

# Inhaltsverzeichnis

|                                     |      |
|-------------------------------------|------|
| Vorwort.....                        | V    |
| Abkürzungsverzeichnis .....         | XVII |
| Benutzerhinweis zu den Mustern..... | XIX  |

## ABSCHNITT 1

### Auftragsmanagement, Präventivmaßnahmen, Risikominimierung

#### 1. Strukturiertes Auftragsmanagement für mehr Erfolg im

|   |    |
|---|----|
| Forderungsmanagement .....  | 3  |
| 1.1. Die 2 Liquiditätssäulen als Erfolgsfaktoren .....  | 3  |
| 1.2. Wodurch zeichnet sich ein „guter“ Klient aus? .....  | 4  |
| 1.3. Voraussetzungen für eine gute Klientenbeziehung .....  | 5  |
| 1.4. Zeitgemäß strukturiertes Auftragsmanagement –<br>flexibel und professionell .....            | 6  |
| 1.4.1. Die Potenziale im Auftragsmanagement für eine<br>positive Klientenbeziehung .....          | 7  |
| 1.4.2. Schriftliche Vereinbarungen versus Hand-<br>schlagqualität .....                           | 8  |
| 1.4.3. Zeitnahe Nachtelefonieren von Angeboten,<br>Honorarvereinbarungen uÄ .....                 | 10 |
| 1.4.4. Die Parallelen im Auftragsmanagement und im<br>Mahnwesen .....                             | 11 |
| 1.5. Nutzen Sie das Auftragsmanagement als Marketing-<br>Instrument .....                         | 13 |
| 1.5.1. Verkaufen Sie Ihre Leistungen .....  | 14 |
| 1.5.2. Aufbereitung einer bedarfsorientierten Präsentation<br>der Leistungen .....                | 14 |
| 1.5.3. An den Kanzleityp angepasste Produktblätter/<br>Varianten, Möglichkeiten, Inhalte uÄ ..... | 16 |
| 1.5.3.1. Muster für Produktblätter und Tipps<br>zu deren Erstellung .....                         | 17 |
| 1.5.3.2. Welche Vorteile und Ziele sind mit dem Einsatz<br>von Produktblättern verbunden? .....   | 22 |
| 1.5.4. 10 Tipps für Ihre Kanzleipraxis – bleiben Sie<br>in Kontakt .....                          | 24 |

Meszar, Forderungsmanagement und Klientenbindung für Steuerberatungskanzleien

IX

|  |           |
|--|-----------|
| 1.6. Neuer Klient? Honorarvereinbarung versus Angebot .....  | 24        |
| 1.6.1. Seien Sie gerüstet .....  | 25        |
| 1.6.2. Hilfreiche Formulare im Auftragsmanagement – Fokus auf Zahlungsmodalitäten und Zahlungskonditionen .....          | 26        |
| 1.6.2.1. Variante 1 – Formular für die Beauftragung und Honorarvereinbarung .....  | 26        |
| 1.6.2.2. Variante 2 – Checkliste für das Erstgespräch mit Neuklienten .....  | 33        |
| <b>2. Honorarvereinbarungen mit Fingerspitzengefühl .....</b>  | <b>38</b> |
| 2.1. Empfohlene Abläufe bei Honoraranpassungen/-änderungen ....  | 38        |
| 2.1.1. Honorargespräche sind Chefsache .....   | 39        |
| 2.1.2. Telefonisch oder persönlich? .....  | 40        |
| 2.1.2.1. Variante 1 – telefonisches Honorargespräch .....  | 41        |
| 2.1.2.2. Variante 2 – persönliches Honorargespräch .....   | 41        |
| 2.1.3. Formular für die Honorarvereinbarung bei Honoraranpassung/-änderung .....   | 43        |
| 2.2. Honorarerhöhungen aufgrund von Wertanpassungen (Indexerhöhungen) .....  | 45        |
| 2.3. Honorarvereinbarungen bei erweiterter Leistungserbringung/ Zusatzleistungen im bestehenden Auftragsverhältnis ..... | 46        |
| 2.3.1. Auch Profis wissen nicht alles „auf Knopfdruck“ ....  | 46        |
| 2.3.2. Positive Abläufe durch Schnittstellenkommunikation und schriftliches Einverständnis .....                         | 47        |
| 2.3.3. Muster für ein Formular für eine erweiterte Leistungserbringung .....   | 49        |
| <b>3. Gelebte Präventivmaßnahmen in der Steuerberatungskanzlei – „better safe than sorry“ .....</b>                      | <b>50</b> |
| 3.1. Risikominimierung bei „Steuerberater-Nomaden“ .....   | 50        |
| 3.2. Präventive Maßnahmen/Abläufe beim Zugang von neuen Klienten .....   | 51        |
| 3.3. Risikoeinschätzung bei Neugründern und Jungunternehmern ....  | 53        |

