

# BILANZ aktuell

Zeitschrift für Steuerberater, Buchhalter und Bilanzbuchhalter sowie alle bilanzierenden Unternehmen

Reguvis Fachmedien GmbH, Amsterdamer Straße 192, 50735 Köln – Postvertriebsstück – Entgelt bezahlt – 12623

3

## Schwerpunktthema

Digitalisierung im Rechnungswesen

10

## BVBC-Verbandsnews

Zeitmanagement: Organisationsprofi Zach Davis im Interview

13

## Excel-Tipp

Dashboard-Template erstellen

14

## Aktuelle Gesetzesänderungen

Pflicht zur Mitteilung grenzüberschreitender Steuergestaltungen

Klimaschutzprogramm 2030 im Steuerrecht

16

## Neues aus Rechtsprechung und Verwaltung

Renten: Musterklage wegen doppelter Besteuerung

Rückabwicklung von Baukrediten

Kurzfristige Beschäftigung ab 2020

23

## Praxisfall

Erstattung der doppelten Verpflegungspauschale



Wilhelm Krudewig  
Dipl.-Finanzwirt & Chefredakteur

„ Welche Änderungen am Ende des Gesetzgebungsverfahrens noch umgesetzt wurden “



Reguvis

In Kooperation mit

BVBC  
Bundesverband der  
Bilanzbuchhalter und Controller e.V. | Verantwortlich steuern



Verbandsnews

# Zeitmanagement: Organisationsprofi Zach Davis im Interview

Von Kenan Häberle, BVBC

Von ständiger Erreichbarkeit bis zur Vier-Tage-Woche – Arbeitszeitmodelle befinden sich im Umbruch. Die Allround-Lösung, die für alle Unternehmen und Arbeitnehmer gleichzeitig die richtige ist, scheint es bisher allerdings noch nicht zu geben. Was jeder selbst tun kann, um effizienter und mit weniger Druck zu arbeiten, weiß jedoch Zeitmanagement-Experte Zach Davis, den der BVBC für das 15-jährige Jubiläum seiner Kongressmesse ReWeCo (14.–16.5.2020, Essen) engagiert hat. Im Interview mit Kenan Häberle aus der BVBC-Geschäftsstelle gibt der „Vortragredner des Jahres 2011“ erste Praxis-Tipps.



**Kenan Häberle:** Möglichkeiten, Zeit zu sparen, gibt es vermutlich viele. Können Sie als Experte eine bestimmte Maßnahme empfehlen, die wir alle ohne viel Aufwand ab morgen umsetzen können und die uns durch den stressigen Büroalltag verhilft?

- Wenn ich hierauf jetzt reagiere, was bleibt dafür liegen?
- Ist das Thema wirklich so dringend, wie es klingt?
- Was ist der aufgabenspezifische Gut-genug-Punkt (in agilen Methoden: was ist die „definition of done“?)

**Zach Davis:** Natürlich wäre es am populärsten, wenn ich sagen würde: Drücken Sie auf diesen Knopf oder machen Sie jenes und dann läuft alles besser. Die Wahrheit ist meiner Ansicht nach, dass die eigene Produktivität sehr viel mit bewusstem Denken zu tun hat. Damit meine ich nicht so sehr das tiefe Nachdenken über wichtige Fragestellungen, sondern eher: Mehrmals am Tag im Zuge von selbstgestellten Fragen bewusster Entscheidungen treffen. Es geht darum, sich kurz zu fragen:

- Ist diese neue Information, die gerade eingetroffen ist, ein guter Grund, die Tätigkeit zu wechseln?
- Welchen Nutzen hat diese Aufgabe im Vergleich zu einer anderen Aufgabe?

