohl für das Berufsleben als auch für das Privatleben. Das Buch wurde von einem Wirtschaftsprüfer und Steuerberater für seine Berufskollegen geschrieben. Aus diesem Grund beziehen sich die Beispiele und Praxishinweise auf den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. In den meisten Fällen ist jedoch der Transfer auf andere Berufsgruppen sehr leicht herstellbar. Insofern richtet sich das Buch nicht nur an Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie ihre Mitarbeiter. Auch wenn Wirtschaftsprüfer und Steuerberater oft Individualisten sind und dazu neigen, sich gerade wegen der hohen fachlichen Qualifikation als etwas ganz Besonderes

zu sehen, handelt es sich bei den nachfolgenden Soft Skills weit überwiegend um Erfolgsfaktoren, die universell gelten. Da es sich außerdem um eine Auswahl wesentlicher und wichtiger Soft Skills handelt, hat der Buchtitel außerdem den Zusatz „wertvolle Soft Skills“ erhalten. Die einzelnen Kapitel in den Gliederungspunkten Grundsätze erfolgreicher Professionals, Aufgaben und Werkzeuge können grundsätzlich unabhängig voneinander gelesen werden. Das bedeutet, dass die einzelnen Kapitel in sich abgeschlossen sind und weit überwiegend nicht aufeinander aufbauen. Das erste Kapitel „Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in einer digitalen Welt“ setzt den Rahmen und gibt wertvolle Hinweise zur Nutzung des Buches. Insofern sollte dieses Kapitel in jedem Fall vor allen anderen Kapiteln gelesen werden.

„Führt ein erfolgreiches Leben auch zu einem glücklichen Leben?“ Es wäre naheliegend zu behaupten, dass ein erfolgreiches Leben auch zu einem glücklichen Leben führt. Wer die einzelnen Kapitel des Buches liest und nicht gleich zu Beginn den Ausblick liest, bekommt am Ende des Buchs auch die Antwort auf diese Frage. Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich über Ihr Feedback.

Andreas Creutzmann

Speyer, Oktober 2019

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in einer digitalen Welt	11
2 Grundsätze erfolgreicher Professionals	17
2.1 Selbstverantwortung.....	17
2.2 Ergebnisorientierung.....	26
2.3 Fokussierung.....	35
2.4 Stärken nutzen.....	44
2.5 Positiv denken.....	51
2.6 Handlungsorientierung.....	62
3 Aufgaben	71
3.1 Marketing.....	72
3.2 Ziele setzen.....	102
3.3 Planen und Organisieren.....	112
3.4 Entscheiden.....	117
3.5 Menschen entwickeln und fördern.....	124
3.6 Kontrollieren.....	132
4 Werkzeuge	138
4.1 Selbstmanagement.....	139
4.2 Mentales Training.....	154
4.3 Rhetorik.....	168
4.4 Wirksame Kommunikationsmittel.....	189
4.5 Work-Life-Balanced-Scorecard®.....	196
5 Ausblick	207
Der Autor	209
Literaturhinweise	210
Stichwortverzeichnis	215

1 Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in einer digitalen Welt

Die Digitalisierung verändert die Unternehmen unserer Mandanten und unsere Wirtschaftsprüfer- und Steuerberater-Praxen. Disruption kann dazu führen, dass die Geschäftsmodelle unserer Mandanten in der Zukunft nicht mehr funktionieren werden. Aber auch unsere eigenen Geschäftsmodelle stehen auf dem Prüfstand. Wie können wir unsere Mandanten in Zukunft mit unseren Dienstleistungen unterstützen? Sind wir Wegbereiter und Motor in eine erfolgreiche Zukunft unserer Mandanten oder blockieren wir mit unseren Beratungsleistungen wichtige Veränderungsprozesse bei unseren Mandanten? Was tun wir in unseren WP/StB-Praxen, um die Digitalisierung erfolgreich zu meistern? Auf diese und viele weitere Fragen gilt es die richtigen Antworten zu finden.

Künstliche Intelligenz, Kryptowährungen, Social Media, virtuelle Welten sowie Smartphones und die damit verbundene Möglichkeit, nahezu an jedem Ort der Welt Informationen abrufen zu können und jederzeit Entscheidungen treffen zu können, haben zu einer Komplexität geführt, die nicht nur für jeden Wirtschaftsprüfer und Steuerberater eine besondere Herausforderung ist. Berufsleben und Privatleben sind häufig untrennbar miteinander verbunden. Berufliche Informationen werden durch ein Smartphone an alle vernetzten Orte der Welt transportiert. Andererseits bekommen Wirtschaftsprüfer und Steuerberater an fast jedem Ort ihrer beruflichen Tätigkeit Informationen über Schulnoten der Kinder, Probleme des Lebenspartners oder andere private Angelegenheiten mitgeteilt. Beim Work-Life-Blending verschmilzt die Berufswelt mit dem Privatleben und die Welten werden untrennbar miteinander verbunden. Es gibt also neben einer Vielzahl an beruflichen Informationen auch reichlich Ablenkung im Alltag eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters.

Die Komplexität hat auf allen Ebenen zugenommen, und diese gilt es zu meistern. Wir leben in einer VUKA-Arbeitswelt (englisch VUCA). VUKA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity und ambiguity. Mit Volatilität sind Zustände gemeint, die instabil, unberechenbar und damit nicht vorhersehbar sind. Niemand weiß, wann sich ein Zustand in welche Richtung bewegen wird, und welche Ereignisse kommen werden. Unsicherheit bezeichnet einen Zustand, der mit einem unbekanntem Risiko behaftet ist. Wir haben immer weniger Sicherheit darüber, was als Nächstes passiert. Bekanntes, bisherige Paradigmen gelten nicht mehr und es ist unklar, was nun gilt. Vordersagen und Prognosen sind immer öfter unzuverlässig. Ambiguität bedeutet Mehr- oder Doppeldeutigkeit eines Sachverhalts.

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater haben seit jeher eine besonders vertrauensvolle und verantwortungsvolle Rolle bei ihren Mandanten. Um diesem Vertrauen gerecht zu werden, steht auch das Leistungsportfolio des Berufsstandes in einer sich verändernden Welt auf dem Prüfstand. WP/StB-Praxen befinden sich auch wegen der Digitalisierung im Umbruch. Welche Auswirkungen hat das für das Management der Kanzlei und das Selbstmanagement? **Erfordern die andauernd zunehmende Komplexität des Alltags in einer VUKA-Welt und das digitale Zeitalter neue Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern, um erfolgreich zu sein?**

In diesem Buch werden die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern dargestellt, die notwendig sind, um die zunehmende Komplexität im Alltag und die VUKA-Welt zu meistern. Wirksames Selbstmanagement und effektives Management von Teams sind heute wichtiger denn je.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text nur die männliche Form verwendet – alle Angaben beziehen sich selbstverständlich auf Angehörige beider Geschlechter. Im Folgenden werden Wirtschaftsprüfer und Steuerberater auch einheitlich als Professionals bezeichnet.

Das Buch demonstriert beispielhaft an der Berufsgruppe der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, welche Soft Skills notwendig sind, um erfolgreich zu sein. Die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge gelten darüber hinaus weit überwiegend auch für andere Berufsgruppen, Manager und Unternehmer. Erfolgreiche Professionals zeichnen sich durch exzellentes Fachwissen in ihrem Tätigkeitsgebiet aus. Zusätzlich verfügen sie über ein bestimmtes Mindset und bestimmte Soft Skills. Wirksames Selbstmanagement sowie effektives Management von Teams sind für den unternehmerischen Erfolg unabdingbar. Nur wer sich selbst effektiv und effizient führen kann, hat eine wesentliche Voraussetzung erfüllt, um auch Mitarbeiter und Teams wirksam zu führen.

Hinweis:

Die im Folgenden dargestellten Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge sind die Basis für die Meisterung der Komplexität in einem digitalisierten Berufs- und Privatleben und in einer VUKA-Welt.

Wer die folgenden Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge anwendet, wird sowohl beruflich als auch privat erfolgreicher.

Grundsätze	Aufgaben	Werkzeuge
Prinzipien, die bei der Erfüllung von Aufgaben und bei der Anwendung von Werkzeugen eingehalten werden sollten	Schlüsselaufgaben im Zusammenhang mit dem Selbstmanagement und dem Management von Mitarbeitern	Werkzeuge, die bei der Erfüllung der Aufgaben eingesetzt werden

Tab. 1 Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge

Grundsätze sind dabei Prinzipien, die bei der Erfüllung von Aufgaben und bei der Anwendung von Werkzeugen eingehalten werden sollten. Für die Einhaltung der Grundsätze benötigt man regelmäßig ein gewisses Maß an Disziplin. Die Grundsätze können mehr oder weniger leicht erlernt werden. Da die Anwendung dieser Grundsätze mit Verhaltensänderungen verbunden ist, bedarf es zunächst der Einsicht eines jeden einzelnen, dass sie wichtig sind, um erfolgreicher zu sein. Mangelt es an dieser Einsicht, werden die Aufgaben meist nur unbefriedigend erfüllt. Sie bilden gleichzeitig den Rahmen für die Aufgaben und dienen als Orientierung zum Einsatz der Werkzeuge. Die Grundsätze gelten nicht nur für ein erfolgreiches Berufsleben von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern, sondern auch für Rechtsanwälte, andere Berufsgruppen sowie Manager und Unternehmer. Sie haben demnach einen universellen Charakter. Diese Grundsätze sind die wichtigsten und

wertvollsten Soft Skills einer erfolgreichen Persönlichkeit. Wer diese Grundsätze einhält, unterscheidet sich wesentlich von anderen. Sie gelten weit überwiegend auch für das Privatleben und dienen deshalb als Basis für funktionierende Beziehungen.

Der Beruf eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters ist durch besondere Aufgaben charakterisiert. Insbesondere die Wirtschaftsprüferordnung und das Steuerberatergesetz regeln darüber hinaus bestimmte Pflichten. Im Folgenden sind mit den Aufgaben nicht die beruflichen Aufgaben eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters gemeint, die hinlänglich bekannt sind. Es geht dabei demnach nicht um die Aufgaben im Zusammenhang mit der fachlichen Tätigkeit eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters. Das sind u.a. die sogenannten Fachaufgaben eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters. Diese sind ausführlich in IDW Standards, WP-Handbüchern, Gesetzen, Steuererlassen etc. im Zusammenhang mit Prüfungs- und Beratungsleistungen konkretisiert. Es handelt sich vielmehr weit überwiegend um die **Aufgaben** im Zusammenhang mit dem eigenen Management und dem Management von Mitarbeitern. In diesem Sinn sind es Schlüsselaufgaben, die gleichzeitig auch kritische Erfolgsfaktoren sind. Wer diese Aufgaben schlecht erfüllt, wird als Professional nicht erfolgreich sein. Im Kern befasst sich das Buch mit den beruflichen Aufgaben für ein erfolgreiches Selbstmanagement und Management der Mitarbeiter. Der Transfer auf das Privatleben ist bei einigen Aufgaben möglich. Bei der Aufgabe „Ziele setzen“ gilt das sowohl für das Berufs- als auch für das Privatleben. Erfolgreiche Professionals können Wesentliches vom Unwesentlichen unterscheiden. Sie kennen ihre Schlüsselaufgaben und erfüllen diese überdurchschnittlich gut.

