



Autor: Rüdiger Apel  
Beratender StB: Sascha König  
Lesezeit: 9 Min.

# Wenn der Postmann viermal klingelt

Früher fast ein Tabu-Thema, heute in vielen Kanzleien trauriger Alltag: hohe Außenstände und schleppend zahlende Mandanten

*Geben, heißt es im Volksmund, ist seliger denn nehmen. Das mag für das Privatleben gelten. Aber im Geschäftsleben ist es nun einmal umgekehrt: Nur wer ordentlich (ein-)nimmt, wächst und gedeiht auch. Daher müssen Schuldner immer wieder an ihre Zahlungspflicht erinnert werden: Ein ordentliches Forderungsmanagement ist zugleich Voraussetzung für eine gute Rendite der Kanzlei. Im Mittelpunkt stehen nicht nur Fragen der Organisation, sondern auch eine gehörige Portion Fingerspitzengefühl.*

**S**pätestens wenn die Außenstände die Summe von etwa zweieinhalb bis drei Monatsumsätzen überschreiten, sollten sich Steuerberater Gedanken über ihr Forderungsmanagement machen. Erster und wichtiger Schritt in Richtung eines effektiven Forderungsmanagements ist, dass Rechnungen zeitnah zur Leistungserbringung geschrieben werden. Allein dies ist in vielen Kanzleien keine Selbstverständlichkeit. Aber auch die Formulierung der Rechnungstexte, die permanente Prüfung der Zahlungseingänge und das Setzen und Überwachen von Fristen gehört zum Forderungsmanagement von Steuerberatern.

Mandanten, deren Liquiditätsdecke dünn ist, nutzen unbezahlte Rechnungen nicht selten als Instrument der Liquiditätssteuerung – sprich: Ist das Geld knapp, werden Zahlungen verzögert bzw. nur nach Dringlichkeit geleistet. Leider ist häufig festzustellen, dass bei der Einstufung der Dringlichkeit der Steuerberater sehr weit hinten landet. Schließlich, so die Auffassung vieler säumiger Mandanten, weiß dieser doch am besten, wie es um die Liquidität des Unternehmens bestellt ist. Warum also den Steuerberater pünktlich bezahlen, wenn der Warenlieferant viel mehr drängelt.

## Klares Zahlungsziel nennen

Ein erster Schritt, beim Mandanten in der Dringlichkeitsstufe weiter vorn zu rangieren, ist die Benennung eines klaren Zahlungszieles in der Rechnung. Damit hat der Mandant zumindest eine Vorstellung, bis zu welchem Zeitpunkt der Berater den Zahlungseingang erwartet. Doch Vorsicht: Zu knapp sollte man dieses Zahlungsziel nicht setzen. Fristen von nur einer Woche



oder gar nur wenigen Tagen provozieren oftmals Verärgerung – gerade bei Mandanten, die selbst großzügigere Fristen einräumen. Empfehlenswert ist daher ein Zahlungsziel von zwei bis maximal vier Wochen.

### 1. Mahnstufe \_\_\_\_\_

Ist das Zahlungsziel verstrichen, sollte vielleicht nicht sofort, jedoch recht bald eine erste Zahlungserinnerung versendet werden. Sowohl die Frist für die erste Mahnung, aber auch die Fristen für die weiteren Schritte sollten kanzleiintern festgelegt werden. Neben der Festlegung von Fristen gehört natürlich die Überwachung der Fristen und die Entwicklung der Außenstände zu den wichtigsten Aufgaben des Forderungsmanagements. Dies setzt jedoch voraus, dass der Steuerberater seine eigene Buchhaltung nicht monatlich, sondern 14-täglich oder gar wöchentlich erstellt. Nur so behält er wirklich den Überblick über die Außenstände und kann die Vorteile eines automatisierten Mahnverfahrens nutzen.

Selbstverständlich wird die Kanzlei-

Mahnverfahren nicht davon entlastet, alle ausgehenden Mahnungen auf ihre Richtigkeit zu überprüfen und in begründeten Ausnahmefällen einzugreifen. Denn gerade hier ist die besondere Beziehung zwischen Steuerberater und Mandant zu beachten. Mit der sturen Anwendung von Regeln kann leicht Porzellan zerschlagen werden. Der Berater muss also das richtige Maß zwischen festgelegten Regeln und begründeter Ausnahme finden.

### 2. Mahnstufe \_\_\_\_\_

Für den Fall, dass der Mandant trotz freundlicher Zahlungserinnerung noch immer nicht zahlt, sollte eine erste Mahnung folgen, die damit nach der Zahlungserinnerung die 2. Mahnstufe darstellt. Diese Zahlungsaufforderung darf schon etwas nachdrücklicher formuliert, sollte aber im Grundton noch immer freundlich sein. Ferner sollte Sie auch den Hinweis enthalten, dass der Mandant sich mit der Kanzlei in Verbindung setzen soll, wenn er das angegebene Zahlungsziel nicht einhalten kann.