Ein ganz praktisches Beispiel ist der Umgang mit Zusagen. Viele Menschen bringen sich selbst in Bedrängnis – die Absicht ist natürlich eine gute –, indem sie ihre Zusagen unreflektiert tätigen. Den Schnellschuss vermeiden Sie über die salopp formulierte, aber sehr ernst gemeinte Empfehlung: Erst fragen, dann schießen! Das heißt: Stellen Sie immer erst eine Frage, bevor Sie schießen, sprich eine Zusage machen. Natürlich ist es hierbei sehr hilfreich, wenn es eine im jeweiligen Kontext sinnvolle Frage ist ...

**Die meisten Menschen halten To-Do-Listen für hilfreich. Am Ende des Tages bleiben oft jedoch viele Punkte ohne Haken. Problem: Zu viel Unerwartetes kommt dazwischen. Wie können wir unserem**

**Aufgabenzettel am Ende eines Arbeitstages zu mehr Häkchen verhelfen?**

To-Do-Listen irgendeiner Form sind sinnvoll. Welches Tool Sie hierbei nutzen, ist meistens nicht entscheidend, solange es auf wichtigen Grundprinzipien basiert. Diese sind vor allem: Schriftlichkeit, Kategorisierung, Zentralität (nicht fünf Listen), Einfachheit und Eindeutigkeit.

Für die Tagesplanung sind drei Hauptfaktoren entscheidend, wenn Sie nicht nahezu jeden Tag zum Feierabend hin das Gefühl haben möchten: Ich habe den ganzen Tag gemacht – nur nicht das was ich mir für den Tag vorgenommen hatte.

Faktor 1: Den Löwenanteil der Planung auf einer Wochenebene – es können auch drei bis vier Tage oder zwei Wochen sein – durchführen. Eine größere Zeiteinheit ist repräsentativer und damit etwas leichter, um das machbare Pensum realistisch einzuschätzen. Ein einzelner Tag ist oft völlig anders als der nächste Tag.

Faktor 2: Die Dauer von Tätigkeiten realistischer einschätzen. Das ist ein anspruchsvolles Thema für sich und reicht in den Fehleinschätzungen von der benötigten Dauer für eine E-Mail-Nachricht bis hin zum Versuch, in unserer Hauptstadt einen funktionsfähigen Flughafen zu bauen. Eine wesentliche Feststellung hierbei ist, dass wir Menschen im Allgemeinen sehr schlecht darin sind, die absolute Dauer einer Tätigkeit realistisch einzuschätzen. In relativen Schätzungen sind wir deutlich weniger schlecht.



Speaker und Bestseller-Autor Zach Davis.

Faktor 3: Tief stapeln, aber darum kämpfen! Was ich damit meine, ist beispielsweise nur die eine wichtigste Aufgabe für den Tag zu definieren. Wenn Sie das machen, kämpfen Sie in der Regel viel intensiver darum, dies auch zu schaffen, selbst wenn Unerwartetes passiert. Wenn das regelmäßig klappt, können Sie die zwei oder drei Aufgaben mit höchster Priorität für den Tag definieren und darum kämpfen.

**Verschiedene Studien kommen zu dem Schluss, dass wir von acht Stunden nur drei effektiv arbeiten. Was ist dran und welche Konsequenzen sollten wir gegebenenfalls daraus ziehen?**

Welche Zahlen herauskommen, hängt natürlich davon ab, was man auf welche Weise gemessen hat. Aber entscheidend ist ja die Tendenzaussage. Zeitverschwendungen haben ein breites Spektrum an Ursachen. Sehr häufige Gründe sind: Umgebungen, in denen konzentriertes Arbeiten sehr

schwierig ist, oft kombiniert mit zahlreichen Unterbrechungen über verschiedene Kanäle, wie E-Mail, Telefon, persönliches Erscheinen, verplömperte Zeit in Meetings – beispielsweise, weil alle die ganze Zeit dabei sein sollen, statt die Themen und Anwesenheiten zuzuordnen –, bis zum großen Feld der unklaren bzw. unvollständigen Kommunikation.

