

Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge erfolgreicher Professionals

Teil I: Grundsätze als Basis für den Erfolg

I. Einleitung

► Wer Vorgesetzte und Kunden von seiner Kompetenz als Bewertungsprofessional überzeugen will, benötigt excellentes Fachwissen auf dem Gebiet der Unternehmensbewertung. Das ist allgemein anerkannt. Reicht jedoch überdurchschnittliches Fachwissen allein aus, um als Bewertungsprofessional die nächste Sprosse der Karriereleiter zu erklimmen oder von Kunden Bewertungsaufträge zu erhalten? Die sog. Soft Skills spielen bei der Antwort auf diese Frage eine wichtige Rolle.

In den USA werden Menschen „Rainmaker“ genannt, die ihren Unternehmen neue Kunden, Aufträge und schlussendlich Profit bringen. Dabei handelt es sich um Menschen, die über Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, die sich deutlich von anderen weniger erfolgreichen unterscheiden. Im Kern geht es bei jeder Auftragserteilung nur um eine Frage: **Warum sollen gerade Sie den Auftrag erhalten und nicht Ihr Wettbewerber oder Ihr Kollege?** Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie als Unternehmer bzw. Manager eines Unternehmens tätig sind, der einen Auftrag von einem externen Kunden erhalten will, oder als Mitarbeiter im Rechnungswesen, der einen Auftrag von einem internen Kunden bearbeiten will (oder muss). Denn wer keine Aufträge mehr erhält, ist im Ergebnis ohne Arbeit. Fachwissen allein reicht also für den Erfolg nicht aus.

Der folgende Beitrag ist der erste Teil einer dreiteiligen Serie, der sich mit den Grundsätzen, Aufgaben und Werkzeug erfolgreicher Bewertungsprofessionals beschäftigt. Dabei geht es in den drei Teilen im Kern um wirksames Selbstmanagement und um effektives Management von Bewertungsteams. Wer sich selbst effektiv und effizient führen kann, hat eine wesentliche Voraussetzung erfüllt, um auch Mitarbeiter und Teams wirksam zu führen. Die im Folgenden dargestellten Grundsätze sind die Basis für den Erfolg als Bewertungsprofessional, Manager oder Unternehmer. Es sind allgemein gültige Grundsätze, die universell anwendbar sind (s. Abb. 1).

II. Grundsätze des Erfolgs

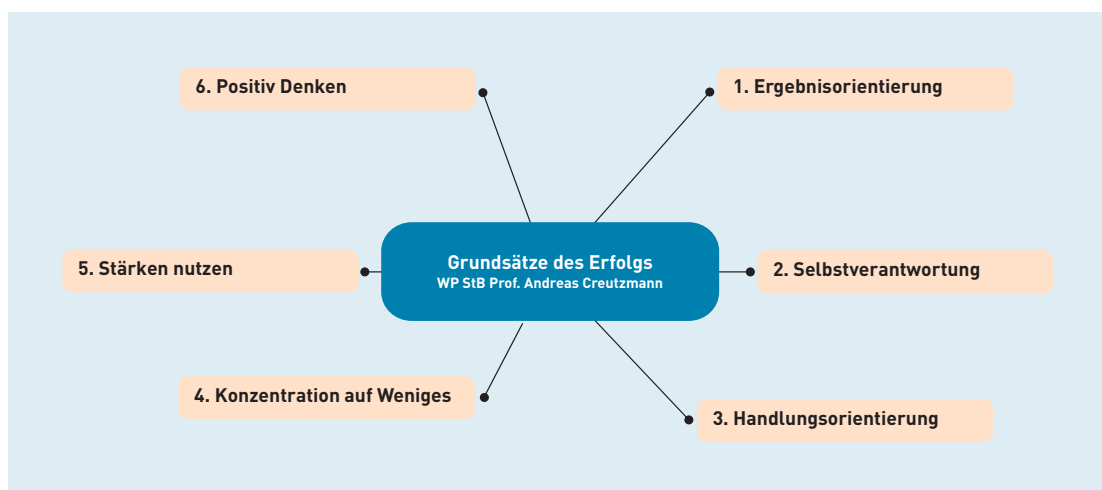
(1) Ergebnisorientierung

Was im Sport allgemein anerkannt ist, findet im beruflichen Alltag nicht immer Beachtung. Beim Fussball, Tennis oder Golf zählt schlussendlich nur das Ergebnis. Wer schön spielt und verliert, kann in aller Regel mit dem Hinweis auf das „schöne Spiel“ nicht allzu viel anfangen. Wer eine tolle Präsentation abliefern und den Bewertungsauftrag nicht erhält oder seine Vorgesetzten nicht überzeugt, hat verloren. Deshalb ist der **Grundsatz der Ergebnisorientierung** so wichtig. Erfolgreiche Menschen richten ihr Denken und Handeln immer auf die Ergebnisse aus. Sie haben schon am Anfang das Ende im Sinn. Das bedeutet in der Praxis, dass wirksame Professionals zu Beginn



Von WP StB Prof. **Andreas Creutzmann**, Vorstandsvorsitzender der PKF VALUATION & ADVISORY AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt, und der IACVA-Germany e. V. sowie geschäftsführender Gesellschafter der Creutzmann & Co. GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Landau. Arbeitsbereichsleiter Unternehmensbewertung und Value Based Management an der SRH Hochschule Calw und DVFA-Mitglied der „Experten-gruppe Valuation“.

