

Praxis-Tipps

## Bilanzpräsentation vor Gruppen – eine besondere Herausforderung

Wie man sich am besten auf ein nicht immer fachkundiges Gegenüber einstellt

VON MAG. STEFAN LAMI\*)

**Die Präsentation eines Berichtes, eines Unternehmensergebnisses oder eines Jahresabschlusses ist immer eine Herausforderung. Denn üblicherweise ist der Adressat der Präsentation nicht in dem Ausmaß mit der Materie sowie den Themen des Rechnungswesens und des Steuerrechts vertraut wie derjenige, der den Bericht oder den Jahresabschluss erstellt hat.**

Die Kunst einer gelungenen Präsentation besteht darin, sich auf sein Gegenüber einzustellen. Das ist schon schwierig genug, wenn es nur eine einzelne Person ist. Wird aber vor einer Gruppe präsentiert, so ist man als Präsentator besonders gefordert. Der folgende Beitrag sollte helfen, die besonderen Schwierigkeiten zu erkennen und dem Leser Lösungsansätze aufzeigen. Er behandelt die typische Situation der Präsentation eines Jahresabschlusses durch den Steuerberater. Die Aussagen treffen aber uneingeschränkt auf alle Arten von Ergebnispräsentationen zu. Unter dem verwendeten Begriff „Klient“ ist jeder Adressat zu verstehen. In den meisten Fällen wird das für den Steuerberater der Eigentümer oder Geschäftsführer des betreuten Unternehmens sein. Es kann sich aber auch um den oder die Gesellschafter, den Kreditreferenten oder den Vorstand der Hausbank des Klienten handeln. Der Begriff ist im Zusammenhang mit der Bilanzpräsentation also weit zu fassen und schließt z. B. für einen bilanzstellenden Rechnungswesenleiter den Geschäftsführer, Vorstand oder Aufsichtsrat ein.

### 1. Besonderheiten von Präsentationen vor Gruppen

Vielleicht kennen Sie die Aussage: „Überschätzen Sie niemals die Fachkenntnis Ihres Klienten, unterschätzen Sie jedoch niemals seine Intelligenz!“. Damit ist gemeint, dass Klienten intelligente Menschen sind, aber sehr viele intelligente Menschen einfach keine Fachkenntnis (nämlich die Ihres Faches) haben.

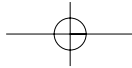
Für die Präsentation vor Gruppen hat eine weitere Tatsache große Bedeutung: Es gibt nur sehr wenige Menschen, die zugeben, dass sie etwas nicht verstehen. Besonders dann, wenn ihr Gesprächspartner mit einer Selbstverständlichkeit von Dingen spricht, die sie selbst noch nie gehört haben.

So kann es leicht passieren, dass alle mit dem Kopf nicken, keiner sich traut, etwas zu sagen, und alle davon ausgehen, dass der andere es schon verstanden haben würde.

Dazu möchte ich Ihnen eine kleine Begebenheit erzählen:

Im Rahmen eines Seminars wurde ich eingeladen, ein fünfzehnminütiges Kurzreferat vor ca. sechzig Steuerberatern aus Österreich und Deutschland zu halten. Vom Seminarleiter wurde ich als Steuerberaterkollege aus Tirol vorgestellt, wobei er auch erwähnte, dass ich einen sehr ausgeprägten Dialekt hätte. Ich hatte mit dem Seminarleiter vereinbart, mein Referat auf Spanisch zu beginnen, und wir waren beide schon sehr gespannt, was passieren würde. Selbst unsere kühnsten Erwartungen wurden über-

\*) Mag. Stefan Lami ist Steuerberater in Landeck und Unternehmensberater mit Schwerpunkt Beratung und Coaching von Steuerberatungsunternehmen zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorargestaltung und Klientenbeziehungen in Kitzbühel sowie Autor von „Bilanzpräsentationen erfolgreich und wirksam gestalten“ (2005).



treffen. Nach mehr als drei Minuten Vortrag auf Spanisch – mir ging langsam das Vokabular aus –, machte nicht ein einziger Teilnehmer auch nur ein Anzeichen, sich zu melden oder zu sagen, dass er kein Wort verstanden hat. ALLE saßen nur still da und schauten mich mit großen Augen an. Wahrscheinlich dachten sie: „Die anderen werden den Tiroler Dialekt schon verstehen, und ich will nicht der Einzige sein, der es zugibt ...“

## 2. Klare Strukturen verwenden

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, warum Klienten bei Besprechungen meist langsamer denken, als Sie sprechen?

