

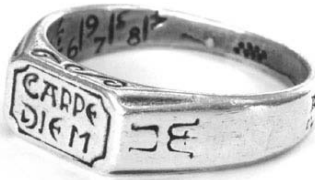
Erwin Hoffmann

Zeit für den Mandanten?!

**Effizienteres und effektiveres Management
für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater**

Verlag Wissenschaft & Praxis





Titelbild: Fingerring aus dem 17. Jahrhundert/Südfrankreich

Die Aufschrift „Carpe Diem“ ist eine lateinische Redewendung und bedeutet zu deutsch „Nutze den Tag“. Sie wird dem römischen Dichter HORAZ (65. v. Chr. - 8 v. Chr.) zugeschrieben. Der Ring ist im Innenteil mit einer kleinen Sonnenuhr versehen, die über ein Loch im Ring in Verbindung mit der gegenüberliegenden Innenbeschriftung funktioniert.

Foto: Eike Burgschat

Erwin Hoffmann

Zeit für den Mandanten?!

Effizienteres und effektiveres Management
für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-89673-438-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2008

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Inhalt

1. Einleitung	7
2. Haben Sie zu wenig Zeit?	11
3. Die besondere Situation als Berufsträger	31
4. Als Berufsträger Prioritäten setzen	43
4.1. Wofür Sie Zeit brauchen	52
4.2. Ihre Priorität: Die Facharbeit!	56
4.2.1. Fachliche Arbeit als Grundvoraussetzung des Erfolgs	56
4.2.2. Exkurs: fachliche Projekte effizient leiten	58
4.3. Ihre Priorität: Zeit für den (richtigen) Mandanten durch Marketing & Akquise!	65
4.4. Ihre Priorität: Zeit für Ihre Mitarbeiter – die Führungsarbeit!	74
4.5. Ihre Prioritäten: ... und was noch?	88
5. Instrumente, Methoden und Vorgehensweisen um für sich und andere die Zeit besser zu nutzen.....	93
5.1. Mit Zielsetzungen zu mehr Effektivität	94
5.2. Mit Planung zu mehr Effektivität und Effizienz	103
5.3. Mehr Effektivität durch die Abstimmung mit dem Umfeld	118
5.4. Effizientere Informationsverarbeitung	123
5.5. Vom Volltischler zum Leertischler: Zeit sparen durch Ordnung ..	130
5.6. Schneller lesen und besser behalten.....	138
5.7. Effiziente Kommunikation	146
5.7.1. Persönliche Voraussetzungen	146
5.7.2. Zeitersparnis durch den richtigen Umgang mit Telefon & E-Mail	153
5.7.3. Effektive und effiziente Meetings durchführen	161
5.8. Effektivität durch Delegieren	166
5.9. Sparen Sie Zeit durch die Reduzierung von Störungen	176

5.10. Sind Sie ein Perfektionist?	181
5.11. Sind Sie ein JA-Sager?.....	187
6. Work-Life-Balance	195
7. Die Frage der Umsetzung	207
8. Literaturübersicht.....	213

1. Einleitung

Die Fähigkeit, sich selbst angemessen zu organisieren und seine (Arbeits-) Zeit effizient zu nutzen, ist in den letzten zwanzig Jahren eines der wichtigsten Themen im Bereich der Ausbildung in den so genannten **Soft Skills** in verschiedenen Branchen geworden. Gerade in den Dienstleistungsbranchen, in denen der Grundsatz gilt „Zeit ist Geld“, bedeutet die effiziente Zeitnutzung – bei steigenden Marktanforderungen und einer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit – einen Wettbewerbsvorteil. Diese Entwicklung hat auch vor dem Berufsstand der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater nicht Halt gemacht: Angesichts der zunehmend unübersichtlichen Steuer- und Wirtschaftsgesetzgebung stehen Wirtschaftsprüfer und Steuerberater immer mehr vor dem Problem, dass ihre Mandanten die Qualität der erbrachten Dienstleistung inhaltlich kaum noch einschätzen können. Deutlich wahrgenommen werden von den Mandanten aber die Unterschiede hinsichtlich der Dauer der Leistungserbringung und der Intensität der persönlichen Betreuung. Zeit für den Mandanten zu haben und gleichzeitig für eine effiziente Auftragsabwicklung zu sorgen, wird damit für Wirtschaftsprüfer und Steuerberater zu einem wesentlichen Qualitätskriterium auch gegenüber der Konkurrenz. Andererseits ist Vorsicht geboten: Ein ständiges zur-Verfügung-stehen für alle Mandanten und der daraus möglicherweise resultierende dauerhafte Zeitdruck sowie das Gefühl, immer gehetzt zu sein, kann sehr schnell zu Frustration und Erschöpfung führen. Der so genannte Burnout-Effekt ist dann für Berufsträger vorprogrammiert.

Dieses Buch ist entstanden durch meinen Kontakt mit Herrn Dr. Detlef Jürgen Brauner, der sich als Verlagsleiter des Verlages Wissenschaft & Praxis mit neueren Editionen in besonderem Maße den Branchen Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung gewidmet hat. Nachdem ich selbst gerade ein Buch zum Thema Selbstmanagement veröffentlicht hatte¹, kam uns die Idee, einen entsprechenden speziellen Ratgeber für Berufsträger herauszugeben, welcher die besondere Situation und die Arbeitssystematik von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern sowohl inhaltlich als auch von der didaktischen Aufbereitung her berücksichtigt.

¹ Erwin Hoffmann; „Manage Dich selbst und nutze deine Zeit“, 2007, W3L-Verlag. Dieses Werk richtet sich allgemein an Fach- und Führungskräfte. Verschiedene aktuelle Instrumente und Ansätze, die auch für den Berufsstand wesentlich und geeignet sind, sind u.a. ihm entnommen.