Zwei Dinge, auf die ich nicht müde werde hinzuweisen, bringen schon entscheidende Fortschritte:

Erstens: Hinweise auf neue Nachrichten deaktivieren. Wenn man weiß, dass eine neue Nachricht auf einen wartet, ist der Impuls da, nachzuschauen. Ob wir diesem Impuls stattgeben oder nicht, steht auf einem anderen Blatt. So oder so wird aber zumindest kurz herausgerissen – oft mit Effizienzverlusten in Bezug auf die bisherige Aufgabe von 50 %. Nicht nur kostet es zusätzliche Zeit, sondern es gefährdet auch die Arbeitsqualität und wirkt stresserhöhend.

Zweitens: Es muss erlaubt sein und respektiert werden, dass Menschen Zeit blocken – nicht um Däumchen zu drehen, sondern um hochproduktiv, mit hoher Qualität und niedrigem Stresspegel zu arbeiten. Wie viel Zeit der Einzelne blockt, in welcher Form dies für andere erkennbar sein sollte, wie man dies hinbekommt, ohne praktische Nachteile oder Verärgerung über die zeitweise Nicht-Erreichbarkeit – das sind Aspekte, mit denen ich mich in der Arbeit mit Gruppen sehr intensiv beschäftige.

**Einige Unternehmen trauen sich und testen flexible Arbeitszeitmodelle aus – so unter anderem die Vier-Tage-Woche. Was halten Sie von den neuen Modellen und was raten Sie Arbeitgebern, auf welches System sie setzen sollten?**

Das ist leider nicht pauschal beantwortbar. Es gibt mehrere erfolgreiche

Beispiele. Auf den ersten Blick erscheint es unlogisch, dass plötzlich die gleiche Arbeit beispielsweise in nicht 40 Stunden, sondern in 32 Stunden geschafft wird. Dies basiert meistens auf der Vereinbarung zwischen Management und Team, dass der freie Tag solange gewährt wird wie der Gesamtprodukt der Woche im Schnitt auf dem gleichen Niveau gehalten wird. Der Effekt ist ähnlich wie bei einer näher rückenden Deadline. Die meisten Menschen machen dann einige Dinge anders: Sie arbeiten konsequenter, lassen sich weniger ablenken und streichen Unnötiges.

Bei der beschriebenen Vereinbarung kommt eine bessere Selbstregulierung der Gruppe hinzu. Es wird beispielsweise klarer auf Zeitverschwendungen hingewiesen und geringere Performance gruppenspezifisch weniger geduldet – schließlich hängt die Länge des eigenen Wochenendes dran.

Die Frage, die ich hierbei spannend finde und verfolge, ist: Wie können wir – unabhängig davon, wie viele Stunden jemand oder ein Team arbeitet – die Produktivität maximieren und dabei alle Freude am Fortschritt haben?

Ablenkung ist gerade in Großraumbüros häufig ein Problem. Aber auch schon mit nur zwei weiteren Kolleginnen oder Kollegen kann es mit der Konzentration manchmal schwierig werden. Welchen Tipp haben Sie für Angestellte, die die Tür nicht mal eben hinter sich schließen können?

Das ist in der Praxis – beim Versuch konzentriert zu arbeiten – ein echtes Problem. Gerade in den letzten Jahren habe ich den Eindruck, dass vermehrt auf Großraumbüros gesetzt wird. Die Begründung ist oft, dass dies die Kommunikation fördere. Der wahre Grund liegt oft schlichtweg in den Kosten.

Auf einer organisatorischen Ebene sieht die Lösung so aus, räumlich zu unterscheiden: Zwischen Räumen für



konzentriertes Arbeiten (Bibliotheksstimmung) und Räumen für interne und externe Kommunikation.

Die Frage bezog sich jedoch auf den Einzelnen: Der Einzelne kann nur aus den vorhandenen Bedingungen das Bestmögliche machen. Meistens gibt es jedoch Möglichkeiten, temporär den Ort zu wechseln – Homeoffice, leerer Besprechungsraum etc. – oder sich mit Kollegen abzustimmen. So könnten Sie etwa eine zimmerweise stille Stunde vereinbaren.