Erstens braucht die Information eine Weile, bis sie von Ihrem Kopf in den Kopf des Klienten gelangt. Der Gedanke formt sich erst in Ihrem Gehirn und verlässt als gesprochener Satz Ihren Mund. Die Information überquert als Schallwelle den Besprechungstisch, dringt in das Ohr des Klienten ein, gelangt ins Gehirn und wird dort verarbeitet. Selbst wenn der Weg insgesamt kurz ist, die Zeit, die das Gehörte braucht, um ins Bewusstsein zu gelangen, beträgt nach wissenschaftlichen Untersuchungen eine halbe Sekunde.

Zweitens muss der Gedanke, der ins Bewusstsein des Klienten gelangt ist, mit den vorhandenen Erfahrungen und Erinnerungen verknüpft werden. Der Klient bildet seine eigenen Assoziationen, und auch das braucht Zeit.

Damit der Klient trotz der Zeitverzögerung Ihren Ausführungen folgen kann, müssen Sie – außer, dass Sie nicht zu schnell sprechen – dem Klienten eine Struktur anbieten. Mit ihrer Hilfe erhöht sich die Aufnahmefähigkeit, weil gewisse Grundassoziationen schneller möglich sind. Strukturierte Präsentationen werden auch besser in Erinnerung gehalten als unstrukturierte. Eine abgestimmte Tagesordnung und die Definition von Phasen für eine Präsentation sind ein guter Ausgangspunkt. Weitere Möglichkeiten für eine klare Struktur sind:

- Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen nach jedem Hauptpunkt
- Verwendung von Übersichten
- Logischer Aufbau der Präsentation

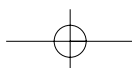
Für den logischen Aufbau von Präsentationen gibt es eine Fülle von Methoden, wie beispielsweise AIDA (Aufmerksamkeit, Interesse, Dringlichkeit, Aktion), EVE (Erklären, Verstärken, Eigeninteresse ansprechen) oder die W-Gliederung (Was war? Was ist? Was wird sein?).

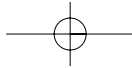
Für Jahresabschlusspräsentationen – vor allem vor Gruppen – empfiehlt sich grundsätzlich eher ein Vorgehen nach der Psycho-Logik als nach der Sach-Logik an. Damit ist gemeint, das Ergebnis an den Beginn zu stellen und erst dann die Argumente zu liefern. Sie erreichen damit, dass die Zuhörer Ihren Argumenten interessierter folgen, als wenn Sie das Ergebnis und die Schlussfolgerungen daraus erst nach der Erläuterung der Ursachen schildern.

Sachlogik bedeutet, dass Sie die Präsentation der Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung entsprechend aufbauen, um am Schluss zum Gewinn zu gelangen. Psycho-Logik bedeutet, dass Sie mit der Gewinnsteigerung bzw. dem Gewinnrückgang beginnen und dann die wesentlichen Ursachen dafür darstellen.

## 3. Fragen ermöglichen

Es ist ein Zeichen der Höflichkeit, dass Sie den Klienten jedes Mals nach seinem Einverständnis fragen, bevor Sie zum nächsten Besprechungspunkt wechseln. Mit der Formulierung „Ist es für Sie o.k., wenn wir jetzt zum nächsten Punkt kommen? Oder haben Sie zum Bisherigen noch Fragen?“ ermöglichen Sie es dem Klienten, Fragen zu stellen. Aus den bereits beschriebenen Gründen ist diese Vorgangsweise für eine Präsentation vor einer Gruppe von enormer Bedeutung. Sie müssen es den Teilnehmern an der Präsentation so leicht wie möglich machen, Fragen zu stellen. Lassen Sie den Klienten





auch Zeit zur Beantwortung Ihrer Frage und gehen Sie erst zum nächsten Punkt weiter, wenn Sie ein klares „Ja“ als Antwort erhalten haben.

#### 4. Direkt ansprechen

Ziel jeder Präsentation muss es sein, dass die Zuhörer verstehen, was Sie ihnen sagen möchten. Kommt es im Rahmen einer Bilanzpräsentation vor einer Gruppe zu einer Situation, in der Sie das Gefühl haben, dass der eine oder andere Zuhörer die Aussage oder den Zusammenhang nicht verstanden hat, sollten Sie nachhaken.