Das dritte Element sind die **Werkzeuge**, die bei der Erfüllung der Aufgaben eingesetzt werden. Der eingedeutschte Begriff „Tools“ wird inzwischen bei Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern oft häufiger verwendet als der deutsche Begriff Werkzeug. Bei dem Begriff Werkzeug denken vermutlich die meisten Menschen an Handwerker, die Hammer, Schraubenzieher, Bohrmaschinen etc. bei ihrer täglichen Arbeit als Hilfsmittel verwenden. Professionals erwarten beim Lesen des Begriffs Werkzeug eher technische Hilfsmittel in diesem Kapitel des Buchs. Eng verbunden mit dem Begriff Tools sind Apps. Ein weiterer eingedeutschter Begriff, der durch die Einführung des Smartphones jedem hinlänglich bekannt ist. Um Erwartungslücken bereits hier vorzubeugen: Es geht in dem Kapitel Werkzeuge im Kern nicht um technische Hilfsmittel. Technische Hilfsmittel können die Erfüllung der zuvor beschriebenen Aufgaben erleichtern. Im Zeitalter der Digitalisierung gibt es eine Vielzahl von Apps, die Tools im technischen Sinn darstellen. Bei den hier dargestellten Werkzeugen werden technische Hilfsmittel nur am Rand erwähnt. Vielmehr geht es jedoch in dem Kapitel Werkzeuge um Werkzeuge, die teilweise schon lange vor dem Zeitalter der Digitalisierung von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern genutzt wurden. Werkzeuge, die auch andere Berufsgruppen, Manager und Unternehmer bei ihrer täglichen Arbeit eingesetzt haben. Erfolgreiche Professionals, Manager und Unternehmer setzen diese Werkzeuge gekonnt und richtig ein. Da es sich bei den von mir vorgestellten Werkzeugen um eine Auswahl wertvoller Soft Skills handelt, standen diese niemals auf einem Lehrplan in der Ausbildung, im Studium oder bei einem Berufsexamen. Die hier dargestellten Werkzeuge sind der Schlüssel für ein erfolgreiches Berufsleben und glückliches Privatleben.

Für das Beherrschen dieser Werkzeuge bedarf es jedoch der Bereitschaft des Lernens. Sicher ist den meisten bekannt, dass das Leben aus einem lebenslangen Lernprozess besteht. Und insbesondere der Berufsstand der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ist durch regelmäßige Fortbildung gewohnt dazu zu lernen. Bei den Werkzeugen handelt es sich jedoch um Soft Skills, die nicht in der Vorbereitung zu den Berufsexamen als Steuerberater und Wirtschaftsprüfer geschult und geprüft werden. Hier kann es sein, dass das Lernen dem Erlernen einer neuen Sprache gleicht.

Die Werkzeuge helfen die Aufgaben zu erfüllen und die Grundsätze erfolgreicher Wirtschaftsprüfer und Steuerberater einzuhalten.

Hinweis:

Im Übrigen sollte sich jeder Professional bei den folgenden Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen fragen, ob sie nützlich sind. Bevor ein Gedanke abgelehnt wird, sollte jeder Professional prüfen, ob er bei der Erreichung von beruflichen und privaten Zielen helfen könnte. Immer dann, wenn ein innerer Widerstand gegen eine Aussage entsteht, könnte dies ein Moment in Ihrem Leben sein, der Sie weiterbringt. Analysieren Sie genau, weshalb Sie den Gedanken ablehnen. Alles, was zu einer positiven Veränderung in Ihrem Leben führt, was zu Ihrer persönlichen Weiterentwicklung beiträgt, ist nützlich. Und nur das Kriterium der Nützlichkeit sollte Gradmesser dafür sein, ob Sie die in diesem Buch dargestellten Soft Skills ablehnen oder zum Teil Ihres Lebens machen.

Die nachfolgenden Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge gehen teilweise auf Managementvordenker wie Peter F. Drucker und Fredmund Malik zurück. Insbesondere bei den Werkzeugen, aber auch bei einzelnen Grundsätzen und Aufgaben wurden diese jedoch aufgrund meiner Erfahrungen ergänzt, erweitert und auf die Berufsgruppe der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater adaptiert.

Dieses Buch entstand aus der Erkenntnis, dass insbesondere Wirtschaftsprüfer und Steuerberater über eine hervorragende fachliche Ausbildung verfügen. Dies gilt übrigens gleichermaßen für Rechtsanwälte. Diese Berufsgruppen arbeiten sehr strukturiert und analytisch. Von der Ausbildung bis zum Berufsexamen bzw. der Zulassung als Anwalt geht es stets um Fachwissen. Die Fachkenntnis und die Hardfacts werden im Studium und im Examen geprüft. Die Persönlichkeit spielt dabei nicht die entscheidende Rolle. Wer intelligent und fleißig ist, hat eine große Chance die Berufsexamen zu bestehen. Wer jedoch als Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder Rechtsanwalt mehrere Jahre tätig ist, der weiß, dass für den beruflichen (und privaten) Erfolg andere Faktoren entscheidend sind. Regelmäßig entscheiden hier die Soft Skills über Erfolg und Misserfolg.

Der Begriff „Soft Skills“ ist seit vielen Jahren eingedeutscht. Darunter werden die „weichen Kompetenzen“ verstanden, die regelmäßig notwendig sind, um beruflich und privat erfolgreich zu sein. Und diese Kompetenzen können Professionals durch Training erlernen bzw. verbessern. Wer in Google den Begriff „Soft Skills“ eingibt, erhält mehr als 514.000.000 Verweise. Damit wird einerseits deutlich, dass dieser Begriff weltweit eine große Bedeutung hat. Andererseits zeigt das Suchergebnis auch, wie wichtig es ist, die

„richtigen“ Soft Skills zu haben, um erfolgreich zu sein. Dieses Buch beschränkt sich auf die wesentlichen wertvollen Soft Skills, die Professionals haben sollten, wenn sie beruflich und privat erfolgreich sein wollen.

Der Begriff Soft Skills ist abzugrenzen von den Begriffen Talent und Begabung, die synonym im Folgenden verwendet werden. Talente und Begabungen sind nach meinem Verständnis angeboren. Soft Skills und das dazugehörige Wissen können jedoch erlernt werden. Talente und Begabungen stehen demnach für das angeborene Potenzial und können nicht erlernt werden. Soft Skills hingegen sind Gewusst-wie-Muster eines Verhaltens oder einer Aktivität. Das Fach- und Faktenwissen eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters ist erlernt. Die hohe Fachkompetenz ist dokumentiert durch die bestandenen Examina zum Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Eine herausragende Performance eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters kommt jedoch erst dann zustande, wenn Talent mit Wissen und Soft Skills so kombiniert werden, dass außergewöhnliche Leistungen erbracht werden. Hierzu bedarf es auch einer entsprechenden Berufserfahrung, die junge Professionals erst im Verlauf ihres Berufslebens erwerben können. Das Fach- und Faktenwissen von jungen Professionals kann hoch sein. Das Vertrauen, das Mandanten jedoch älteren Berufskollegen aufgrund ihrer Seniorität entgegenbringen, hängt oft mit deren Soft Skills zusammen, die sie sich in ihrem langen Berufsleben erworben haben. Aus diesem Grund kann es durchaus sein, dass ein Mandant den Empfehlungen eines älteren Berufskollegen folgt, obwohl die Sachargumente des jungen Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters für Sachkundige überzeugender sind.

Das Buch zeigt einerseits die für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater entscheidenden und wesentlichen Soft Skills auf und andererseits, wie diese Soft Skills erlernt und trainiert werden können. Denn das Wissen, welche Soft Skills besonders relevant sind, bedeutet nicht automatisch auch, dass diese nach einmaligem Lesen des Buches auch erfolgreich in der Praxis angewendet werden können. Die Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die eine Sportart betreiben oder irgendwann einmal betrieben haben, wissen genau, dass erst regelmäßiges Training die gewünschten Erfolge bringt. Meisterschaft erlangt ein Sportler nur durch Training. Deswegen soll dieses Buch Sie ermutigen, das erlernte Wissen auch im Alltag anzuwenden. Um es mit den Worten Erich Kästners zu sagen: *„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“*

In engem Zusammenhang mit Soft Skills stehen auch Kenntnisse aus der Psychologie. Dies ist sicher ein Fachgebiet, mit dem sich gerade Professionals regelmäßig nicht auseinandersetzen, weil das Fach- und Faktenwissen omnipräsent ist. Das Buch beschäftigt sich deshalb an mehreren Stellen auch mit der Psychologie des Erfolgs. Psychologische Kenntnisse sind wichtig, wenn man erfolgreich sein will. Das hier dargestellte psychologische Basiswissen hat jedoch nichts mit Esoterik zu tun. Es soll helfen zu verstehen, weshalb Menschen erfolgreich sind und weshalb andere scheitern. Wer die nachfolgend dargestellten Soft Skills erlernt und anwendet, wird beruflich und privat erfolgreich.

In diesem Buch geht es also um Erfolg. Erfolg ist das Erreichen persönlicher Ziele. Dies können sowohl berufliche als auch private Ziele sein. Sowohl im Berufsleben als auch im Privatleben sind Soft Skills der Schlüssel zum Erfolg und zum privaten Glück.

Teilweise sind die Soft Skills, die Ihrem Privatleben zuzuordnen sind, die Basis für den beruflichen Erfolg. Andererseits gibt es berufliche Soft Skills, deren Anwendung auch im Privatleben helfen glücklich und erfolgreich zu sein. Berufliche und private Soft Skills gehen manchmal ineinander über. Es gibt dann keine messerscharfe Trennung zwischen einem beruflichen und privaten Soft Skill. Aus diesem Grund gibt es Kapitel in diesem Buch, die zunächst einen Soft Skill aus der privaten Perspektive beschreiben. Das ist beispielsweise bei der Aufgabe „Ziele setzen“ der Fall. Der Transfer von den privaten Zielen auf berufliche bzw. unternehmerische Ziele ist jedoch leicht ersichtlich. In diesem Sinn sind es **wertvolle Soft Skills**, die in diesem Buch behandelt werden.

2 Grundsätze erfolgreicher Professionals

2.1 Selbstverantwortung

Der Grundsatz der Selbstverantwortung wird in einer Zeit, in der regelmäßig andere schuld sind, immer wichtiger. Sowohl im Berufsleben als auch im Privatleben gibt es regelmäßig Situationen, bei denen andere schuld für Fehler sind.

Beispiel

Insbesondere Wirtschaftsprüfer sind es von Berufs wegen gewohnt, die Schuld bei anderen zu suchen und zu finden. Denn die zentrale Frage bei der Beurteilung von internen Kontrollsystemen ist: „Was könnte schief laufen und wer kontrolliert was?“ Und selbst, wenn es kein Vier-Augen-Prinzip gibt, sondern nur maschinelle Kontrollen, gibt es Menschen, die für die Programmierung verantwortlich sind. Also gibt es immer einen „Schuldigen“, wenn etwas bei einem Mandanten beim internen Kontrollsystem (IKS) schief läuft. Und das ist regelmäßig nicht der Wirtschaftsprüfer und seine Mitarbeiter. Da die Rechnungslegung und das IKS des Unternehmens Gegenstand der Prüfung sind, sind also stets die „Anderen“ schuld bei Fehlern. Die Mitarbeiter des Mandanten werden dann zur Verantwortung gezogen. Sofern jedoch der Wirtschaftsprüfer und seine Mitarbeiter nicht erkennen, dass ein Kontrollsystem unwirksam ist, verliert man sich schnell in Ausreden. Wer gibt schon gerne Versäumnisse bei einem Mandanten zu?