## ABSCHNITT 2

### Aktuelle Leistungserfassung, zeitnahe und richtige Fakturierung

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Aktuelle Leistungserfassung als Voraussetzung für eine zeitnahe Fakturierung .....</b> | <b>57</b> |
| 1.1. Welche Nachteile sind mit verspäteten Leistungseingaben verknüpft? .....                | 58        |
| 1.2. Bewusstsein schaffen und „an einem Strang ziehen“ .....                                 | 59        |
| 1.3. Griffige Formulierungen im Zuge der Leistungseingabe .....                              | 59        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2. Zeit ist (Ihr) Geld – zeitnahe und richtige Fakturierung .....</b>                               | <b>61</b> |
| 2.1. Die „1. goldene Regel“ im Forderungsmanagement:   |           |
| zeitnahe Fakturieren .....   | 61        |
| 2.1.1. Fakturieren ist nicht (unbedingt) Chefsache .....   | 61        |
| 2.1.2. Ohne Hemmschwellen zeitnah fakturieren .....  | 62        |
| 2.1.2.1. Bei langjährigen Klienten mit aktuellen Liquiditätsproblemen .....                            | 63        |
| 2.1.2.2. Bei Freunden, Bekannten oder Empfehlungsklienten ....   | 64        |
| 2.1.2.3. Bei hohen Honoraren .....   | 65        |
| 2.1.2.4. Bei Klienten mit Steuernachzahlung .....  | 66        |
| 2.2. Die Säulen für eine zeitnahe und richtige Fakturierung .....                                      | 66        |
| 2.2.1. Checkliste zur Prüfung für einen erfolgreichen Rechnungsprozess .....                           | 67        |
| 2.2.1.1. Wie zeitnah werden Leistungen im System eingegeben? .....                                     | 67        |
| 2.2.1.2. Wie schnell werden Leistungen (zwischen-)fakturiert? .....                                    | 67        |
| 2.2.1.3. Wie rasch verlassen Honorarnoten die Kanzlei? ....  | 72        |
| 2.2.1.4. Wie gut ist die Qualität der Honorarnoten im Hinblick auf Einwendungen und Reklamationen? ... | 74        |
| 2.2.1.5. Wie aktuell sind die Klientendaten im EDV-System? .....                                       | 76        |
| 2.2.1.6. Wie griffig sind die Texte in den Honorarnoten formuliert? .....                              | 77        |
| 2.2.1.7. Wie klar sind Zahlungskonditionen auf der Honorarnote formuliert? .....                       | 79        |
| 2.2.1.8. Wie effektiv ist die Gestaltung der Honorarnote? ....   | 83        |
| 2.2.1.8.1. Die Relevanz der Honorarnotengestaltung .....   | 83        |
| 2.2.1.8.2. Muster für eine Honorarnote .....   | 84        |
| 2.2.1.9. Wie sinnvoll sind Verzugszinsen und Mahnspesen auf der Honorarnote? .....                     | 86        |
| 2.3. Straffe Zahlungskonditionen – je kürzer, desto besser .....                                       | 87        |
| 2.3.1. Mit oder ohne Skonto? .....   | 88        |
| 2.3.2. Darstellung des Skontos auf der Honorarnote .....   | 89        |