Die Art und Weise macht dabei den Unterschied aus. Keinesfalls sollten Sie z.B. sagen „*Ich glaube, dass Sie das nicht ganz verstanden haben. Also bitte welche Fragen gibt es?*“. Verwenden Sie eher Formulierungen wie „*Ich befürchte, dass ich mich nicht ganz klar ausgedrückt habe. Falls dem so ist, und Sie daher Fragen haben, jetzt ist die beste Gelegenheit dafür, diese Fragen zu klären ...*“

Ihre Verständlichkeit ist ein Kernkriterium für die Beurteilung Ihrer Dienstleistung. Versuchen Sie also alles, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmer der Besprechung Sie verstehen. Vermeiden Sie Situationen wie diese:

In einem Beratungsprojekt war es meine Aufgabe, die beiden Gesellschafter und den Geschäftsführer einer Gesellschaft zu einer Besprechung mit einem Rechtsanwalt zu begleiten. Das Thema war, die Möglichkeiten einer Umgründung zu klären. Der Rechtsanwalt hat äußerst kompetent Optionen und Rahmenbedingungen erklärt. Weder die Gesellschafter noch der Geschäftsführer stellten Fragen (der Rechtsanwalt hat den dreien dazu auch fast keine Gelegenheit gegeben). Nach der Besprechung – auf dem Weg zum Parkplatz – fragte der Geschäftsführer die Gesellschafter, ob sie den Ausführungen folgen konnten, weil er gar nichts verstanden habe. „Nein, wir hatten keine Ahnung. Aber wir dachten, du wüsstest ja, was das alles bedeutet ...“

#### 5. Achten Sie auf Stimme und Körpersprache

Der Psychologe Albert *Mehrabian* hat in seiner 1972 veröffentlichten Untersuchung der nonverbalen Kommunikation festgestellt, dass nur 7 % der Wirkung einer Person auf die Worte entfallen; 38 % bzw. 55 % werden durch die Stimme und die Körpersignale determiniert.

Unabhängig von der exakten prozentuellen Aufteilung, zu der es inzwischen andere Untersuchungen gibt, ist die Kernbotschaft eindeutig: Wirksamkeit erreicht man nicht durch Worte allein.

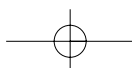
Möchte man die eigene Wirkung verbessern, dann macht es zwar Sinn, z. B. ein Rhetorikseminar zu besuchen. Tatsache ist aber, dass durch die Konzentration auf die Wahl der Worte nur ein kleiner Teil der Wirksamkeit beeinflusst wird. Durch ein Stimmtraining oder ein Seminar zur Körpersprache haben Sie deutlich größere Chancen, Ihre Wirkung bei Präsentationen zu verbessern.

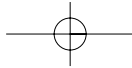
„Im richtigen Ton kann man alles sagen, im falschen Ton nichts. Das Heikle daran ist, den richtigen Ton zu finden.“ George Bernhard *Shaw* trifft den Nagel auf den Kopf. In Bilanzbesprechungen gibt es oft heikle Punkte. Versuchen Sie, Ihre Stimme bewusst einzusetzen. Verleihen Sie in dem Moment, in dem es notwendig ist, Ihrer Aussage durch die entsprechende Stimme den entscheidenden Nachdruck.

Zu einer Maßnahme, von der Sie überzeugt sind, sollten Sie auch stehen. Und das ist wörtlich gemeint. Signalisiert Ihre Körpersprache Unsicherheit (ein Zeichen dafür könnte beispielsweise sein, dass Sie auf dem Stuhl hin- und herrutschen), dann werden die Teilnehmer diese nonverbale Botschaft wahrnehmen. Widersprechen Signale der Körpersprache dem verbal formulierten Inhalt, wird der nonverbalen Botschaft geglaubt!

#### 6. Zehn allgemeine Tipps zur Kommunikation bei Präsentationen

1. **Vermeiden Sie Fachausdrücke:** So wertvoll Fachausdrücke im Gespräch mit Kollegen sind, so wenig haben sie in der Präsentation zu suchen. Denken Sie nur daran, wie Sie sich fühlen, wenn Ihr Arzt zu Ihnen sagt: „Sie haben vegetative Dystonie.“