In jedem Unternehmen trägt eine Person oder wenige Personen die Verantwortung. Für Unternehmer sollte es selbstverständlich sein, dass sie für jedes Projektergebnis verantwortlich sind. Je größer die Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist es jedoch, dass es bei nicht erfolgreichen Projekten am Ende nur darum geht, seinen Kopf zu retten. Der Partner einer Gesellschaft macht seine Manager oder auch Kunden (?) für den Misserfolg verantwortlich, ohne zu erkennen, dass er vielleicht das falsche Team zusammengestellt hatte, die Aufgaben nicht sachgerecht verteilt wurden oder die Projektkontrolle nicht funktionierte.

Viel schlimmer ist jedoch häufig das Jammern auf allen Ebenen im Unternehmen und im Privatleben und die Verkündung der eigenen Hilflosigkeit.

Hinweis:

Wer sagt „*Ich kann nicht*“, der will nicht. Denn Sie können alles tun. Nur hat eben auch alles Konsequenzen. Sie können täglich neu wählen! Und sich nicht zu entscheiden, ist auch eine Wahl. Dem Punkt, an dem Sie heute stehen, liegen frühere Entscheidungen und abgelehnte Alternativen zugrunde. Alles was im Augenblick geschieht, ist die Folge von Entscheidungen in der Vergangenheit. Und alles was Sie tun, tun Sie freiwillig. Jedoch hat alles seinen Preis und nicht jeder ist bereit, den Preis für eine bestimmte Entscheidung zu „bezahlen“.

Der Mitarbeiter, der gegenüber seinem Vorgesetzten rebelliert, muss damit rechnen im Rahmen der nächsten Karriererunde nicht berücksichtigt zu werden. Der Partner, der alle Aufträge durch einen Niedrigpreiswettbewerb gewinnt, darf sich über negative Deckungsbeiträge und gegebenenfalls niedrigere Partnervergütungen nicht wundern. Der Partner, der keine Zeit mit seinem Lebenspartner und seinen Kindern verbringt, darf sich nicht wundern, wenn diese Menschen sich von ihm distanzieren.

Hinweis:

„Keine Zeit“ heißt: Anderes ist mir wichtiger. Alles im Leben ist eine Frage der Priorität: Was Sie wirklich wollen, das tun Sie! Die spannende Frage jedoch ist: Warum tun Sie gerade das, was Sie gerade tun?

Das gilt sowohl für das Berufsleben als auch für das Privatleben. Die Antworten auf diese Fragen sind in jeder Phase des Lebens wichtig.

Als Berufsanfänger empfängt man üblicherweise die meiste Zeit Anweisungen von anderen. Mit zunehmendem Karrierefortschritt wird man dann vom Empfänger von Anweisungen selbst zu der Person, die Anweisungen erteilt. Wer an der Unternehmensspitze steht, erteilt nur noch Anweisungen und empfängt meistens keine mehr von Kollegen. Die meisten Menschen durchlaufen diese Berufsphasen häufig nicht mit dem Bewusstsein, das notwendig wäre, um sich und andere erfolgreich zu führen. Zu oft werden unbewusst Verhaltensmuster und Rollenbilder von Vorgesetzten übernommen und der Professional erkennt nicht, dass er an der Spitze seiner beruflichen Laufbahn häufig nur ein Abbild seiner ehemaligen Vorgesetzten ist.

Deshalb ist die psychologische Kenntnis der nachfolgenden Gesetzmäßigkeiten sehr wichtig.

Gesetz von Ursache und Wirkung

Alles hat einen Grund und jede Wirkung hat ihre spezifische Ursache. Aristoteles meinte, dass wir in einer Welt leben, die von Gesetzmäßigkeiten und nicht vom Zufall bestimmt wird. Er erklärte, dass es für alles einen Grund gäbe, ob er uns nun bekannt sei oder nicht. Es gibt für jede Wirkung eine oder mehrere Ursachen. Jede Ursache oder Handlung hat irgendeine Auswirkung. Nicht immer erkennen wir die Ursache.

Erfolg ist demnach kein Zufall! Erfolg hat auch nichts mit Glück zu tun. Alles hat einen Grund. Dieser Grund ist jedoch nicht immer für jeden ersichtlich. „*Was du säst, wirst du ernten*“, ist ein bekannter Bibelspruch. Das dritte Newtonsche Gesetz, das als auch Wechselwirkungsprinzip, Gegenwirkungsprinzip oder Reaktionsprinzip („*actio gleich reactio*“) bekannt ist, besagt, dass für jede Aktion eine gleiche und eine entgegengesetzte Reaktion existiert.

Gedanken sind Ursachen und Umstände sind Wirkungen. Indem Sie Ihre Denkweise ändern, ändern Sie Ihr Leben. Hierzu bedarf es lediglich einer Entscheidung. Sie *werden* das, was Sie die meiste Zeit *denken*. Was Sie fühlen und wie Sie reagieren, wird nicht durch

das bestimmt, was geschieht, sondern davon, wie Sie darüber denken. Es ist Ihre Innenwelt, die für die Bedingungen Ihres Lebens verantwortlich ist. Sie selbst bestimmen Ihre Gefühle und Verhaltensweisen durch die Art und Weise, wie Sie Ihre Umwelt betrachten und wie Sie über die Dinge denken, die Ihnen zustoßen.

Hinweis:

Kein Ereignis hat irgendeine Macht über mich, außer der, die ich ihm in meinen Gedanken gebe!



Für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ist das Gesetz von Ursache und Wirkung einschlägig. Wenn ein IKS nicht funktioniert, besteht das Risiko, dass Dinge im Unternehmen schief laufen und dann auch fehlerhaft in der Rechnungslegung abgebildet werden. Steuerberater wissen, dass Fristversäumnisse zur Ablehnung von Bescheiden oder Säumniszuschlägen führen. Das Gesetz von Ursache und Wirkung gilt jedoch nicht nur bei diesen leicht einsichtigen Sachverhalten. Es gilt gleichermaßen beim eigenen Management und dem Management anderer sowie im Privatleben.

Praxistipp:

Achten Sie auf Ihre Gedanken! Sie werden das, was Sie die meiste Zeit denken. Gedanken sind Ursachen und Wirkungen sind Umstände. Wenn Sie Ihre Gedanken kontrollieren, können Sie Ihr Leben verändern. Dies gilt sowohl für Ihr Berufsleben als auch für Ihr Privatleben. Sie können die Ereignisse in Ihrem Leben nicht immer selbst beeinflussen. Insbesondere Schicksalsschläge oder Dinge, die Sie nicht verursacht haben, können einen erheblichen negativen Einfluss auf Ihr Leben haben. Sie können diese Dinge nicht ändern. Das Einzige, was Sie beeinflussen können, ist, wie Sie über diese Dinge denken, die Ihnen zustoßen. Ihre Interpretation der Ereignisse hat unmittelbare Auswirkungen auf Ihre Gefühle. Denken Sie an das Gelassenheitsgebet des US-amerikanischen Theologen Reinhold Niebuhr: *„Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“*



Analysieren Sie regelmäßig bestimmte Ereignisse daraufhin, ob Sie Verursacher waren oder andere die Verursacher sind. Seien Sie ehrlich mit sich selbst und übernehmen Sie nur da Verantwortung, wo Sie tatsächlich Verursacher des Ereignisses waren. Das wird in vielen Fällen der Fall sein, aber nicht in allen. Sie stehen in Ihrem Leben jetzt genau da, wo Sie sind, weil Sie in der Vergangenheit Entscheidungen getroffen haben oder sich nicht entschieden haben. Sich nicht zu entscheiden, ist auch eine Entscheidung. Sie sind Verursacher Ihres Lebens. Übernehmen Sie Verantwortung für die Entscheidungen der Vergangenheit und treffen Sie bessere Entscheidungen in der Zukunft. Ihre Gedanken sind dabei der Schlüssel zu einer glücklichen und erfolgreichen Zukunft.

Jean-Baptiste Massillon, ein französischer Prediger und Theologe, sagte: *„Dankbarkeit ist das Gedächtnis des Herzens.“* Dieses Zitat findet man auch in abgewandelter Form als *„Dankbarkeit ist das Erinnerungsvermögen des Herzens.“* Es ist erstaunlich, wie oft Menschen nicht dankbar sind für das, was sie haben, sondern mit vielen vergleichsweise unwichtigen Dingen im Leben hadern. Dabei sind es oft die Menschen, die wirkliche Schicksalsschläge, wie den Tod des Lebenspartners oder der eigenen Kinder, erleben mussten, und die mit Zuversicht und positiven Gedanken ihren Mitmenschen begegnen. Es gibt eine weitere Methode, wie Sie Dankbarkeit erlernen können und damit einen großen Schritt zum Positiven Denken machen können. Stellen Sie sich morgens und abends als Ritual folgende Fragen:

Einstimmung am Morgen für einen positiven Tag:

- Wofür bin ich dankbar?
- Worauf freue ich mich heute besonders?
- Was ist die EINE Sache, die ich heute tun will?
- Was macht mich in meinem Leben im Moment glücklich?
- Welche Menschen sind mir wichtig?
- Worauf bin ich jetzt in meinem Leben stolz?

Einstimmung am Abend vor dem Schlafen:

- Wofür bin ich dankbar?
- Was habe ich heute gelernt?
- Welche Erfolge hatte ich heute?
- Wie kann ich den Tag als Investition in meine Zukunft nutzen?
- Was war die EINE Sache, an der ich gearbeitet habe?

Der Grundsatz des **Positiven Denkens** kann durch die richtigen Techniken im Unterbewusstsein verankert werden. Hierzu wird wie avisiert unter den Werkzeugen beim mentalen Training später gezeigt, wie das funktioniert.

2.6 Handlungsorientierung

Nur wer handelt, wird Erfolg haben. Erfolgreiche Menschen sind handlungsorientiert. Aus diesem Grund unternehmen erfolgreiche Unternehmer die richtigen Dinge zur richtigen Zeit. Sicher ist dieser Grundsatz einfacher gesagt als getan, insbesondere in großen Unternehmen. Hier gibt es klare Hierarchien und wer diese überschreitet, hat mit negativen Konsequenzen zu rechnen. Nicht überall ist es wirklich gewünscht, dass gehandelt wird.

Der Grundsatz der Handlungsorientierung hat jedoch bei Start-up Unternehmen eine hohe Bedeutung. Dort heißt es heute oft lapidar „einfach mal machen“. Und immer mehr etablierte Unternehmen lassen ganze Abteilungen „einfach mal machen“, um Antworten auf Fragen im Zusammenhang mit der Digitalisierung und Disruption zu finden.

Besonders erfolgreiche Menschen sind jedoch in der Regel besonders handlungsorientiert. Sie richten ihr Handeln auf ihre Ziele aus. Wer beauftragt werden will, sollte häufig in Kontakt mit seinen Auftraggebern sein. Wer in einem Unternehmen die Karriereleiter erklimmen will, handelt besser im Sinne seiner Vorgesetzten und hält regelmäßig Kontakt mit ihnen. Wer ein Berufsexamen bestehen will, muss etwas dafür tun. Das bedeutet Verzicht. Oder um es mit den Worten von Johann Wolfgang von Goethe zu sagen: „Erfolg hat drei Buchstaben: TUN!“.