Abbildung 1: Grundsätze des Erfolgs



eines Projekts die gesamte Projektplanung auf das Ergebnis ausrichten. Das Ergebnis kann eine Präsentation oder eine schriftliche Stellungnahme sein. Nur das Ergebnis bleibt beim Auftraggeber hängen. Sie können alles richtig gemacht haben, die Motivation im Team kann hervorragend gewesen sein, wenn der Kunde am Ende des Projekts nicht von Ihnen begeistert ist, war alle Mühe vergebens.

Sicher werden Sie jetzt einwenden, dass die Bewertungsergebnisse nicht immer den Erwartungen ihres Kunden entsprechen werden. Was nützt dann der Grundsatz der Ergebnisorientierung? Gerade dann ist der Grundsatz der Ergebnisorientierung besonders wichtig. Sie haben nämlich in diesem Fall schon bei der Auftragserteilung die Aufgabe darüber nachzudenken, wie Sie ein „unerwünschtes“ Bewertungsergebnis positiv „verkaufen“ können. Wer erst kurz vor der Präsentation anfängt darüber nachzudenken, wie denn der Kunde auf dieses Bewertungsergebnis reagieren könnte, hat wertvolle Zeit der Vorbereitung verloren.

(2) Selbstverantwortung

Der Grundsatz der Selbstverantwortung wird in einer Zeit in der immer die anderen Schuld sind, immer wichtiger. Welcher Manager kennt diese Situation nicht, dass Mitarbeiter immer anderen die Schuld für Fehler geben. 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 hat, die Aufgaben nicht sachgerecht verteilt wurden oder die Projektkontrolle nicht funktionierte.

Viel schlimmer sind jedoch das Lamentieren auf allen Ebenen der Unternehmen und die Verkündung der eigenen Hilflosigkeit. Wer sagt „Ich kann nicht“, der will nicht. Sie können alles tun. Nur alles hat Konsequenzen. Der Mitarbeiter, der gegenüber seinem Vorgesetzten rebellierte, 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. Doch jeder kann täglich neu wählen und sein Verhalten ändern. Sich nicht zu entschei-

den, ist auch eine Entscheidung und alles was im Augenblick geschieht, ist die Folge von Entscheidungen, die Sie in der Vergangenheit einmal getroffen haben. Wer diese Erkenntnis gewonnen hat, kann täglich neu wählen. Wer wählt, was er tut, tut immer das, was er gewählt hat. Deshalb ist die bewußte Wahlentscheidung so wichtig, denn alles was Sie tun, tun Sie freiwillig. Wer eine helfende Hand sucht, findet sie immer am Ende seiner Arme. Selbstverantwortliches Handeln zeichnet erfolgreiche Professionals besonders aus.

(3) Handlungsorientierung

Nur wer handelt, wird Erfolg haben. Erfolgreiche Menschen sind handlungsorientiert. Aus diesem Grund unternehmen erfolgreiche Unternehmer die richtigen Dinge. 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 wirklich gewünscht, dass gehandelt wird.

Rainmaker und 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 nächste Karriereleiter erklimmen will, handelt besser im Sinne seiner Vorgesetzten und hält regelmäßig Kontakt mit ihnen. Wer ein Berufsexamen bestehen will, muss etwas dafür tun.

Jemand der jedoch in Bewegung ist, neigt dazu in Bewegung zu bleiben. Wer kennt dieses Gefühl nicht, wenn alles so richtig gut läuft. *Csikszentmihalyi* hat dieses Phänomen auch als „**Flow-Zustand**“ bezeichnet. In den Endphasen großer Projekte werden alle Kräfte mobilisiert. Alle handeln bei einem guten Projektmanagement in Richtung auf das Ziel. Wer jeden Tag etwas tut, das ihn auf seine Ziele zubewegt, hat anderen etwas voraus, und ist meist zufriedener mit sich als die Menschen, die nicht im Einklang mit ihren Zielen stehen oder überhaupt nicht handeln.