Reagiert der Mandant auf diese Zahlungsaufforderung nicht, empfiehlt es

sich, vor dem Versenden der dritten und letzten Zahlungsaufforderung mit dem Mandanten zu telefonieren, um gemeinsam eine Lösung für die Außenstände zu finden.

### 3. Mahnstufe \_\_\_\_\_

Sollte der Mandant trotz zweifacher schriftlicher und einer mündlichen Aufforderung noch immer nicht zahlen, so sollte in der letzten Mahnung ausdrücklich stehen, dass dies die „letzte“ Mahnung ist. Ferner sollte auch auf die weiteren Folgen der tatenlosen Fristverstreichung hingewiesen werden. Die Folgen können neben dem Einleiten des gerichtlichen Mahnverfahrens auch die Einstellung der Arbeiten für den Mandanten sein.

### Kreditrahmen festlegen \_\_\_\_\_

Neben der Überwachung der Zahlungsfristen sollte im Rahmen des Forderungsmanagements ein besonderes Augenmerk auf diejenigen Mandate gerichtet werden, die permanent hohe Forderungen vor sich herschieben. Hier ist es sinnvoll, einen kanzleiinternen Kreditrahmen festzulegen. Wird dieses Limit überschritten, sollte der Steuer-

► berater Konsequenzen ziehen: Er muss das Gespräch mit dem Mandanten suchen, spricht den Mandanten zu einem persönlichen Termin bitten. Im Rahmen der Terminvereinbarung sollte der Steuerberater bereits darauf hinweisen, dass es um die Außenstände des Mandanten geht und man gemeinsam mit dem Mandanten nach einer Lösung suchen will.

Auf keinen Fall sollte dem Mandanten der Grund für den Termin verschwiegen werden, denn viele Mandanten dürften sich hierdurch im Termin überrumpelt fühlen und sich im weiteren Verlauf des Gespräches stur stellen.

Sagt der Mandant mehrfach die Termine für das Gespräch aus fadenscheinigen Gründen ab, kann es sehr wirkungsvoll sein, wenn der Berater freundlich darauf hinweist, dass er bis zur Begleichung der Forderungen bzw. bis zur Einigung auf eine Lösung keine weiteren Leistung mehr erbringt.

Da dies unter Umständen nachteilige steuerliche Folgen für den Mandanten haben kann, muss diese Leistungsaussetzung vorher sorgfältig geprüft, ausführlich kommuniziert und entsprechend dokumentiert werden.

## Die Einzugsermächtigung —

Insbesondere bei der Abrechnung regelmäßig anfallender Leistungen wie Finanz- oder Lohnbuchhaltung ist der Lastschriftinzug die für beide Seiten einfachste Lösung. Doch viele Geschäftsleute sind grundsätzlich zurückhaltend, anderen einen Zugriff auf ihr Konto zu erlauben. In bestimmten Fällen kann es jedoch erfolgreich begründet werden, eine Ausnahme von dieser Regel zu erbitten. Wünschens-

wert wäre es natürlich, ein neues Mandat gleich so zu beginnen: Für viele Geschäftsführer ist der Steuerberater der wichtigste Berater, so dass die meisten damit einverstanden sind, im Sinne einer vereinfachten Verwaltung bereits bei Auftragserteilung einen entsprechenden Vertrauensvorschuss zu geben. Spricht man die Einzugsermächtigung konsequent im Rahmen des Mandatsaufnahmegesprächs an, wird man überrascht sein, wie einfach sich diese den neuen Mandanten „verkaufen“ lässt.

Bei bereits bestehenden Mandaten sollte das bisherige Zahlungsverhalten geprüft werden, bevor der Mandant angesprochen wird. Bei Mandanten, die immer pünktlich zahlen, besteht kein Handlungsbedarf. Beahlt ein Mandant jedoch oftmals verspätet oder gar erst nach Erhalt von Mahnungen, so sollte die nächste Gelegenheit genutzt werden, auf eine Einzugsermächtigung hinzuwirken. Sinnvoll ist es zum Beispiel, im Rahmen des nächsten Jahresabschlussgesprächs darauf hinzuweisen, wie hoch die Summe der Mahnungskosten für das vergangene Jahr war. Durch eine Einzugsermächtigung könnte dieser Verwaltungsaufwand zum Vorteil beider Seiten messbar reduziert werden.

## Schuldenberge abbauen —

Haben sich bereits beträchtliche „Altlasten“ angehäuft und ist der Mandant permanent im Rückstand, ist ein persönliches Gespräch unausweichlich. Thema des Gespräches müssen natürlich zum einen die aufgelaufenen Forderungen sein. Aber auch die zukünftigen Rechnungen dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Es empfiehlt sich deshalb, dem Mandanten im Ge-

spräch zu verdeutlichen, dass man für die „Altforderungen“ eine gütige Regelung finden will. Dies natürlich nur unter der Bedingung, dass die laufenden neuen Rechnungen pünktlich bezahlt werden.