Was treibt jedoch einen Menschen zum Handeln? Eng beieinander stehen in diesem Zusammenhang das Vermeiden von Schmerz sowie das Herbeiführen von Freude. Demnach streben Menschen danach, solche Ereignisse herbeizuführen, die zu positiven Gefühlszuständen führen, indem sie etwas anstreben (Appetenz) oder vermeiden (Aversion).

Wer sich mit dem Grundsatz der Handlungsorientierung beschäftigt, kommt nicht umhin, sich mit den Begriffen Motiven und Motivation eines Menschen auseinanderzusetzen. Die Begriffe „Motiv“ und „Motivation“ gehen beide auf das lateinische Verb „movere“ (bewegen, antreiben) zurück. Motive und Motivation hängen eng miteinander zusammen. Sie sind jedoch voneinander zu unterscheiden.

Motive sind richtungsgebende, situationsunabhängige Reize zum Handeln. Sie sind tief in der Persönlichkeit verwurzelt. Teilweise sind sie genetisch bedingt und personenspezifisch unterschiedlich stark ausgeprägt. Dabei sind Motive Beweggründe für ein Verhalten im Sinne einer leitenden, aktivierenden, richtungsgebenden Kraft. Wenn wir sagen, dass wir einem Motiv eine hohe Priorität beimessen, bedeutet dies sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Aussage. Die qualitative Aussage liegt darin, dass das Motiv benennt, warum wir handeln. Wir geben einem Motiv den Vorzug gegenüber einem anderen Motiv. Was ist uns wirklich wichtig und wonach streben wir? Die Ausprägung eines Motivs macht hingegen auch eine quantitative Aussage. Wie häufig bzw. intensiv soll das Motiv befriedigt werden? Für einen Menschen ist beispielsweise der Weg zum nahegelegenen Metzger oder Bäcker schon Sport genug am Tag, wohingegen ein anderer nach körperlicher Erschöpfung strebt und es nichts Schöneres als harte Trainingseinheiten gibt. Es gibt also eine sehr niedrige und sehr hohe Motivausprägung innerhalb einer Motivskala. Eine Person, deren Motivausprägung sich im mittleren Bereich befindet, kann in ihrem Verhalten beide Tendenzen zeigen. Hier ist es deutlich schwieriger eine Aussage über deren Motivausprägung zu machen. Motive müssen immer auch in einem bestimmten Kontext betrachtet werden. Wie ein Mensch seine Motive lebt und was ihn motiviert, hängt auch von seinem Umfeld ab.

Der Prozess der Motivanregung wird Motivierung genannt. Er wird durch Anreize ausgelöst. Das Ergebnis der Motivierung ist die **Motivation** eines Menschen. Sie löst bei einem Menschen eine Handlung in Richtung eines positiv erwarteten Zielzustands aus. Die Psychologie unterscheidet eine intrinsische und eine extrinsische Motivation. Bei einer **intrinsischen Motivation** wird eine Tätigkeit um ihrer selbst willen ausgeführt. Eine Person handelt aus eigenem Antrieb. Es ist kein Anreiz von außen nötig, um eine Tätigkeit freudvoll und ausdauernd auszuüben. Hingegen wird bei der **extrinsischen Motivation** ein äußerer Anreiz, zum Beispiel ein Incentive, gesetzt. Der Anreiz, etwas zu tun,

liegt in erster Linie in den Folgen der Handlung. Extrinsische motiviertes Verhalten hängt regelmäßig von äußeren Impulsen ab und erlischt, wenn diese Impulse wegfallen. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass Anreize von außen nicht nur schnell an Wirkung verlieren, sondern sie auch dauernd gesteigert werden müssen, um ihre Wirkung zu behalten.

Steven Reiss (1947–2016) gilt als einer der bekanntesten Motivforscher auf der Welt. Er hat 16 zentrale Lebensmotive auf Basis von wissenschaftlichen Untersuchungen durch Befragung von mehr als 25.000 Menschen bis zum Jahr 1998 identifiziert. Demnach können 16 Grundbedürfnisse von Menschen bestimmten Lebensmotiven zugeordnet werden. Das Reiss Motivation Profile (RMP) zeigt deutlich, welche Wertvorstellungen und Persönlichkeitsmerkmale ein Mensch hat. Die Begriffe Werte und Motive sind nicht deckungsgleich. Sie stehen jedoch in einem engen Zusammenhang und bedingen sich wechselseitig. Werte sind nicht angeboren. Sie werden vom Umfeld geprägt. Motive liefern jedoch wichtige Hinweise auf die Wertvorstellung eines Menschen. Staller und Kirschke definieren in Anlehnung an Frank H. Sauer (<https://www.wertesysteme.de/was-sind-werte/>; zuletzt aufgerufen am 19.09.2019) Werte als bewertende Gedanken und Einstellungen einer Person zu wichtigen Dingen im Leben im Hinblick auf die eigene Person, auf Freunde oder auf die Gesellschaft und auf den Umgang miteinander (zum Beispiel Vertrauen, Ehrlichkeit, Höflichkeit). Werte sind ein Teil der eigenen Identität und der Persönlichkeit. Denn sie geben auch darüber Aufschluss, was einem Menschen wichtig oder unwichtig ist. Anders als Motive sind Werte jedoch nicht angeboren, sondern bilden sich während eines Lebens aufgrund des sozialen Umfeldes und der damit verbundenen Prägung. Familien, Schulen, das Berufsleben sowie das jeweilige unmittelbare Umfeld eines Menschen haben Einfluss auf dessen Werte. Die grundlegenden Werte eines Menschen werden sich ab dem 20. Lebensjahr nicht mehr wesentlich verändern.

Die Kenntnis über Lebensmotive sowie Wertvorstellungen und die damit verbundenen Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen geben Aufschluss darüber, wann ein Mensch handelt und wann nicht. Deshalb sind die Lebensmotive sowohl für das eigene Management als auch das Management von Mitarbeitern sowie im Umgang mit den einem nahestehenden Menschen wichtig. Insbesondere eben, wenn man den Grundsatz der Handlungsorientierung anwenden will. Denn immer, wenn ein Lebensmotiv besonders stark ausgeprägt ist und demnach ein bestimmtes Lebensmotiv respektive ein bestimmter Wert eine besonders hohe Priorität bei einem Menschen hat, wird der Mensch eine hohe Motivation und Bereitschaft aufweisen zu handeln.

Oft leben Menschen jedoch nicht im Einklang mit ihren eigenen Werten und Motiven. Das führt über kurz oder lang zu Burn-out-Syndromen und Krankheiten. Nur, wer im Einklang mit seinen Werten bzw. Motiven handelt, wird perspektivisch Glück in seinem Berufs- und Privatleben erfahren. Die Aussteiger im 40. oder 50. Lebensjahrzehnt zeigen m.E. deutlich, dass ihr Beruf keine Berufung war, sondern Mittel zum Zweck. Jemand, der seinen Beruf liebt, steigt nicht aus. Bei Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern sind mir keine Kollegen bekannt, die ausgestiegen sind. Gleichwohl wird es die auch in unserer Berufsgruppe geben. Die Hürde der bestandenen Berufsexamina ist groß genug. Und die Kinder jener Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die nicht in die Fußstapfen ihrer Eltern treten wollen, haben dreimal die „Möglichkeit“ das Berufsexamen einfach nicht zu bestehen. Danach können sie ihrem Berufswunsch nachgehen und müssen nicht mehr die

3 Aufgaben

Die zuvor dargestellten Grundsätze sind Prinzipien, die Sie bei der Erfüllung Ihrer Aufgaben und bei der Nutzung der Werkzeuge einhalten sollten. Sie bilden somit den Rahmen für die nachfolgenden Aufgaben. Es wurde bereits erwähnt, dass es sich bei den nachfolgenden Aufgaben nicht um die beruflichen Tätigkeiten eines Wirtschaftsprüfers im Zusammenhang mit der Erbringung verschiedener Dienstleistungen handelt. Es handelt sich vielmehr um Schlüsselaufgaben im Zusammenhang mit dem Management einer WP/StB-Praxis sowie dem Selbstmanagement. **Bei Schlüsselaufgaben handelt es sich um kritische Erfolgsfaktoren, die wesentlich und entscheidend für den beruflichen Erfolg eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters sind.** Wer diese Aufgaben mangelhaft erfüllt, wird unternehmerisch nicht erfolgreich sein. Ein Wirtschaftsprüfer und Steuerberater kann fachlich zu den qualifiziertesten Beratern gehören – wenn er die nachfolgenden Schlüsselaufgaben nicht sehr gut oder mindestens gut ausführt, wird er keine großen Erfolge erzielen und schlimmstenfalls scheitern.

Die nachfolgenden Schlüsselaufgaben gelten gleichermaßen für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die in einer Einzelpraxis ohne Mitarbeiter tätig sind, als auch für Professionals, die in einer Partnerschaft tätig sind und Mitarbeiter haben. Alle Professionals, die Mitarbeiter haben, kennen das wichtige Managementprinzip der Delegation. Nicht jeder beherrscht jedoch die Fähigkeit richtig zu delegieren. **Insbesondere ausgewiesene Experten stehen oft auf dem Standpunkt, dass sie selbst ihr bester Mitarbeiter sind. Diesem Personenkreis fällt es sowohl schwer fachliche als auch andere Tätigkeiten an Mitarbeiter oder Partnerkollegen zu übertragen, weil sie nach ihrem Verständnis selbst immer alles am besten können.** Wenn Sie in einer Partnerschaft solchen Professionals Managementaufgaben übertragen, sind diese nicht nur überfordert, sondern sie werden diese Aufgaben regelmäßig auch schlecht erfüllen. Deshalb ist es für wirksames Management wichtig, dass Sie sowohl Ihre eigenen Stärken als auch die Ihrer Partnerkollegen und Mitarbeiter kennen.

Professionals, die im Management tätig sind, benötigen Kompetenzen im Bereich der nachfolgend aufgeführten Aufgaben. Diese sind weit überwiegend erlernbar und können trainiert werden. Malik sieht Management als Beruf und grenzt das Management der Sachaufgaben deutlich ab. Er würde beispielsweise das Marketing als Sachaufgabe eines Managers klassifizieren und nicht als eine Management-Aufgabe. Für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater halte ich eine Einteilung in Sach- und Managementaufgaben nicht für zweckmäßig und empfehle eine Einteilung in Schlüsselaufgaben eines Professionals. Wenn Professionals erfolgreich und wirksam sein wollen, ist dies ist zielführender als eine Abgrenzung zwischen Sach- und Managementaufgaben.

Nach Maliks Verständnis kann Management erlernt werden und es muss nach seiner Auffassung auch erlernt werden. Erfolgreiche Professionals haben Gemeinsamkeiten. Sie richten einerseits ihr Handeln nach den bereits dargestellten Grundsätzen und Prinzipien aus. Andererseits erfüllen sie bestimmte Schlüsselaufgaben mit einer besonderen Sorgfalt. Dabei setzen sie bestimmte Werkzeuge ein, die im 4. Kapitel dargestellt werden.