### ABSCHNITT 3

#### Zeitgemäße Strukturen im Forderungsmanagement und Sicherung der Klientenbindung

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Die Rolle des modernen Forderungsmanagements:<br/>erfolgreich, flexibel und dynamisch .....</b> | <b>93</b> |
| 1.1. Geben Sie dem Forderungsmanagement einen fixen Stellenwert .....                                 | 93        |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 1.2.      | Das Forderungsmanagement als Bestandteil des Qualitätsmanagements .....   | 96  |
| 1.2.1.    | Schriftlicher Leitfaden zum Credit- und Forderungsmanagement .....  | 97  |
| 1.2.2.    | Muster für den Leitfaden Credit- und Forderungsmanagement .....   | 99  |
| 1.2.3.    | Erläuterungen und Ergänzungen zum Muster für den Leitfaden .....  | 104 |
| 1.3.      | Forderungsmanagement versus traditionelles Mahnen .....   | 108 |
| 1.3.1.    | Agieren statt reagieren .....   | 108 |
| 1.3.2.    | Dynamische Lösungsansätze – die „Meszar-Methode“ .....  | 110 |
| 1.3.3.    | Was es bedeutet, Forderungen zu managen .....   | 112 |
| <b>2.</b> | <b>Rollenverteilung – Wer soll mahnen?</b> .....  | 116 |
| 2.1.      | Mahnen ist nicht Chefsache .....  | 116 |
| 2.2.      | Klienten im Forderungsmanagement kanalisieren .....   | 119 |
| 2.2.1.    | Keine Ausnahmen bei säumigen Freunden und Bekannten .....   | 121 |
| 2.2.2.    | Kleine Checkliste für Chefs zum Loslassen – Vor- und Nachteile .....  | 123 |
| 2.3.      | Die Rolle des Klientenbetreuers im Forderungsmanagement ...   | 124 |
| 2.4.      | Wer soll mahnen? .....  | 127 |
| 2.4.1.    | Wer ist geeignet? .....   | 129 |
| 2.4.2.    | Checkliste und hilfreiche Tipps für die Auswahl des für das Forderungsmanagement zuständigen Mitarbeiters ..... | 131 |
| 2.5.      | Der Auftritt im/als Forderungsmanagement .....  | 133 |
| 2.5.1.    | Arbeitsteilung im Forderungsmanagement .....  | 135 |
| 2.5.2.    | Vertretung im Forderungsmanagement zur Sicherung der Kontinuität .....  | 136 |
| 2.6.      | Mitarbeitermotivation als Wegbereiter zum Erfolg .....  | 136 |
| 2.7.      | Professionelle Schulungen, Aus- und Weiterbildung .....   | 138 |
| 2.7.1.    | Loslassen – Eigenverantwortung und Selbständigkeit sind gefragt .....   | 139 |
| 2.7.2.    | Grundlagen für ein selbständiges Arbeiten .....   | 139 |
| <b>3.</b> | <b>Häufige Fehler im Mahnprozess – Grundlagen für Optimierungen ...</b>   | 141 |
| 3.1.      | Die 10 häufigsten Fehler im klassischen Mahnprozess .....   | 141 |
| 3.1.1.    | Zu langes Zuwarten .....  | 141 |
| 3.1.2.    | Traditionelles schriftliches Mahnen mit mehreren (3+) Mahnstufen .....  | 142 |
| 3.1.3.    | Überholte Formulierungen in den Mahnschreiben ...   | 144 |
| 3.1.4.    | Keine klaren Terminvorgaben .....   | 144 |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 3.1.5.     | Keine Vorgaben bei Zahlungsvereinbarungen/<br>Ratenzahlungen .....   | 144        |
| 3.1.6.     | Zu lange Respiro-Fristen .....   | 145        |
| 3.1.7.     | Kein aktives (oder spätes) Nachtelefonieren .....  | 145        |
| 3.1.8.     | Unprofessionell geführte Mahntelefonate/<br>Mahngespräche .....  | 146        |
| 3.1.9.     | Mangelnde Dokumentation bzw späte Nach-<br>bearbeitung .....   | 146        |
| 3.1.10.    | Kein definiertes Zeitfenster = keine Kontinuität .....   | 147        |
| 3.2.       | Grundlagen für Optimierungen im Forderungsmanagement ....  | 147        |
| 3.2.1.     | Erheben der Ist-Situation .....  | 147        |
| 3.2.2.     | Darstellung der Forderungsstruktur .....   | 149        |
| 3.2.2.1.   | Strukturierung der Offene-Posten-Liste .....   | 150        |
| 3.2.2.2.   | Individuelle Auswertungen der Altersstruktur<br>nach Kreisen .....   | 151        |
| 3.2.3.     | Checkliste für das Forderungsmanagement und<br>das Mahnwesen .....   | 152        |
| <b>4.</b>  | <b>Grundlagen, Schwerpunkte, Abläufe und Potenziale für ein aktives<br/>und erfolgreiches Forderungsmanagement .....</b>   | <b>160</b> |
| 4.1.       | Täglich aktuelle Offene-Posten-Liste .....   | 160        |