Auch sollte die Einzugsermächtigung zur Bedingung erhoben werden. Erklärt sich der Mandant hierzu bereit, kann für die Altforderungen eine moderate Ratenzahlung vereinbart werden, denn dann bauen sich die „Altlasten“ ab und die neuen Rechnungen werden pünktlich bezahlt – vorausgesetzt, der Mandant hält die Vereinbarung ein. Damit hat der Steuerberater wesentlich mehr erreicht, als wenn er nur auf die schnelle Zahlung der alten Rechnung hinwirkt. Viele Mandanten werden die Begleichung der Altrechnungen nämlich dadurch finanzieren, dass sie die laufenden Rechnungen nicht fristgerecht bezahlen. Das nächste Gespräch ist damit schon vorhersehbar.

Die mit dem Mandanten getroffenen Vereinbarungen sollten nach dem Gespräch schriftlich festgehalten und dem Mandanten zeitnah mit der Bitte um Bestätigung durch Unterschrift übersandt werden. Dabei sind die Zahlungsmodalitäten für die Ratenzahlung ebenso zu dokumentieren wie die vereinbarten Bedingungen, spricht insbesondere die pünktliche Bezahlung der laufenden Rechnungen. In diesem Schreiben sollte weiter darauf hingewiesen werden, dass bei nicht fristgerechter Zahlung der neuen Rechnungen die Ratenvereinbarung bzgl. der Altforderungen erlischt und diese in gesamter Höhe sofort fällig werden.

Durch diese klaren Formulierungen wird dem Mandanten die Ernsthaftigkeit der Vereinbarung verdeutlicht und weitere unangenehme Diskussionen können vermieden werden. Zudem herrscht bei Bruch der Vereinbarung Klarheit über die Folgen.

Durch sorgfältige Formulierung kann diese Bestätigung übrigens im Falle eines Falles später einmal auch dazu dienen, die Anerkennung der Forderung durch den Mandanten zu belegen. Achten Sie also auf eine entsprechende Formulierung!

### StB Mag-Service:

Im Internet können unter [www.nwb.de/go/stbmag](http://www.nwb.de/go/stbmag) folgende Dateien heruntergeladen werden:

#### – Arbeitshilfen zum Forderungsmanagement

Für Leser, die kein Internet nutzen, bieten wir den **NWB Volltextservice**.

Wenn Sie die Datei als Dokument haben wollen, wenden Sie sich an:

Telefon: 02323 141-970, Fax: 02323 141-172, E-Mail: [bibliothek@nwb.de](mailto:bibliothek@nwb.de)

## Notfalls kündigen

Sollte ein solches Gespräch mit dem Mandanten so verlaufen, dass keine einvernehmliche Lösung in der beschriebenen Form gefunden werden kann, sollte sich der Steuerberater überlegen, welche Konsequenzen er daraus ziehen will. Oftmals müssen Steuerberater feststellen, dass schlecht zahlende Mandate auch einen schlechten Deckungsbeitrag aufweisen. In nicht wenigen Fällen kann es daher sogar das Beste für die Kanzlei sein, das Mandat zu kündigen. Bei der Entscheidung dieses Punktes ist die Bewertung des Mandats durch eine qualifizierte ABC-Analyse hilfreich (siehe StBMag 11/2006, S. 30 ff.).

## Den Aufwand beziffern

Das Forderungsmanagement schluckt mehr Energie als viele Steuerberater glauben. Es ist daher sinnvoll, den Aufwand, den das Forderungsmanagement in der Kanzlei verursacht, einmal abzuschätzen: Wie viel Zeit müssen Mitarbeiter und Kanzleiführung investieren, um säumige Zahler zu erinnern, wie viel Verwaltungsaufwand entsteht durch alle damit zusammenhängenden Überprüfungen? Und nicht zuletzt: Wie hoch ist der Zinsschaden? Bei letzterem sollte man jedoch nicht die gesamte Höhe der Außenstände zu Grunde legen. Zum einen fällt der Betrag niemals auf null, zum anderen reduziert das bereits praktizierte Forderungsmanagement, und sei es auch noch so unvollkommen, die Außenstände nicht unbeachtlich.

## Externes Factoring

Hat man den Aufwand für die Kanzlei nun ermittelt und in Prozent des Umsatzes umgerechnet, erhält man eine Vorstellung davon, um welche Summen es da wirklich geht. Liegt dieser Wert bei klar über 4,5 Prozent, dann wäre eine Abtretung der Forderungen an eine Factoring-Gesellschaft vielleicht sinnvoll.