3.1 Marketing

Die wichtigste Aufgabe eines erfolgreichen Professionals ist das Marketing. Dies gilt umso mehr, wenn er in einer Einzelpraxis tätig ist. Denn in diesem Fall ist er nicht nur für die Erbringung der Dienstleistungen verantwortlich, sondern auch dafür, dass er neue potenzielle Mandate akquirieren und bestehende Mandanten an sich binden kann. In einer Partnerschaft oder in größeren Einheiten besteht üblicherweise eine Arbeitsteilung. Meist gibt es nur wenige Professionals – manchmal ist es nur ein einziger –, die in der Lage sind neue Mandanten an das Unternehmen zu akquirieren und zu binden. Die Mitarbeiter solcher Unternehmen wissen um die hohe Bedeutung dieser Professionals für den Unternehmenserfolg. Denn jeder noch so qualifizierte Wirtschaftsprüfer und Steuerberater kann seine Qualifikation nur dann zur Geltung bringen, wenn Mandanten der WP/StB-Praxis ihr Vertrauen aussprechen und die angebotenen Dienstleistungen nachfragen.

Die hohe Bedeutung des Marketings für den Unternehmenserfolg ist für die meisten Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ein lästiges Übel. Viele Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die vor den Berufsexamen eine akademische Ausbildung genossen haben, können sich noch gut an die Kommilitonen und Kommilitoninnen erinnern, die sich im Rahmen ihres Studiums im Schwerpunkt mit Marketing beschäftigt hatten, statt mit Fragen im Zusammenhang mit Rechnungswesen, Prüfung und Steuerrecht. Dieser Personenkreis hat sich regelmäßig deutlich von dem Personenkreis der angehenden Wirtschaftsprüfer und Steuerberater unterschieden. Bisweilen gab es durchaus eine ablehnende Grundeinstellung gegenüber Studenten und Studentinnen, die Marketing statt Rechnungswesen, Prüfung und Steuern als ihren Schwerpunkt gewählt hatten. Ich habe das am eigenen Leib erfahren. Denn meine Schwerpunkte im Hauptstudium lagen im Marketing, Personalwesen und in der Psychologie. Damit bin ich vermutlich ein Exot unter den Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern unseres Berufsstandes. Der wesentliche Vorteil, den ich jedoch gegenüber meinen Berufskollegen habe, ist, dass ich Marketing studiert habe und während meines Studiums das Verkaufen von der Pike auf in der Finanzberatung gelernt habe. Damit war mir bewusst, wie wichtig das Marketing für den Erfolg eines Unternehmens ist.

Dass Marketing wichtig ist, wissen inzwischen auch größere Gesellschaften. Insbesondere die internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben deshalb eigene Business Development-Abteilungen. Unter Business Development wird der Ausbau bestehender Mandantenbeziehungen sowie die Akquisition von neuen Mandanten verstanden. Das Ziel ist es, das Marketing zu professionalisieren. Regelmäßig werden diese Abteilungen von Nicht-Berufsträgern geleitet. Dies gilt gleichermaßen auch bei den größeren internationalen Rechtsanwaltskanzleien. Auch bei den Mitarbeitern in den Business Development-Abteilungen handelt es sich regelmäßig nicht um Berufsträger. Die wichtigste Aufgabe eines Professionals außerhalb seiner fachlichen Tätigkeit, das Marketing, wird demnach an Mitarbeiter delegiert, die nicht über die Qualifikation des Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters verfügen.

Beispiel

Seit fast drei Jahrzehnten bin ich jetzt Mitglied in dem Verband DIE FAMILIENUNTERNEHMER und zuvor bei DIE JUNGEN UNTERNEHMER, dessen Mitglieder die Altersgrenze von 40 noch nicht erreicht haben. Ab dem 40. Lebensjahr ist man dann automatisch Mitglied von DIE FAMILIENUNTERNEHMER. Der Verband vertritt die Interessen von Familienunternehmen gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit. Ich bin seit 2018 Regionalkreisvorsitzender in der Metropolregion Rhein-Neckar und habe über Jahre hinweg an vielen Veranstaltungen in der Region teilgenommen. Ich kann mich noch sehr gut an einen Sektempfang zu einer Regionalveranstaltung vor vielen Jahren erinnern als ich mit zwei sehr renommierten Rechtsanwälten aus der Region Small Talk führte und sich eine junge, adrett gekleidete Frau im Alter von ca. 30 Jahren zu uns stellte. Nach wenigen Minuten Small Talk fragte einer der Rechtsanwälte, der mit gut 60 Jahren der Vater der jungen Frau hätte sein können, was sie denn beruflich machen würde. Die Frau antwortete, dass sie im Business Development für eine international tätige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig ist. Als Wirtschaftsprüfer wurde ich sofort hellhörig, da üblicherweise meine Kollegen entweder in der Abschlussprüfung oder Steuerberatung oder im Consulting (betriebswirtschaftliche Beratung oder IT-Beratung etc.) tätig sind. Auf meine Nachfrage hin wurde sehr schnell deutlich, dass die junge Dame unter anderem auf solche Veranstaltungen ging, um neue potenzielle Mandate oder Netzwerkpartner für ihre Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu gewinnen. Sie war also weder eine fachliche Mitarbeiterin noch verfügte sie über die Berufsqualifikationen einer Wirtschaftsprüferin oder Steuerberaterin. Die junge Dame blieb mir und den anwesenden Mitgliedern wegen ihrem positiven äußeren Erscheinungsbild in Erinnerung. Eine reelle Chance an diesem Abend einen potenziellen Neukunden für ihre Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder einen Netzwerkpartner zu gewinnen, konnte ich jedoch nicht erkennen.

Es scheint für Wirtschaftsprüfer normal zu sein, dass sie oft nur Berufskollegen akzeptieren, die ebenfalls über die Qualifikation des Wirtschaftsprüfers verfügen. **Wenn jedoch ein Wirtschaftsprüfer oft nur einen anderen Wirtschaftsprüfer hinsichtlich seiner fachlichen Autorität und Kompetenz akzeptiert, warum sollten dann potenzielle Mandanten Vertrauen zu Marketing-Experten bekommen, die über keine fachliche Qualifikation verfügen?** Erschwerend kommt in meinem oben aufgeführten Beispiel hinzu, dass es sich bei der jungen Dame nachweislich um eine Marketing-Expertin handelte, die nach ihrem Studium noch über keine allzu lange Berufserfahrung verfügen konnte. In jedem Fall hatte sie überhaupt keine Erfahrung in der Projektabwicklung der Dienstleistungen einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Die internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Big-Four-Gesellschaft) könnte unstrittig jedes Problem eines Mitgliedes von DIE FAMILIENUNTERNEHMER in allen Dienstleistungsgebieten einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft lösen. Die junge Dame kannte auch die hohe Problemlösungskompetenz und die Vielzahl der Dienstleistungen ihres Unternehmens. Nur konnte sie nicht glaubhaft eine Dienstleistung verkaufen. Wie hätte sie dies auch tun können, ohne die fachliche Kompetenz dazu zu haben?

Mir ist dieser Abend, obwohl er schon vor vielen Jahren stattfand, immer noch in Erinnerung. **Die Akquisition potenzieller neuer Mandanten ist nicht auf Business Development-Mitarbeiter übertragbar!** Sicher können die Mitarbeiter von Business Development-Abteilungen die Partner beim Marketing unterstützen. Die nachfolgenden Seiten geben diverse Ansatzpunkte hierfür. Die eigentliche Akquisitions- oder Netzwerktätigkeit kann nicht delegiert werden.

Es gibt im angloamerikanischen Raum eine Vielzahl von Büchern im Zusammenhang mit dem Marketing eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters sowie von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Die Literatur im deutschsprachigen Raum ist vergleichsweise gering. Im Literaturverzeichnis sind wertvolle Quellen im Zusammenhang mit dem Marketing von Professionals bzw. Professionals Service Firms, wie die Unternehmen der Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte in den USA genannt werden.

Bisher gibt es, mit wenigen Ausnahmen, weit überwiegend nur Literatur zum Marketing von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern von Autoren, die selbst keine Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sind. Nach mittlerweile mehr als 25 Jahren Berufserfahrung und dem Aufbau mehrerer Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften konnte ich einige Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Marketing unseres Berufsstandes sammeln. Dabei halte ich es beim Marketing in hohem Maße für zielführend, eine Unterscheidung auf mehreren Ebenen vorzunehmen. Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Perspektiven.

Ebenen des Marketings

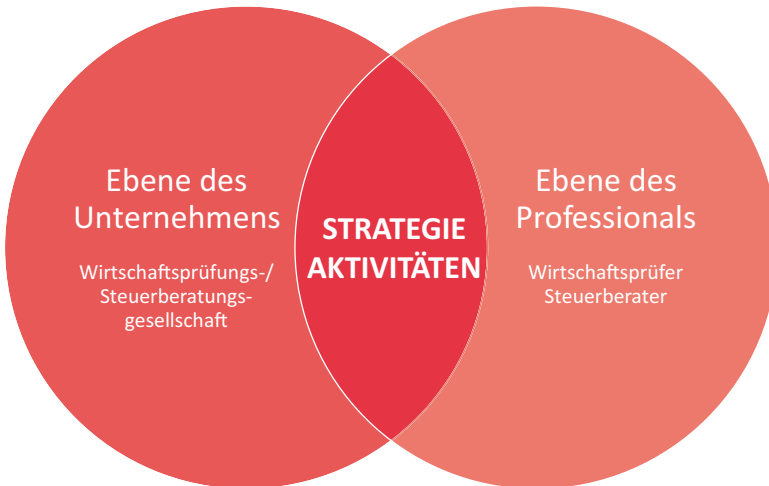


Abb. 9 Marketing auf Ebene des Unternehmens und auf Ebene des Professionals

Die Abbildung unterscheidet einerseits das Marketing auf der Ebene des Unternehmens und auf der Ebene des Professionals und andererseits hinsichtlich der Strategie und der

4 Werkzeuge

Beim letzten Teil geht es um Werkzeuge zum Management und zur erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben. Wer sich erfolgreich und andere führen will, sollte die folgenden Werkzeuge beherrschen. Wirksames Management steht und fällt mit der richtigen Nutzung der Werkzeuge. Professionals denken bei Tools üblicherweise an ihren Computer und Software-Anwendungen (Apps) oder an ihr Smartphone und ihr Tablet. Das folgende Kapitel wird technische Hilfsmittel nur erwähnen, nicht jedoch behandeln. Vielmehr geht es bei den hier dargestellten Werkzeugen für ein wirksames Management um das Selbstmanagement, die Psyche, in Form der mentalen Stärke, um die Rhetorik und die Art und Weise wie Professionals kommunizieren sowie um Kommunikationsmittel. Abschließend stelle ich ein Tool mit der Work-Life-Balanced-Scorecard dar, das Ihnen hilft Balance in Ihr Leben zu bringen und damit die Aspekte des beruflichen Erfolgs und des privaten Glücks zu verbinden.

Für einen Spitzensportler ist es selbstverständlich, dass er regelmäßig trainiert. Nur durch wiederholtes Üben gelangt er zur Meisterschaft. Wer eine Sprache erlernen will, weiß, dass dies nur durch regelmäßiges Üben gelingen wird. Was für einen Sportler oder einen Menschen, der einer Sprache lernen will, selbstverständlich ist, sollte auch für einen Professional selbstverständlich sein. Zur Beherrschung der nachfolgenden Werkzeuge gibt es nur einen Weg: regelmäßiges Trainieren! Wirtschaftsprüfer und Steuerberater haben häufig den Hang zum Perfektionismus. Manchmal kann Perfektionismus daran hindern, dass Menschen beginnen zu handeln. Deshalb kann es nützlich sein, wenn Professionals nicht immer perfektionistisch sind. Bei der Anwendung der nachfolgenden Werkzeuge sollten Professionals durchaus jedoch das Ziel haben, diese möglichst perfekt auch in ihrem beruflichen und privaten Alltag anzuwenden.