2. **Vermeiden Sie Abkürzungen:** Ähnlich ist es mit Abkürzungen. Nur wenige Menschen können mit UStG, EStG, URG, KERF, BiRiLiG, U5, E6 etc. etwas anfangen.
3. **Vermeiden Sie Gesetzeszitationen:** Natürlich zeugt es von hohem Fachwissen, wenn Sie die passenden Paragraphen auswendig können. Für den Klienten ist es aber meist nicht besonders hilfreich. Ihre entscheidende Funktion ist die Übersetzung des Inhalts von „Amtsdeutsch“ auf „Deutsch“.
4. **Konzentrieren Sie sich auf Lösungen:** „Problem talking creates problems. Solution talking creates solutions.“ Es ist tatsächlich so: Je mehr Sie von Problemen reden, desto mehr Probleme werden Sie haben. Durch den Fokus auf und das Gespräch über Lösungen schaffen Sie auch Lösungen.
5. **Keine Beschönigungen:** Klienten möchten Klarheit. Vorsichtige Umschreibungen helfen ihnen wenig.
6. **Achten Sie auf die Sprechzeit:** Während der Präsentation des Jahresabschlusses sprechen überwiegend Sie. Geht es aber um die Erörterung von Problemen und das Finden von Lösungsoptionen, sollte Ihr Anteil an der Sprechzeit geringer sein. Eine gute Faustregel ist, dass der Klient mindestens die Hälfte der Zeit reden sollte. Wenn Sie reden, erfahren Sie selten etwas Neues. Alles, was Sie sagen, wissen Sie ja schon. Wirklich lernen kann man nur durch Zuhören.
7. **Setzen Sie Sprechpausen bewusst ein:** Vielen Menschen fällt es schwer, Stille auszuhalten. Damit ist nicht gemeint, dass wir die Stille am Berggipfel, im Wald oder am Meer nicht ertragen könnten. Es geht um die Stille in Besprechungen. Wenn einmal keiner etwas sagt, bekommen alle Anwesenden sofort ein bedrückendes Gefühl. Hören Sie auf diese Stille. Der Klient braucht – genauso wie Sie – Zeit, um über das Gesagte nachzudenken.  
Die Stille trennt Gedanken voneinander, sodass man nicht ununterbrochen weiterreden muss aus Angst, durch eine Frage unterbrochen zu werden. Sie können den ersten Punkt erläutern und dann warten, bis ihn der Klient aufgenommen hat, dann zum zweiten Punkt gehen, und wieder warten, bis dieser verstanden wurde. So erhalten Ihre Argumente die Bedeutung, die sie verdienen.
8. **Hinterfragen Sie Begriffe:** „Es sind nicht die Dinge (Begriffe), die uns beunruhigen, sondern die Meinung, die wir von den Dingen (Begriffen) haben“, sagte *Epiktet*. Nehmen Sie nur als Beispiel den Begriff „Erfolg“. Es wird zig Möglichkeiten geben, um zu definieren, was man darunter versteht. Nicht einmal innerhalb eines Unternehmens wird der Begriff von allen Mitarbeitern gleich verstanden. Ihre Aufgabe ist es, in die Begriffswelt der Klienten zu gelangen und den Fokus darauf zu richten, was ein Klient mit dem meint, was er sagt. Solange man an Begriffen festhält, wird man keine erfolgreiche Kommunikation führen und keine Probleme lösen.
9. **Kein vorschnelles Antworten:** Sobald eine Frage gestellt wird, beginnt das Hirn zu arbeiten und eine Lösung zu suchen. Weil man sich immer so freut, eine Antwort auf die gestellte Frage gefunden zu haben, unterbricht man oft den Fragesteller, bevor dieser Gelegenheit hatte, seine Ausführungen zu beenden. Ganz nach dem Motto „Ich habe die Lösung. Wo ist das Problem?“. Je länger man im Geschäft ist, um so leichter passiert dieses Missgeschick. Seien Sie geduldig und hören Sie sich die Frage an. Es kann sein, dass der Klient selbst seine eigene Frage beantwortet, während Sie noch versuchen, die Antwort zu formulieren. Es kann auch sein, dass die Wortwahl der Frage Ihnen einen Hinweis auf die Antwort gibt. Oder es könnte auch sein, dass sich die erste Frage gar nicht auf das bezieht, was der Klient wissen will, sondern nur den Grundstein für die eigentlich wichtige Frage legt. Warten Sie also die Frage ab, allein schon, weil es die Höflichkeit gebietet, dass Sie andere ausreden lassen, bevor Sie antworten.
10. **Erhöhen Sie Ihre eigene Varietät:** Präsentationen sind wie alle Beratungsgespräche komplexe Situationen. Komplexität kann durch Struktur, Abbildungen, Darstellung von Wirkungen etc. reduziert werden. Eine weitere Möglichkeit, Komplexität zu bewältigen, ist, dass Sie als Teil des „Beratungssystems“ Ihre Varietät erhöhen. Damit ist nichts anderes gemeint, als dass Sie alle Ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten eines Kommunikationstrainings nützen. Je mehr Modelle, Theorien und Techniken Sie beherrschen, desto leichter fällt es Ihnen, die für die jeweilige Situation passende Variante „aus dem Köcher zu ziehen“.