Bislang konnten Steuerberater so einen Dienst nicht in Anspruch nehmen. Das soll sich aber ändern: Inzwischen wurde die Deutsche Genossenschaftliche Verrechnungsstelle für Steuerbe-

rat (Degev e.G.) mit Sitz in Bad Dürkheim gegründet. Diese Abrechnungsgesellschaft plant, Steuerberaterkanzleien das Inkasso abzunehmen. Ist die Forderung an die Degev abgetreten, kann sich der Steuerberater auf die Begleichung verlassen – abzüglich der Provision von 4,5 Prozent auf den gesamten Kanzleiumsatz.

Die Degev plant ein „Full-Service-Factoring“. Dieses umfasst folgende Punkte:

- ◆ Die laufende Bonitätsprüfung des Mandanten (siehe Kasten).
- ◆ Das Factoring von Honorarforderungen.
- ◆ Den Forderungseinzug (unter Berücksichtigung des Berater-Mandanten-Verhältnisses) für beliebig viele Rechnungen, aber auch für den gesamten Forderungsbestand. Voraussetzung hierfür ist, dass keine Negativmerkmale für den Mandanten vorliegen.
- ◆ Der Ankauf der Forderungen erfolgt auf Basis einer Debitorenanmeldung, die bei Mandatsannahme vorzunehmen ist.

## Rechtlicher Rahmen

Gegen das Leistungsangebot der Degev e.G. spricht sich jedoch derzeit das Berufsrecht der Steuerberater aus. Externe Dienstleister dürfen bislang nur dann Forderungen im Rahmen des Factoring für den Steuerberater gem. § 46 BOSTB einziehen, wenn diese bereits tituliert sind und der Schuldner der Abtretung zugestimmt hat.

Die Hoffnung der Degev-Gründer, dass sich ihr Modell doch noch durchsetzen wird, beruht darauf, dass das Berufsrecht der Steuerberater geändert werden soll. Bereits im Zuge des 8. Steuerberatungsänderungsgesetzes soll § 64 Abs. 2 StBerG dahingehend abgewandelt werden, dass künftig Steuerberater Verrechnungsstellen wie die Degev nutzen dürfen, wenn die Mandanten hierzu ihre schriftliche Zustimmung erklärt haben und diese vor der Abtretung aufgeklärt wurden oder die Forderung rechtskräftig festgestellt ist.

Auch eine Übertragung an Berufsausübungsgemeinschaften (Rechtsanwälte/Steuerberater/Wirtschaftsprüfer) soll möglich werden. Ohne die Einwilligung des Mandanten darf der Steuerberater seine Gebührenforderungen nur an andere Steuerberater oder Steuerbevollmächtigte abtreten (vgl. OLG Frankfurt v. 21.6.06, AZ: 17 U 59/06).

Im Sinne eines effektiven Forderungsmanagements kann eine derartige Bündelung in einer Abrechnungsstelle durchaus sinnvoll sein. Ärzte und Zahnmediziner nutzen solche Dienste bereits sehr erfolgreich. Parallelen werden insbesondere auch zur vergleichbaren Zulassung der „Anwaltlichen Verrechnungsstelle AG“ bei den rechtsberatenden Berufen gesehen. Auch in der anwaltlichen Berufsordnung ist in § 49 BRAO das Abtreten von Forderungen noch versagt.

Nach der aktuellen Rechtslage würde sich ein Steuerberater bei der Inanspruchnahme der Degev noch einer Berufspflichtverletzung und einer Verletzung von Privatgeheimnissen (§ 203 StGB) schuldig machen. Auch die Kammern haben Bedenken, weil die Hinzuziehung von Nicht-Berufsangehörigen die Pflicht zur Verschwiegenheit verletzen könnte.

Sollten sich die Regeln wie geplant ändern, könnte dies für das Verhältnis von Steuerberater zu Mandant grundsätzlich vorteilhaft sein, denn offene Forderungen würden das Verhältnis nicht mehr belasten. Neben der Verbesserung der Mandantenbeziehungen dürfte sich in vielen Fällen auch die Liquidität der Kanzlei verstärken. Der Preis hierfür ist allerdings hoch: Die Degev will 4,5 Prozent vom gesamten Kanzleiumsatz in Rechnung stellen, egal welcher Anteil am Kanzleiumsatz an die Degev abgetreten wird. Bei einer soliden Umsatzrendite von 35 Prozent bedeutet dies, dass die Rendite um knapp 13 Prozent, also auf ca. 30 Prozent, sinken würde. Ob der Vorteil durch den verminderten Verwaltungsaufwand in der Kanzlei das aufwiegen kann, sollte deshalb auch dann sehr genau geprüft werden, wenn sich Berufsrecht ändert und Steuerberater sich eines externen Factoring-Anbieters wie der Degev bedienen dürfen.