| 4.1.1.     | Wartung der Offene-Posten-Liste .....  | 162        |
| 4.1.2.     | Rasche Klärungen bei Zahlungsdifferenzen .....   | 164        |
| 4.1.3.     | Zugriffsrechte definieren .....  | 165        |
| 4.2.       | Fixes Zeitfenster als Voraussetzung für Kontinuität .....  | 166        |
| 4.2.1.     | „Geht nicht, gibt's nicht“ .....   | 167        |
| 4.2.2.     | Wie viele Zeitfenster sind notwendig? .....  | 168        |
| 4.3.       | Wirkungsvolle Mahnstrukturen mit dem Fokus<br>auf Klientenbindung .....  | 169        |
| 4.3.1.     | Wie und in welcher Form soll gemahnt werden? ....  | 170        |
| 4.3.2.     | Vergessen Sie alte Muster: Effektive Mahn-<br>korrespondenz .....  | 171        |
| 4.3.2.1.   | Gibt es das ideale Mahnschreiben? .....  | 171        |
| 4.3.2.2.   | Welche Begriffe sind zu vermeiden? .....   | 172        |
| 4.3.2.3.   | Welche Formulierungen sind zu vermeiden? .....   | 173        |
| 4.3.2.4.   | Worauf Sie in der schriftlichen Mahn-<br>kommunikation achten sollten .....  | 174        |
| 4.3.2.5.   | Muster für Mahnformulare .....   | 174        |
| 4.3.2.5.1. | Basismahnformular für automatisierte Mahnläufe ...   | 175        |
| 4.3.2.5.2. | Mahnformular für eine Zahlungsaufforderung .....   | 178        |
| 4.3.2.5.3. | Mahnformular mit ausgewiesinem Honorar-<br>rückstand und den Voraussetzungen für eine<br>weitere Leistungserbringung ..... | 180        |
| 4.3.3.     | Wie viele Mahnstufen sind notwendig und sinnvoll? ....   | 182        |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.3.4.    | Keine Angst, den Klienten zu verlieren .....                           | 183 |
| 4.3.5.    | Schriftliche Mahnung per Post oder per E-Mail? .....                   | 185 |
| 4.3.6.    | Wodurch kennzeichnet sich der optimale Mahnrhythmus? .....             | 186 |
| 4.3.7.    | Mahnfreigaben – Dos and Don'ts .....                                   | 187 |
| 4.3.8.    | Mahnstopps – Zuständigkeit, Vergabe und Überwachung .....              | 188 |
| 4.3.9.    | Kurze Respiro-Fristen .....  | 190 |
| 4.3.10.   | Aktives Nachtelefonieren – agieren statt abwarten ...                  | 191 |
| 4.3.10.1. | Welche Vorbereitungen sind notwendig? .....                            | 191 |
| 4.3.10.2. | Wann ist der ideale Zeitpunkt? .....                                   | 192 |
| 4.3.10.3. | Wie oft soll (nach-)telefoniert werden? .....                          | 192 |
| 4.3.10.4. | Wann liegt der „point of no return“ vor? .....                         | 194 |
| 4.3.11.   | Effiziente und transparente Mahndokumentation ...                      | 195 |
| 4.3.12.   | Verzugszinsen und Mahnspesen – nur Optik oder Zahlung erwünscht? ..... | 198 |
| 4.3.13.   | Umgang mit ungerechtfertigten Abzügen .....                            | 201 |
| 4.3.14.   | Rasches Reagieren bei Klienteneinwendungen .....                       | 202 |
| 4.3.15.   | Vorsicht bei Honorarnachlässen und Regelungen bei Gutschriften .....   | 204 |
| 4.3.16.   | Zeitgerechter Leistungsstopp .....                                     | 206 |
| 4.3.16.1. | Vorläufige Leistungseinstellung .....                                  | 206 |
| 4.3.16.2. | Die Gefahr des „Mitleid-Syndroms“ .....                                | 207 |
| 4.3.17.   | Aktives Überwachen externer Forderungen .....                          | 207 |
| 4.3.18.   | Controlling für rechtzeitige „Kursänderungen“ .....                    | 208 |
| 4.3.19.   | Muster für eine Aging List .....                                       | 209 |
| 4.3.20.   | Die „10 goldenen Regeln“ im Forderungsmanagement der Kanzlei .....     | 211 |
| 5.        | <b>Aktive Schnittstellenkooperation in der Kanzlei .....</b>           | 212 |
| 5.1.      | Gelebte Schnittstellenkooperation als Erfolgsfaktor .....              | 212 |
| 5.2.      | Gemeinsam „an einem Strang ziehen“ .....                               | 212 |
| 5.3.      | Aktive Schnittstellenkooperation als Frühwarnsystem .....              | 213 |
| 5.4.      | Wo liegen die Potenziale in der Zusammenarbeit? .....                  | 214 |