Es bedarf zur Anwendung der folgenden Werkzeuge keines besonderen Talents. Jeder Professional kann lernen, mit diesen Werkzeugen umzugehen und sie von Tag zu Tag immer besser einzusetzen. Dennoch gilt es darauf hinzuweisen, dass die Start-Voraussetzungen nicht bei allen Professionals gleich sein werden. Denn insbesondere sowohl die rhetorischen Fähigkeiten als auch die mentale Stärke hängen stark davon ab, welche Erfahrungen, Vorbilder und Konditionierungen ein Professional in der Vergangenheit hatte. Wer beispielsweise in einem Elternhaus oder Umfeld aufgewachsen ist, indem ein oder beide Elternteile oder andere Familienmitglieder über ausgeprägte rhetorische Fähigkeiten verfügten, hat eindeutig Vorteile im Vergleich zu einem Professional, dessen Eltern oder familiäres Umfeld weniger rhetorisch stark waren.

Die im Folgenden für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater dargestellten Werkzeuge unterscheiden sich teilweise wesentlich im Vergleich zu den Werkzeugen, die Malik in seinem Buch „Führen, Leisten, Leben“ darstellt. Dieses Buch trägt den Titel „Wertvolle Soft Skills für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater“. Die tägliche Anwendung der nachfolgenden Soft Skills sind besonders wertvoll. Wer in seiner Persönlichkeitsentwicklung einen großen Schritt nach vorne machen will, sollte sich nicht nur intensiv mit diesen Werkzeugen auseinandersetzen, sondern sie in seinen Alltag integrieren. Diese Soft Skills standen nicht

auf einem Lehrplan in der Ausbildung, im Studium oder bei einem Berufsexamen. Deshalb wird für die meisten Professionals vieles neu sein. Wer an einem Buffet immer das gleiche isst und nie etwas Neues probiert, wird niemals in den Genuss kommen, wie andere Gerichte schmecken. Deshalb will ich Sie ermutigen, die nachfolgenden Werkzeuge auszuprobieren. Ein Professional, der immer das Gleiche tut, wird immer die gleichen Resultate erzielen. Nur wenn Sie etwas verändern, wird sich auch etwas in ihrem Leben verändern. Wer sich verbessern will, wendet diese Werkzeuge an. Sicher wird es auch Professionals unter Ihnen geben, die die nachfolgenden Werkzeuge bereits als wichtig eingestuft haben und sie für ihr Berufs- und ihr Privatleben nutzen. Wenn dies der Fall ist, nutzen Sie meine Impulse, um die Anwendung der Werkzeuge zu optimieren. Die hier dargestellten Werkzeuge sind der Schlüssel für ein erfolgreiches Berufsleben und glückliches Privatleben.

4.1 Selbstmanagement

Sie selbst sind der Ausgangspunkt eines wirksamen und erfolgreichen Managements. Wer sich selbst nicht managen kann, kann auch andere nicht managen. Deshalb ist Ihre persönliche Arbeitsmethodik und Produktivität so wichtig. Das Selbstmanagement steht in einem engen Zusammenhang mit den Grundsätzen der Fokussierung und der Ergebnisorientierung. Darüber hinaus bildet das Selbstmanagement die Brücke zu Ihren Zielen. Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge.

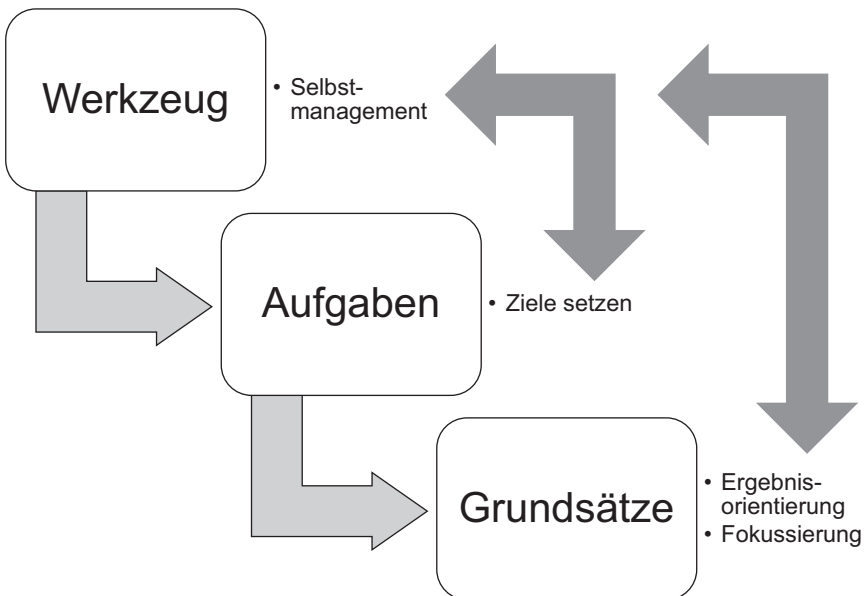


Abb. 24 Zusammenhang zwischen Selbstmanagement und Aufgaben und Grundsätzen

Fokussierung und Ergebnisorientierung sind die Grundsätze, die im Mittelpunkt des Selbstmanagements eines Professionals stehen sollten. Die persönliche Arbeitsmethodik eines Professionals ist darauf ausgerichtet, fokussiert zu sein und Resultate zu erzielen. Ein Professional will berufliche und private Ziele erreichen. Das Selbstmanagement dient dazu diese Ziele zu erreichen. Die Abbildung zeigt die Wechselwirkung zwischen den Grundsätzen und Aufgaben eines Professionals und seinem Werkzeug Selbstmanagement. Zielklarheit ist die Voraussetzung dafür, dass ein Professional im Rahmen seines Selbstmanagement seine Aktivitäten auf seine Ziele ausrichtet. Der Grundsatz der Fokussierung hilft dabei sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Da jeder Professional schon am Anfang das Ende im Sinn haben sollte, gilt es stets im Rahmen des Selbstmanagements und der Planung der beruflichen und privaten Aktivitäten das anvisierte Ergebnis im Kopf zu haben. Demnach sind alle Aktivitäten auf die gewünschten Ergebnisse auszurichten.

Hinweis:



Bereits während meines Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim war ich zunächst nebenberuflich und später dann hauptberuflich in der Finanzberatung unternehmerisch tätig. Schon als Student und junger Unternehmer wurde mir sehr schnell klar, dass die persönliche Arbeitsmethodik und Produktivität für meinen späteren beruflichen Erfolg eine entscheidende Rolle spielen werden. Damals hatte ich mir die ersten Bücher von Lothar Seiwert, dem „Zeitmanagement-Papst“ in Deutschland, gekauft. Seine Bücher haben mich geprägt. Inzwischen kennen wir uns schon seit einigen Jahren persönlich und sind freundschaftlich verbunden. Auch heute interessiert mich noch alles zu den Themen eines effektiven und effizienten Selbstmanagements. Die stetige Verbesserung meiner persönlichen Arbeitsmethodik ist für mich nach wie vor wichtig. Ich interessiere mich deshalb immer noch für alles, was mir hilft produktiver zu werden. Die Verbesserung der persönlichen Arbeitsmethodik ist ein lebenslanger Lernprozess.

Die wenigsten Menschen können spontan beantworten, wie viele Stunden ein normales Kalenderjahr üblicherweise hat. Bei 365 Tagen im Jahr sind das 8.760 Stunden. Damit stehen jedem Menschen gleich viele Stunden in einem Jahr zur Verfügung. Die entscheidende Frage ist jedoch, was tun Sie in diesen 8.760 Stunden? Angenommen Sie benötigen durchschnittlich 7 Stunden Schlaf am Tag, dann können Sie 2.555 Stunden von den 8.760 Stunden abziehen, um auf 6.205 Stunden Wachezeit zu kommen. Warum rechne ich Ihnen dies vor? Mir geht es darum, dass ich Ihnen bewusst machen will, wie viele Stunden Sie im Jahr haben, die Sie produktiv, nützlich und glücklich verbringen können. Was tun Sie in dieser Zeit und stimmt das mit Ihren Plänen überein?

Die bewusste Planung und ein effektives und effizientes Selbstmanagement ist der Anfang zu einem erfolgreichen und glücklichen Leben. Beim Grundsatz der Fokussierung hatte ich bereits dargestellt, weshalb es so wichtig ist sich auf Weniges zu konzentrieren. Ich hatte das Extrem-Pareto-Prinzip und die Konzentration auf die EINE Sache vorgestellt. Fokussierung ist dabei der zentrale Schlüssel zum beruflichen und privaten Erfolg. Wer berufliche und private Ziele erreichen will, findet durch Anwendung des Lebensprinzips „The ONE Thing“ den Weg, wie die Ziele erreicht werden können. Keller und Papasan

5 Ausblick

In einer VUKA-Welt wurde die Frage gestellt, ob neue Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater zur Bewältigung der zunehmenden Komplexität im beruflichen und privaten Alltag notwendig sind. Das Buch hat den Titel „Wertvolle Soft Skills für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater“. Mit „wertvoll“ ist damit vor allem die Auswahl der Soft Skills gemeint. Denn es gibt eine Vielzahl von Soft Skills. Es wurden verschiedene Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Professionals vorgestellt. Soft Skills sind weiche Kompetenzen, die erlernt werden können. Die Ausgangsvoraussetzungen sind nicht für alle Professionals gleich. Dies gilt jedoch bei allen Dingen, die erlernt werden sollen. Für das Erlernen einer Sprache oder einer Sportart bedarf es Talent und Training. Nicht jeder hat das Talent, ein Sprachgenie oder Spitzensportler zu werden. Aufgrund von Erbanlagen und sozialen Prägungen haben nicht alle Professionals die gleichen Startvoraussetzungen beim Erlernen der Soft Skills.

Durch regelmäßiges Training kann sich jedoch jeder verbessern. Ausdauer und die Bereitschaft die Soft Skills zu lernen, sind die Voraussetzung für eine positive Persönlichkeitsveränderung und für ein erfolgreiches Leben. Das Buch soll Ihnen einen Impuls geben, die dargestellten Soft Skills in Ihr Leben zu integrieren und sie täglich anzuwenden. Da Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sich von jeher intensiv mit Fachwissen beschäftigt haben und die Hürde zum Bestehen der Berufsexamen hoch ist, bestand in der Regel keine Gelegenheit sich während der Ausbildung mit Soft Skills zu beschäftigen. Bei den Berufsexamen ist das Thema Soft Skills nicht prüfungsrelevant und im Studium wird es meist nur am Rand behandelt. In den ersten Berufsjahren nach Ausbildung und Studium dominiert deshalb bis zum Bestehen der Berufsexamen die Fachliteratur das Leben eines Professionals. Nur sehr wenige Professionals beschäftigen sich in dieser Lebensphase mit Soft Skills. Spätestens mit dem Bestehen der Berufsexamen erweitert sich das Tätigkeitsgebiet eines Professionals um Managementaufgaben. Zu den Fachaufgaben eines Professionals kommen jetzt Führungsaufgaben und Aufgaben im Zusammenhang mit der Akquisition und Betreuung von Mandanten. Spätestens hier wird jedem Professional bewusst, dass es nicht nur auf Fachkompetenz ankommt, sondern die Soft Skills entscheidend für den beruflichen (und privaten) Erfolg sind.