**Manch einer mag sich fragen: Bin ich zu langsam oder verlangt meine Vorgesetzte zu viel von mir? Wie lässt sich einschätzen, ob das eigene Aufgabensumme wirklich gerecht ist?**

Das ist ein spannendes Thema, bei dem meiner Ansicht nach beide Seiten zwei wesentliche Aufgaben haben.

Fangen wir mit der Mitarbeiterseite an: Ich sehe es als Aufgabe des Mitarbeiters an, an sich zu arbeiten. Das heißt: Immer offen und sogar aktiv auf der Suche nach kleineren und größeren Verbesserungen zu sein, sowohl bei sich selbst als auch in Bezug auf Vorgänge. Die zweite Aufgabe des Mitarbeiters ist, bewusst über Prioritäten nachzudenken, sich also Gedanken über Zeitverwendungsanteile und die Reihenfolge zu machen. Wenn das nicht reicht, um der Menge an Aufgaben gerecht zu werden, gilt es den Vorgesetzten hierzu zu sprechen. Damit kommen wir zu den Aufgaben der Führungskraft.

Die wesentlichen Aufgaben des Chefs liegen in diesem Zusammenhang darin, es mit der Menge der übertragenen Aufgaben nicht zu übertreiben und Hilfestellungen bei der Priorisie-

rung zu geben. Hierzu gehört beispielsweise, dass die Bitte um ein Vorziehen einer Aufgabe mit sich bringt, dass eine andere Tätigkeit erst später erledigt werden kann. Bei Absprachen zu Prioritäten gibt es erfahrungsgemäß ein sehr unterschiedlich starkes oder auch schwaches Führungsverhalten: Der Hinweis gegenüber dem überlasteten Mitarbeiter „Sie sind ein guter Mann“ oder „Sie sind eine gute Mitarbeiterin“ ist bestenfalls gut gemeint, aber nicht gut gemacht.

**Zach Davis auf der ReWeCo 2020**

Erleben Sie Zach Davis live am 15. Mai 2020 auf der ReWeCo in Essen! Mehr Infos und Anmeldemöglichkeiten gibt es online unter [reweco.de](http://reweco.de).

## 15 Jahre ReWeCo – Jubiläumskongressmesse in Essen

Kenan Häberle, BVBC

Die 15. Auflage der Kongressmesse für Rechnungswesen und Controlling findet vom 14. bis 16. Mai 2020 in der Ruhr-Metropole Essen statt. Karten für das Jubiläumsevent sind ab sofort online erhältlich.



Weiterbildung in großem Stil – zu kleinem Preis. Dafür steht die Kongressmesse ReWeCo, die der BVBC seit 2006 jedes Jahr an einem anderen Ort in Deutschland organisiert. Die Veranstaltung vereint Messe und Kongressprogramm in einem Event. Das spart Zeit und Geld, schließlich gibt es nur eine Buchung und eine Anfahrt, im

Gegenzug jedoch eine Vielzahl an Updates, die Teilnehmer über die neuesten Entwicklungen im Finance-Bereich informieren.

Quasi nebenbei lässt sich das eigene Netzwerk erweitern und beim Messerundgang oder in den Pausen die neuesten Produkte und Dienstleistungen der ausstellenden Unternehmen kennenlernen. Informieren Sie sich jetzt online über das Programm der Jubiläumseventveranstaltung.