## ABSCHNITT 4

### Strategische Forderungsrealisierung von Altforderungen

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 1.   | <b>Altforderungen und „Problemklienten“ .....</b>                                | 217 |
| 1.1. | Welche Forderungen mutieren zu Altforderungen? .....                             | 217 |
| 1.2. | Die „verbotenen Sieben“ in der Forderungsbearbeitung bei „Problemklienten“ ..... | 217 |
| 2.   | <b>Sanieren Sie Ihre Offene-Posten-Liste .....</b>                               | 221 |
| 2.1. | Leistungseinstellung als Drohung ist keine Lösung .....                          | 221 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 2.2.   | Schadensbegrenzung durch Forderungsrealisierung .....        | 221 |
| 2.3.   | Ansätze zur lösungsorientierten Forderungsrealisierung ..... | 222 |
| 2.3.1. | Einige Grundsätze als praktischer Fahrplan .....             | 223 |
| 2.3.2. | Vorgehen bei Zahlungsvereinbarungen/<br>Zahlungsplänen ..... | 225 |
| 2.3.3. | Aktives Nachtelefonieren bei Säumnis .....                   | 227 |
| 3.     | <b>Muster für eine Zahlungsvereinbarung</b> .....            | 228 |

## ABSCHNITT 5

### Professionalle Mahngespräche: Der Ton macht die Musik!

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| <b>1.</b> | <b>Vorteile und Potenziale in Mahngesprächen</b> .....                                      | 233 |
| 1.1.      | Warum (auch) telefonisch mahnen? .....  | 233 |
| 1.2.      | Der richtige Ansprechpartner bei Mahngesprächen .....                                       | 233 |
| 1.3.      | Vorteile und Potenziale in Mahngesprächen/<br>Mahn telefonaten .....                        | 235 |
| 1.4.      | Welche Fehler treten in Verbindung mit Mahngesprächen<br>häufig auf? .....                  | 236 |
| 1.5.      | Was macht den Erfolg von professionell geführten<br>Mahngesprächen aus? .....               | 237 |
| <b>2.</b> | <b>Gesprächsführung und Gesprächsstrategien</b> .....                                       | 238 |
| 2.1.      | Finden Sie den richtigen Ton und die richtige Strategie .....                               | 238 |
| 2.2.      | Basics in der Gesprächsführung bei Mahngesprächen .....                                     | 238 |
| 2.3.      | Verhalten bei negativer Gesprächsführung des<br>Klienten und bei schwierigen Klienten ..... | 239 |
| 2.3.1.    | Konfliktvermeidung und absolute No-Gos in<br>Mahngesprächen .....                           | 240 |
| 2.3.2.    | Das Cross-over in der Mahnkommunikation .....   | 241 |
| 2.4.      | Basics für die richtige Gesprächsstrategie bei<br>Mahngesprächen .....                      | 242 |
| 2.5.      | Abschließend 5 Tipps zur Motivation .....   | 245 |