Die hier dargestellten Soft Skills gelten größtenteils sowohl für das Berufsleben als auch für das Privatleben. Eine Trennung wäre weder sinnvoll noch nützlich. Die Soft Skills wurden in Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge eingeteilt. Bei den dargestellten **Grundsätzen** erfolgreicher Professionals handelt es sich um Soft Skills, die m.E. uneingeschränkt auch im Privatleben relevant sind. Sicher werden jetzt einige Professionals einwenden, dass sie in ihrem Privatleben eine Reihe von Dinge tun, die sich beispielsweise nicht an Ergebnissen orientieren. Dem ist zuzustimmen. Dennoch ist eine gescheiterte Partnerschaft oder eine schlechte Beziehung zu Eltern, Kindern und Freunden auch ein Ergebnis.

Die Soft Skills im Zusammenhang mit den **Aufgaben** eines Professionals wurden aus der Perspektive des Professionals dargestellt. Eine Trennung in Sach- und Managementaufgaben ist nicht sinnvoll. Aus diesem Grund wurden bei den Aufgaben die Schlüsselaufgaben

eines Professionals dargestellt. Dem Marketing kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Ohne Aufträge nützt auch die beste Fachkompetenz eines Professionals nichts. Die Akquisition von neuen Mandanten sowie die anschließende Betreuung der Mandanten sind die Basis für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit eines Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters und seiner Mitarbeiter. Dabei verkaufen sich die Professionals zunächst einmal selbst und erst danach ihre WP/StB-Praxis. Unser Beruf ist „People’s Business“. Für einen guten Rainmaker ist die Unternehmensmarke austauschbar. Die Mandanten werden ihm folgen, wenn er das Unternehmen wechselt. Damit soll nicht zum Ausdruck gebracht werden, dass Investitionen in die Unternehmensmarke nicht getätigt werden sollten. Die großen Kanzleien investieren große Summen in die Sichtbarkeit ihrer Marke. Die Summen, die diese Kanzleien in die Entwicklung der Soft Skills ihrer Mitarbeiter investieren, sind vergleichsweise klein. WP/StB-Praxen und große internationale Gesellschaften sind gut beraten darüber nachzudenken, ob Investitionen in die Soft Skills der Mitarbeiter in Zukunft nicht ertragreicher als die Investitionen in die Unternehmensmarke sind. Gerade im Zeitalter der Digitalisierung, in dem Künstliche Intelligenz, Machine Learning und andere technische Entwicklungen den Menschen ersetzen, bekommen die Menschen, die noch für andere Menschen tätig sind, eine noch größere Bedeutung als bisher. Denn solange Unternehmen noch von Menschen geführt werden und nicht von Maschinen, werden die Soft Skills der Professionals den Unterschied machen.

Bei den **Werkzeugen** erfolgreicher Professionals wurden Tools dargestellt, mit denen Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sich intensiv auseinandersetzen sollten. Dieses Kapitel ist für viele Kollegen vermutlich ein neues Terrain, das sie größtenteils noch nicht betreten haben. Dies gilt insbesondere für das Werkzeug des mentalen Trainings. Wer das mentale Training regelmäßig praktiziert, wird die größten Veränderungen in seinem Leben feststellen. Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sind nicht bekannt dafür, dass sie sich über Veränderungen besonders freuen würden. Mithin ist unser Berufsstand sehr konservativ. Die Veränderungen, die ein Professional durch das regelmäßige Praktizieren von mentalem Training erreichen kann, sind beträchtlich. Und damit sind positive Veränderungen sowohl im Berufs- als auch im Privatleben gemeint.

Die hier dargestellten Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Professionals helfen, die nach wie vor zunehmende Komplexität im beruflichen und privaten Alltag zu meistern. Es ist allseits bekannt, dass das Lernen ein lebenslanger Prozess ist. Wer stehen bleibt und sich nicht weiterentwickelt, wird in einer sich verändernden Umwelt weder ein erfolgreiches noch ein glückliches Leben führen. Die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sind zeitlos. Wer sie beachtet und in sein tägliches Leben integriert, wird nicht nur erfolgreicher, sondern auch glücklicher. Glück kommt von Gelingen. Wenn es Ihnen gelingt, Ihr Leben nach diesen Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeugen auszurichten, sind Sie auf dem Weg zu einem erfolgreichen und glücklichen Leben.

Viele Menschen glauben, dass sie erfolgreich sein müssen, um glücklich zu sein. Sie haben den Glaubenssatz entwickelt, dass sich Glück erst dann einstellt, wenn man beruflich und finanziell erfolgreich ist. Shawn Achor, ein Harvard Professor, hat in

seinem Bestseller „The Happiness Advantage“ aufgrund seiner umfangreichen Forschungserkenntnisse das Gegenteil herausgefunden:

...

Der Autor

Andreas Creutzmann ist ein auf Unternehmensbewertungen spezialisierter Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Certified Valuation Analyst, der seit rund 30 Jahren unternehmerisch tätig ist. Der Diplom-Kaufmann hat Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim studiert und erfolgreich mehrere Unternehmen aufgebaut. Mit dem Certified Valuation Analyst hat er ein neues Berufsbild für Bewertungsprofessionals in Europa etabliert. Seit rund 20 Jahren ist Andreas Creutzmann als Referent und Autor tätig. Neben



Fachvorträgen und Lehraufträgen auf dem Gebiet der Unternehmensbewertung hat er sich intensiv mit dem Marketing & Management von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern auseinandergesetzt. Erfolgreiche Professionals machen bestimmte Dinge anders als weniger erfolgreiche. In seinen Beiträgen zum Marketing & Management teilt Andreas Creutzmann seine praktischen Erfahrungen als Unternehmer zum Thema Erfolg mit Berufskollegen. www.creutzmann.eu und www.dieSache.de.

Literaturhinweise

- Achor, Shawn: The Happiness Advantage: The Seven Principles that Fuel Success and Performance at Work, 2010
- Amon, Ingrid: Die Macht der Stimme: Mehr Persönlichkeit durch Klang, Volumen und Dynamik, 8. akt. Aufl., 2016
- Bly, Robert W.: Become a Recognized Authority in Your Field, 2002
- Boy et al: Projektmanagement: Grundlagen, Methoden und Techniken, 1999
- Brand, Heiner/Löhr, Jörg: Projekt Gold. Wege zur Höchstleistung – Spitzensport als Erfolgsmodell, 2008
- Bailey, Chris: Hyperfocus: Wie man weniger arbeitet und mehr erreicht, 2019
- Bloch, Robert L.: Erfolgreich denken lernen – Meine Warren-Buffett-Bibel: Die Grundsätze des Starinvestors, 2016
- Christiani/Scheelen: Stärken stärken: Talente entdecken, entwickeln und einsetzen, 3. Akt. Aufl., 2013
- Covey, Stephen: Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 51. Aufl., 2018
- Creutzmann, Andreas: The ONE Thing: Die überraschend einfache Wahrheit über außergewöhnlichen Erfolg in: Create your Life, Tempus-Verlag, 2017
- Creutzmann, Andreas: Lebensprinzipien der Shaolin in: BewertungsPraktiker, Oktober-Dezember 2009, S. 50-51
- Creutzmann, Andreas: Irrtum Power Point: Wirkungsvolle Präsentationen in: BewertungsPraktiker, April-Juni 2009, S. 37-39
- Creutzmann, Andreas: Wirksame Kommunikation in: BewertungsPraktiker, Januar-März 2009, S. 32-35
- Creutzmann, Andreas: Rhetorical Skills Help Win New Business – What Valuation Professionals Can Learn from Obama in: The Value Examiner, November/December 2008, p. 21-23, (Editor: NACVA).
- Creutzmann, Andreas: Selbstmanagement: Mit klaren Zielen ins neue Jahr in: BewertungsPraktiker, Oktober-Dezember 2008, S. 41-42
- Creutzmann, Andreas: Spitzensport als Erfolgsmodell für Berater? in: BewertungsPraktiker, Juli-September 2008, S. 30-35
- Creutzmann, Andreas: Was Bewertungsprofessionals von Obama lernen können in: BewertungsPraktiker, April-Juni 2008, S. 24

- Creutzmann, Andreas: Bewertungsprojekte effektiv und effizient managen in: BewertungsPraktiker, Januar-März 2008, S. 24-27
- Creutzmann, Andreas: Die Work-Life-Balanced Scorecard in: BewertungsPraktiker, Juli-September 2007, S. 19-23
- Creutzmann, Andreas: Wie Berater zu „Rainmakern“ werden – Teil I: Marketingstrategien und Marketingaktivitäten in: BewertungsPraktiker, Januar-März 2007, S. 20–21
- Creutzmann, Andreas: Wie Berater zu „Rainmakern“ werden – Teil II: Soft Skills von Rainmakern in: BewertungsPraktiker, April-Juni 2007, S. 20-22
- Creutzmann, Andreas: Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Professionals, Teil I: Grundsätze als Basis für den Erfolg in: BewertungsPraktiker, April-Juni 2006, S. 21-23
- Creutzmann, Andreas: Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Professionals, Teil II: Aufgaben in: BewertungsPraktiker, Juli-September 2006, S. 20-23
- Creutzmann, Andreas: Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Professionals, Teil III: Werkzeuge in: BewertungsPraktiker, Oktober-Dezember 2006, S. 19–23
- Dauth, Georg: Führen mit dem DISG®-Persönlichkeitsprofil: DISG®-Wissen Mitarbeiterführung, 3. Aufl., 2012, (Kindle-Version)
- Davis, Katie/Seider, Scott: The Theory of Multiple Intelligences, in: Cambridge Handbook of Intelligence, Chapter: 24, Publisher: Cambridge University Press, Editors: R.J. Sternberg, S.B. Kaufman, pp.485-503
- Drucker, Peter F.: Die Kunst des Managements, 2000
- Enkelmann, Nikolaus B.: Mentaltraining – Der Weg zur Freiheit, 2001
- Enkelmann, Nikolaus B.: Rhetorik Klassik: Die Kunst zu überzeugen, 7. Aufl., 2004
- Enkelmann, Nikolaus B.: Das Power-Buch für mehr Erfolg. In fünf Jahren die Nummer 1, 2005
- Fox, Jeffrey J.: How to Become a Rainmaker: The Rules for Getting and Keeping Customers and Clients, 2000
- Friedrich, Kerstin: Erfolgreich durch Spezialisierung, 2014
- Fuchs, Helmut/Huber, Andreas: Die 16 Lebensmotive: Was uns wirklich antreibt, 2002
- Gardner, Howard: Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences, 3. Aufl. 2011
- Gigerenzer, Gerd: Risiko: Wie man die richtigen Entscheidungen trifft, 2014.