(4) Konzentration auf Weniges

Es kommt darauf an, sich auf Weniges, dafür Wesentliches zu konzentrieren. Konzentration ist der Schlüssel zum Erfolg und zum Ergebnis. Man kann sich mit vielem gleichzeitig beschäftigen, aber man kann nicht auf vielen Gebieten gleichzeitig erfolgreich sein. Die Spezialisierung – insbesondere für kleine, mittelständische Berater – ist die wichtigste Differenzierungsstrategie gegenüber Wettbewer-

bern. In jedem größeren Unternehmen gibt es Spezialisten. Doch viele Einzelunternehmer oder Mitarbeiter glauben immer noch, dass es besser ist möglichst ein breites Wissen anzuhäufen. Der Allrounder, der scheinbar auf jede Frage eine Antwort weiss, kann sich vielleicht gegenüber seinen Kunden gut verkaufen. Der Spezialist weiss, dass es hier doch allzu häufig an Substanz mangelt.

Der Schlüssel zum Erfolg bei der Konzentration auf Weniges ist die Definition von Schlüsselaufgaben. Jeder sollte seine Schlüsselaufgaben kennen und nur diese bearbeiten.

Wer dann noch die Pareto-Regel befolgt, hat ein wirksames Instrument zur Konzentration auf die wenigen wesentlichen Dinge gefunden. Die Pareto-Regel besagt, dass 20 % der Aktivitäten, 80 % der Ergebnisse liefern. Wer an dieses Prinzip glaubt, weiss, dass 20 % der wesentlichen Aktivitäten zu 80 % des Bewertungsurteils und des Projekterfolgs beitragen.

(5) Stärken nutzen

Ein weiterer wichtiger Grundsatz zielt auf die Nutzung bereits vorhandener Stärken. Bedauerlicherweise sind viele Führungskräfte schwächenorientiert. Es werden die Schwächen der Mitarbeiter gesucht und kontinuierlich auf sie hingewiesen. Das dabei die Motivation auf der Strecke bleibt, sollte eigentlich einleuchten. Warum sind viele Menschen schwächenorientiert?

Sie haben ihre Prägung aus der Schulzeit mit ins Berufsleben übernommen. Unser Schulsystem zielt darauf ab, Fehler von Schülern zu identifizieren. Ergo ist das größte Ziel eines Schülers Fehler zu vermeiden. Im Übrigen ist dies ein Grund, warum die meisten Menschen nicht handlungsorientiert sind. Wer nicht handelt, macht keine Fehler. So einfach ist das.

Analysieren wir die Genies der letzten Epochen: Was haben *Goethe*, *Mozart* und andere erfolgreiche Personen der Weltgeschichte gemeinsam? Sie haben sich allesamt auf ihre Stärken konzentriert. Sie wurden Meister auf einem Gebiet.

Sie haben ihre Stärken optimal genutzt. Nicht in der Vielseitigkeit liegt der Erfolg, sondern in der Konzentration auf die Stärken. Woran aber erkennt man seine Stärken? Analysieren Sie, was Ihnen leicht fällt. Häufig sind dies die Dinge, die Sie besonders gut können und die zu Ihren Stärken gehören.

(6) Positiv denken

Positives Denken heisst konstruktives Denken. Ein positiv denkender Mensch denkt an die Lösungen und nicht permanent an das Problem. In jedem Bewertungsprojekt gibt es kleinere und größere Probleme. Oft wird in Teams nur über die Probleme diskutiert und zu selten die Energie in die Problemlösung gesteckt. Hier geht wertvolle Zeit verloren. Wer gelernt hat konsequent nur in Lösungskategorien zu denken, wird Projekte – egal ob er sie alleine oder im Team bearbeitet – erfolgreicher abwickeln. Es gibt eine einfache Methode das lösungsorientierte und positive Denken zu lernen. Formulieren Sie Ihr Problem bzw. Ihre Aufgabe als Frage. Notieren Sie dann mindestens 20 Antworten auf diese Frage. Verlassen Sie Ihren Arbeitsplatz erst nachdem Sie 20 Antworten auf die Frage gefunden haben. Wer diese Methode konsequent anwendet, lernt in kurzer Zeit das lösungsorientierte Denken. Die beste Tageszeit zur Anwendung dieser Methode ist morgens kurz nach dem Aufstehen. Die Frage sollte idealerweise schon abends zuvor formuliert sein.

III. Zusammenfassung

Der erste Teil beschäftigte sich mit den Grundsätzen erfolgreicher Professionals. Die Praxis zeigt, dass diese Grundsätze vielleicht gerade noch bekannt sind, sie jedoch selten angewendet werden. Sie sind universell und für jeden anwendbar. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie sich selbst managen oder Teams. Sich diese Grundsätze ständig im beruflichen Alltag zu vergegenwärtigen, ist in der täglichen Praxis nicht einfach. Die vielen kleinen Dinge des Alltags, die einen davon abhalten diese Grundsätze anzuwenden, sind häufig die Ursachen für Misserfolge.