Das vorliegende Buch soll Wirtschaftsprüfer und Steuerberater dabei unterstützen, den stetig wachsenden Anforderungen seitens der Mandanten gerecht zu werden und dabei gleichzeitig sich selbst und andere wichtige Lebensbereiche nicht aus dem Auge zu verlieren. Es enthält eine Fülle an Hinweisen und Tipps zum effizienteren und effektiveren Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit. Mit der Anwendung der vorgestellten Instrumente lässt sich viel Zeit (wieder-)gewinnen und bestehender negativer Stress kann eingedämmt werden. Das Ziel ist eine höhere Betreuungszufriedenheit des Mandanten **und** eine höhere Arbeitszufriedenheit für den Berufsträger.

In dieses Buch fließen meine langjährigen Erfahrungen als Personal- und Managementtrainer und Coach für die Themen Selbst- und Zeitmanagement ein, die ich bei einigen größeren Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien gewinnen konnte. Die vielen Anregungen der Teilnehmer und insbesondere auch die in Seminaren vielfach benannten unterschiedlichen „Hinderungsgründe“ für die Umsetzung des Gelernten bei (angehenden) Berufsträgern wurden dabei berücksichtigt.² Tatsächlich lässt sich sagen, dass das Thema Selbst- und Zeitmanagement für Angehörige des steuerberatenden oder wirtschaftsprüfenden Berufes ganz eigene Aspekte enthält und hier sicherlich andere Punkte zu berücksichtigen sind als in anderen Branchen. Eine weitere Grundlage bilden meine ganz persönlichen Erfahrungen mit der Anwendung von Selbstmanagementinstrumenten: Als ehemaliger berufstätiger Fernstudent mit einer fast 13jährigen „Doppel- und Dreifachbelastung“ schloss ich vier akademische Ausbildungen nebenberuflich ab. In dieser Zeit war ich mehr oder weniger „gezwungen“, viele bewährte Instrumente des Selbstmanagements zu nutzen und kann daher auch aus eigener Erfahrung zu deren Anwendung raten.

Das Buch ist nach dem Dreiklang – I. Analyse/Diagnose – II. Ratgeber/„Therapie“ – III. Anwendung/Umsetzung – aufgebaut. Im ersten Teil des Buches wird es darum gehen zu analysieren, wie Sie derzeit Ihre zur Verfügung stehende Zeit nutzen. Dabei soll auch die besondere Situation als Berufsträger beleuchtet werden, und es soll ein Blick sowohl auf die verschiedenen täglichen als auch auf die langfristigen, strategischen Aufgaben geworfen werden. Hierbei wird es vor allem auch um Ihre **Prioritäten** gehen: Welche Aufgaben sollten Sie erledigen und welche Aufgaben erledigen Sie tatsächlich? Eine Selbstdiagnose soll Ihnen dabei helfen, herauszufinden, wo die

² Gerd J. Merz spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer „branchentypischen Ohnmacht“ mit den Zeitproblemen fertig zu werden; vgl. Merz, S. 6

Schwerpunkte ggf. anders gesetzt werden können. Im zweiten Teil des Buches geht es um konkrete Instrumente und Arbeitstechniken, mit deren Hilfe Sie die in der Analyse aufgedeckten Optimierungsmöglichkeiten nun angehen können. Die Instrumente sind dabei nach einem einheitlichen Schema aufgebaut. Jedes Kapitel beginnt mit einer kurzen Erläuterung, was zu tun ist – der „Regel“. Danach folgt eine kurze Beschreibung des „Kernnutzens“ und anschließend die ausführliche Beschreibung des Instruments. Zum Abschluss der jeweiligen Kapitel erfolgt für jedes Instrument eine Gegenüberstellung der Vorteile und des möglicherweise notwendigen Aufwandes im „T-Konto für die Umsetzung“. Beim dritten Teil des Buches geht es um die Frage des Transfers des Gelernten in die Praxis. Außerdem soll ein Blick auf die Wechselwirkungen der Berufstätigkeit mit den anderen Lebensbereichen geworfen werden, um der Frage nach der eigenen „Work-Life-Balance“ näher zu kommen.

Zielgruppe dieses Buches sind vor allem ausgebildete Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die nicht mehr nur fachliche Aufgaben zu erledigen haben, sondern als Führungskräfte auch strategische Aufgaben übernehmen. Die eine oder andere Äußerung in diesem Buch wird Ihnen – als Berufsträger – möglicherweise ein wenig Unbehagen bereiten. Auf der einen Seite geht es dabei um die Darstellung beobachtbarer branchentypischer aber – im Sinne effektiven Selbstmanagements – dysfunktionaler Verhaltensweisen, und auf der anderen Seite werden Ihnen Instrumente vorgestellt, die Ihnen z.T. grundsätzliche Verhaltensänderungen für die Zukunft abverlangen. Als Prüfer und Berater wird Ihnen diese Vorgehensweise aber nicht unbekannt sein: Auch Ihren Mandanten müssen Sie ja zuweilen sehr deutlich sagen, wo es bei ihm nicht „rund läuft“; müssen ggf. sogar den „Finger in die Wunde legen“, um anschließend im Rahmen der Beratung Verbesserungsvorschläge für das zukünftige Handeln zu machen. Und auch hier werden Sie bei nicht wenigen Ihrer Mandanten auf Gegenwehr (wenn nicht sogar „Beratungsresistenz“) stoßen.

Um den Lesefluss des Textes nicht zu unterbrechen, wird durchgängig die männliche Form verwendet. Natürlich wendet sich der Text aber immer an weibliche und männliche Personen.