- Gigerenzer, Gerd: Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, 2008
- Gladwell, Malcolm: Überflieger: Warum manche Menschen erfolgreich sind – und andere nicht, 2010
- Häusel, Hans-Georg: Think Limbic! Die Macht des Unterbewussten verstehen, 5.Aufl., 2014
- Harding, Ford: Rain Making: The Professional's Guide to Attracting New Clients, 1997
- Heimsoeth, Antje: Mentale Stärke: Was wir von Spitzensportlern lernen können, 2017, (Kindle-Version)
- Heßler, Armin/Mosebach, Petra: Strategie und Marketing im Web 2.0: Handbuch für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, 2013
- Hill, Napoleon: Denke nach und werde reich, 2018
- Kahn, Oliver: Ich. Erfolg kommt von innen, 2008, München.
- Karsten, Jürgen: Das Mentalprinzip: Wie Sie denken, was Sie wollen und bekommen, was Sie denken, 2009
- Kartmann, Siegfried W.: Wie wir fragen und zuhören ... könnten!, 1998
- Kast, Bast: Wie der Bauch beim denken hilft: Die Kraft der Intuition, 2007
- Koch, Richard: Das 80/20 Prinzip: Mehr Erfolg mit weniger Aufwand, 4. Aufl., 2015
- Konrad, Boris Nikolai: Alles nur in meinem Kopf: Die Geheimnisse unseres Gehirns, 2. Aufl., 2016
- Kriffer, Paul: Atemtechnik: Positive Energie, weniger Stress, Entspannung und besser schlafen durch Atemübungen, 2018, Kindle-Version
- Küstenmacher/Seiwert: Simplify your life: Einfacher und glücklicher Leben, 17. Aufl., 2016
- Lauster, Peter: Wege zur Gelassenheit, 2018
- Lo, Min-Tzu et al: Genome-wide analyses for personality traits identify six genomic loci and show correlations with psychiatric disorders, in: Nature Genetics 2017 January; 49(1): 152–156. doi:10.1038/ng.3736
- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, erw. Neuausgabe, 2019
- Matthews, Gail: Goals Research Summary, 2015: <https://www.dominican.edu/academics/lae/undergraduate-programs/psych/faculty/assets-gail-matthews/researchsummary2.pdf>

- Mayer, Jan/Hermann, Hans-Dieter: Mentales Training: Grundlagen und Anwendung in Sport, Rehabilitation, Arbeit und Wirtschaft, 3. Auflage, 2015
- McCormack, Mark H.: Was Sie an der Harvard Business School nicht lernen, 2007
- Murphy, Dr. Joseph: Die Kraft Ihrer Gedanken, 1999
- Öttl, Christine/Härter, Gitta: Networking: Kontakte gekonnt knüpfen, pflegen und nutzen, 2004
- Pöhm, Matthias: Der Irrtum PowerPoint: Präsentieren Sie noch oder faszinieren Sie schon?, 2006
- Pöhm, Matthias: Das NonPlusUltra der Schlagfertigkeit: Die besten Techniken aller Zeiten, 7. Aufl., 2019 (Kindle-Version)
- Reiss, Steven: Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen, 2014 (Kindle-Version)
- Robbins, Anthony: Das Powerprinzip. Grenzenlose Energie, 16. Aufl., 2004
- Robbins, Anthony: Das Prinzip des geistigen Erfolgs, 8. Aufl., 2004
- Schieblon, Claudia (Hrsg.): Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, 4. erw. u. vollst. überarb. Auflage, 2019
- Schuller, Robert H.: If It's Going to Be, It's Up to Me, 1998
- Seiwert, Lothar: Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Wenn du es noch eiliger hast, mache einen Umweg Der Klassiker des Zeitmanagements mit neuen Tools, 2018 (Kindle-Version)
- Seiwert, Lothar: Das 1x1 des Zeitmanagement: Zeiteinteilung, Selbstbestimmung, Lebensbalance, 2014
- Seiwert, Lothar/Gay, Friedbert: Das 1x1 der Persönlichkeit: Mehr Menschenkenntnis & Erfolg mit dem persolog®-Modell, 4. Aufl., 2019 (Kindle-Version)
- Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung, 13. Aufl., 2015
- Sprenger, Reinhard K.: Die Entscheidung liegt bei Dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit, 15. Aufl., 2016
- Staller, Thomas/Kirschke, Cornelia: Die ID37 Persönlichkeitsanalyse: Bedeutung und Wirkung von Lebensmotiven für effiziente Selbststeuerung, 2019
- Stäuble, Matthias: Dein Weg zur mentalen Stärke: Mentaltraining und Lebensschule für Sportler, Trainer und Betreuer, 2015 (Kindle-Version)

Stichwortverzeichnis

Symbole

80/20-Regel 38

A

Akquisitionsgespräch 100
Aktives Zuhören 177
Alpha-Zustand 57, 159
Alternativfrage 184
Anzeigen 102
Arbeitsmethodik 139
Atem- und Stimmtraining 159
auditiv 170
Auftragsakquisitionsgespräch 183
Ausdauer 29
Aussprache 187
Aussteiger 64
Auszeiten 146
Autosuggestion 21, 160

B

Balanced Scorecard (BSC) 198
Bauchatmung 159
Bauchgefühl 118
Beanspruchung 156
Begabung 15
Begeisterung 28
Belastung 156
Berufsexamina 25, 64, 155, 207
Beta-Zustand 58
Bewusstsein 54
Blickkontakt 187
Blog 97
Branchenexperte 96
Branding 77
Brustatmung 159
Buch 97
Burn-out-Syndrom 64
Business Development 74

C

Charakterzügen 28
Collaboration 196
Controlling 136

D

Delta- und Theta-Zustand 57
Diebe der Produktivität 149
Dienstleistungs-Strategie 79
Direct Mailings 99
DISG-Persönlichkeitstest 128
Diskussionsfertigkeit 180
Disziplin 29

E

Effektivität 114
Effizienz 114
Eigenschaften von guten Verkäufern 90
EINE Sache 40
Einfühlungsvermögen 91
Einstimmung am Abend 62
Einstimmung am Morgen 62
Elektroenzephalogramms (EEG) 56
Empathie 176
Energiequelle 151, 203
Entscheiden 117
Entscheidungsprozess 121
Erfolg 15
Erfolgsgewohnheit 41, 142
Erfolgslisten 39
Ergebnisorientierung 26
Erwartungen 23
Erwiderungsfertigkeit 180
Experte 80
Expertenpositionierung 93
Extrem-Pareto-Prinzip 40
extrinsischen Motivation 63

F

Fachexperte 96
Fachzeitschriften 95
Fairplay 28
Familie 203
Feedback 123
Fernziel 106
Festpreis 85, 86
Firmenevents 102
Flows 29
Flow-Zustand 70
Fokus-Frage 40

Fokussierung 35

Fragen 43

Freunde 203

G

Gamma-Zustand 58

Geheimnisse funktionieren-
der Partnerschaften 204

Gehirnhälfte 58

Gelassenheitsgebet 19

Generalist 84

Genetik 52

Gesetz der Anziehung 24

Gesetz der Entsprechung 24

Gesprächsführung 175

Gesprächsführung eines Rainmakers 92

Gesprächsführungs-Checkliste 176

Glaubenssätze 20

Glaubenssysteme 20

Glück 15, 66, 208

Glückliches Leben 153, 196

Grundintelligenzen 45

H

Handlungsorientierung 62

Happiness Advantage 209

Hidden Champions 36

Hirnfrequenzen 56

Honorar 85

I

Inhaltsebene 175

internes Kontrollsystem (IKS) 17

Internet 101

Interview 100

intrinsischen Motivation 63

Intuition 56, 118

Irrglauben des Erfolgs 141

K

Kameraperspektive 165

Kennzahlen 136

Key Performance Indicators (KPI) 136

kinästhetisch 170

Kommunikationsmittel 189

Kommunikationspsychologie 175

Komplexität 11

konstruktives Denken 58

Kontrollieren 132

Konzentration 33

Konzentrationsfähigkeit 33

körperliche Fitness 33

Körpersprache 169, 188

kritische Erfolgsfaktoren 13

kritische Grundhaltung 23

L

Laufbahnstufen 125

Lebens-Balance-Modell 197

Lebensbereiche 42

Lebensentscheidungen 25

Lebensgewohnheiten 150

Lebensmotive 64

Lebensrollen 106

Lebenssinn 104, 145

Leidenschaft 28

LinkedIn 100

M

Mailbox 193

Managementaufgaben 71

Markenbildung 78

Marken-Strategie 77

Marketing 72

Marketing-Aktivitäten 87

Marketing-Aktivitäten von

Unternehmen 101

Marketing-Plan 75

Marketing-Strategie 76

Meditation 158

Meetings 190

Mentale Stärke 32, 154

Mentales Training 154

Mentaltrainer 32

Mentor 153

Mindmapping 109

Mindstorming 59

Mission Statements 108

Mitarbeiterentwicklung 126

Möglichkeitsdenker 53

Motivation 63

Motive 63

Multiplication Marketing 94
Multitasking 39, 142

N

negative Glaubenssätze 21
Negatives Denken 51
Networking eines Rainmakers 92
Networking-Prozess 93
Netzwerke 92
Neurolinguistisches Programmieren (NLP) 24, 178
Neurotizismus 51
Newtonsche Gesetz 18
Niederlagen 28

O

Offline-Marketing 87
Online-Marketing 87

P

Pacing 24, 178
Pareto-Regel 37
Partner 88
Partnerschaft 203
Pausen 188
Persönlichkeit 49, 68
Persönlichkeitsmerkmale 49
Physische Stärke (Fitness) 33
Pitch 84
Planen und Organisieren 112
Planungszeit 147
Podcast 100
Positionierung 83
positive Glaubenssätze 161
positiver Glaubenssatz 22
Positives Denken 51
positive Sprache 177
PowerPoint 185
PR-Aktivitäten 99
Preis-Strategie 84
Produktivitätskiller 193
Professionals Service Firms 74
Profile XT 127
Projektmanagement 113
Projektmanager 115
Prüfungsangst 155

Psychologie 15
Psychologie der Superreichen 34
Psychologie des Spitzensports 155
Pygmalion-Effekt 22

Q

Qualifikation der Mitarbeiter 124
Qualitätskontrolle 132

R

Rainmaker 87, 90
Rapport 178
Realitätssinn 60
Redetraining 184
Regeneration 34, 146
Reiss-Profil 68
Research 102
Resonanz 24, 204
Rhetorik 168
Rhetorisches Geschick eines Rainmaker 91
Risikointelligenz 119
Risikokompetenz 119
Rückschlag 28
Ruhezeiten 146

S

Sachebene 175
Schauspielerperspektive 165
Scheitern 209
Schlagfertigkeit 180
Schlüsselaufgaben 13, 71
Schriftlichkeit 109
Second Tier-Gesellschaften 89
Selbstbewusstsein 29
selbst erfüllenden Prophezeiung 22
Selbstkompetenz 157
Selbstmanagement 139
Selbstverantwortung 17
Selbstverpflichtungen 152
Selbstvertrauen 29
Self-fulfilling prophecy 200
Seminare 99
Siegermentalität 29
Sinneskanäle 169
Situationsanalyse 79

In diesem Buch werden die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern dargestellt, die notwendig sind, um die zunehmende Komplexität im Alltag zu meistern. Wirksames Management – der eigenen Person und von Teams – ist heute wichtiger denn je! Der Autor zeigt auf, wie Sie Ihre Soft Skills mit einfachen, aber bewährten Methoden stärken und optimieren können.

Das Buch ist in drei Bereiche unterteilt:

- **Grundsätze**, die Sie bei der Erfüllung von Aufgaben und bei der Anwendung von Werkzeugen einhalten sollten, wie z.B. Selbstverantwortung, Ergebnisorientierung, Fokussierung, Stärken nutzen, Positives Denken und Handlungsorientierung
- **Aufgaben**, die im Zusammenhang mit dem eigenen Management und dem Management von Mitarbeitern anfallen, wie z.B. Marketing, Ziele setzen, Planen und Organisieren, Entscheiden, Menschen entwickeln und fördern und Kontrolle
- **Werkzeuge**, die Sie bei der Erfüllung der Aufgaben unterstützen, wie z.B. Selbstmanagement, Mentales Training, Rhetorik, Kommunikationsmittel und Work-Life-Balanced-Scorecard

