

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 – flexibel und professionell	6
1.4.1. Die Potenziale im Auftragsmanagement für eine positive Klientenbeziehung	7
1.4.2. Schriftliche Vereinbarungen versus Handschlagqualität	8
1.4.3. Zeitnahes Nachtelefonieren von Angeboten, Honorarvereinbarungen uÄ	10
1.4.4. Die Parallelen im Auftragsmanagement und im Mahnwesen	11
1.5. Nutzen Sie das Auftragsmanagement als Marketing-Instrument	13
1.5.1. Verkaufen Sie Ihre Leistungen	14
1.5.2. Aufbereitung einer bedarfsorientierten Präsentation der Leistungen	14
1.5.3. An den Kanzleityp angepasste Produktblätter/Varianten, Möglichkeiten, Inhalte uÄ	16
1.5.3.1. Muster für Produktblätter und Tipps zu deren Erstellung	17
1.5.3.2. Welche Vorteile und Ziele sind mit dem Einsatz von Produktblättern verbunden?	22
1.5.4. 10 Tipps für Ihre Kanzlei-praxis – bleiben Sie in Kontakt	24

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 Zahlungs- konditionen	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
2.	Honorarvereinbarungen mit Fingerspitzengefühl	38
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
3.	Gelebte Präventivmaßnahmen in der Steuerberatungskanzlei – „better safe than sorry“	50
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

1.	Aktuelle Leistungserfassung als Voraussetzung für eine zeitnahe Fakturierung	57
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

2. Zeit ist (Ihr) Geld – zeitnahe und richtige Fakturierung	61
2.1. Die „1. goldene Regel“ im Forderungsmanagement:	
zeitnahes 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 Liquiditäts-	
problemen	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

1. Die Rolle des modernen Forderungsmanagements:	
erfolgreich, flexibel und dynamisch	93
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
2.	Rollenverteilung – Wer soll mahnen?	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
3.	Häufige Fehler im Mahnprozess – Grundlagen für Optimierungen ...	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/ 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/ Mahngespräche	146
3.1.9.	Mangelnde Dokumentation bzw späte Nach- 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 nach Kreisen	151
3.2.3.	Checkliste für das Forderungsmanagement und das Mahnwesen	152
4.	Grundlagen, Schwerpunkte, Abläufe und Potenziale für ein aktives und erfolgreiches Forderungsmanagement	160
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 auf Klientenbindung	169
4.3.1.	Wie und in welcher Form soll gemahnt werden?	170
4.3.2.	Vergessen Sie alte Muster: Effektive Mahn- 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- 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 ausgewiesenem Honorar- rückstand und den Voraussetzungen für eine 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 Mahnrythmus?	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 Forderungs- management der Kanzlei	211
5.	Aktive Schnittstellenkooperation in der Kanzlei	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.	Altforderungen und „Problemklienten“	217
1.1.	Welche Forderungen mutieren zu Altforderungen?	217
1.2.	Die „verbotenen Sieben“ in der Forderungsbearbeitung bei „Problemklienten“	217
2.	Sanieren Sie Ihre Offene-Posten-Liste	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/ Zahlungsplänen	225
2.3.3.	Aktives Nachtelefonieren bei Säumnis	227
3.	Muster für eine Zahlungsvereinbarung	228

ABSCHNITT 5

Professionelle Mahngespräche: Der Ton macht die Musik!

1.	Vorteile und Potenziale in Mahngesprächen	233
1.1.	Warum (auch) telefonisch mahnen?	233
1.2.	Der richtige Ansprechpartner bei Mahngesprächen	233
1.3.	Vorteile und Potenziale in Mahngesprächen/ Mahntelefonaten	235
1.4.	Welche Fehler treten in Verbindung mit Mahngesprächen häufig auf?	236
1.5.	Was macht den Erfolg von professionell geführten Mahngesprächen aus?	237
2.	Gesprächsführung und Gesprächsstrategien	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 Klienten und bei schwierigen Klienten	239
2.3.1.	Konfliktvermeidung und absolute No-Gos in Mahngesprächen	240
2.3.2.	Das Cross-over in der Mahnkommunikation	241
2.4.	Basics für die richtige Gesprächsstrategie bei Mahngesprächen	242
2.5.	Abschließend 5 Tipps zur Motivation	245