**Überblick: ReWeCo 2020**

**Termin:** 14. bis 16. Mai 2020, 14. bis 15. Mai 2020 (Messe)

**Ort:** Ruhrturm Essen

**Vorträge & Seminare:** 19

**Aussteller:** ca. 30

**Specials:** Ausstellerparty & Kongressabend

**Karten:** kostenfreie Messekarten, Kongresskarten ab 139 €

**Anmeldung:** [reweco.de](http://reweco.de)

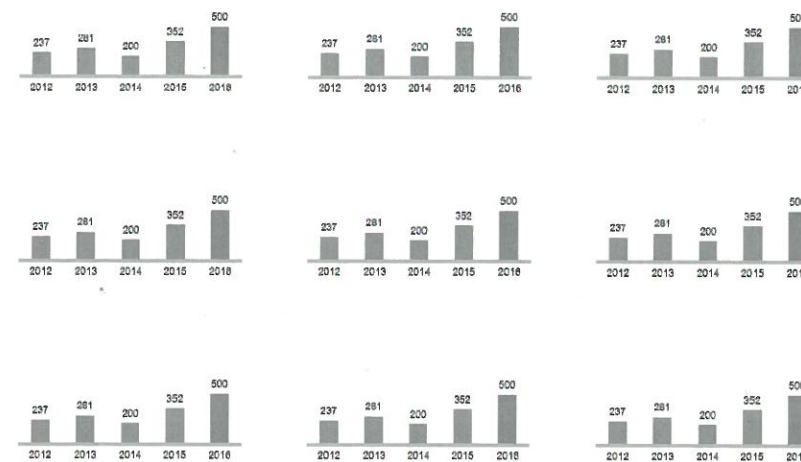
**Excel-Tipp**

## Wie Sie ein Dashboard-Template mit exakter Tabellen- und Diagrammpositionierung erstellen

Von Ralf Greiner

„Die besten Auswertungen sind für die Katz, wenn Sie nicht anschaulich zusammengefasst werden können“, so die Worte eines Managers eines namhaften Automobilherstellers. Zur Zusammenfassung der wichtigsten Auswertungen werden in der Praxis sogenannte „Business Dashboards“ verwendet. Ob als Vertriebs-, Produktions- oder ganzheitliches Management-Dashboard, alle haben das gemeinsame Ziel, die wichtigsten Kernaussagen über die aktuellen Unternehmensentwicklungen empfängerorientiert, übersichtlich und ansprechend zu zeigen. Wie Sie Ihr eigenes Dashboard-Template (Schablone) in Excel erstellen, zeigt Ihnen der folgende Excel Tipp:

Muster GmbH



6 Excel-Tipp-Dashboard Template erstellen

07.01.2020

Abbildung 1

**Erstellung eines Rasters**

Damit Sie jede Auswertung im Dashboard exakt ausrichten können, empfiehlt sich die Erstellung eines Rasters. Blenden Sie dazu durch Setzen eines Häkchens über den Reiter ANSICHT / im Bereich Anzeigen / die Gitternetz-

linien ein. Im Raster ist jede Zelle ca. 17 Pixel breit und 17 Pixel lang.

Ist das Raster erstellt, markieren Sie die Größe des Bereiches, in welchem Ihre Auswertung (Diagramm oder Tabelle) dargestellt werden soll. Im Beispiel (Abbildung 2) ist es B5 bis O13.

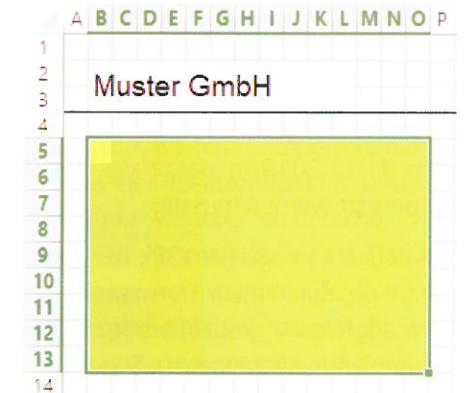


Abbildung 2

Nun klicken Sie im Reiter START / im Bereich Ausrichtung / auf Verbinden und zentrieren. Im Anschluss kopieren Sie je nach Anzahl Ihrer Auswertungen im Dashboard diesen neu festgelegten **Darstellungsbereich**. In der Regel sollten Sie nicht mehr als 9–15 Auswertungen in einem Dashboard darstellen, da es sonst zu unübersichtlich wird.

**Exakte Ausrichtung Ihrer Auswertung im Darstellungsbereich durch die Alt-Taste**

Damit alle Ihre Diagramme/Tabellen in jedem Darstellungsbereich exakt aus-