

Mandanten-Offboarding – aber richtig

Optimale Prozesse in der Steuerkanzlei



1. Die 80/20-Regel	1
2. Wie analysiere ich die Mandatsstruktur?	2
3. Die richtige Kündigungsstrategie	4
3.1 Kündigen oder „Hinauspreisen“?	4
3.2 Mythos: Kündigung zur Unzeit	5
3.3 Wie sollte die Kündigung kommuniziert werden?	5
4. Der optimale Kündigungsprozess	6
4.1 Kündigungserklärung	6
4.2 Kündigungsgrund	6
4.3 Dienstvertrag	6
4.4 Werkvertrag	8
4.5 Nachlaufendes Verfahren	9
5. Musterformulierungen	12
5.1 Kündigungsmuster für Dienstvertrag und Werkvertrag	12
5.2 Muster für sonstige Schreiben	13

Wir helfen Ihnen gern!

Es ist unsere Aufgabe, Sie mit praktischem Wissen und konkreten Empfehlungen im Beruf zu unterstützen. Manchmal bleiben dennoch Fragen offen oder Probleme ungelöst. Sprechen Sie uns an! Wir bemühen uns um schnelle Antworten – sei es bei Fragen zur Berichterstattung, zur Technik, zum digitalen Angebot oder zu Ihrem Abonnement.



Für Fragen zur Berichterstattung:
 Jürgen Derlath
 Stellv. Chefredakteur (verantwortlich)
 Telefon 02596 922-29
 Fax 02596 922-80
 E-Mail derlath@iww.de



Für Fragen zur Technik (Online und Mobile):
 Susanne Kreutzer
 Projektleiterin Online
 Telefon 02596 922-42
 Fax 02596 922-99
 E-Mail kreutzer@iww.de



Für Fragen zum Abonnement:
 IWW Institut, Kundenservice
 Max-Planck-Straße 7/9
 97082 Würzburg
 Telefon 0931 4170-472
 Fax 0931 4170-463
 E-Mail kontakt@iww.de

KANZLEIPROZESSE

Mandanten-Offboarding – aber richtig

von RA Hans-Günther Gilgan, Senden, und StB Jürgen Derlath, Münster

| Viele Steuerberater haben Angst davor, Mandate zu verlieren; denn Umsatz ist immer noch gleichbedeutend mit Kanzleierfolg. Dabei sind sie sich nicht im Klaren darüber, wie teuer der Umsatz erkaufte wird, nämlich mit einer hohen Arbeitsbelastung bei insgesamt geringer Durchschnittsrentabilität. Manchmal hilft nur, sich gezielt von bestimmten Mandanten zu trennen. Mit dieser Sonderausgabe möchten wir Ihnen den Mut dazu machen und zeigen, wie sie sich sauber trennen können. Ach und ja, haben Sie keine Angst vor einer Kündigung zur Unzeit! |

1. Die 80/20-Regel

Etliche Kanzleien, gerade die kleinen und kleinsten, machen den Hauptumsatz mit wenigen Mandaten. Das ist jedenfalls eine Erfahrung, die viele Berater von Steuerberatungskanzleien machen. Ob es nun 20 % der Mandate sind, mit denen die Berater 80 % des Umsatzes erwirtschaften, ist letztlich nicht maßgebend. Wichtig ist, dass diese Kanzleien eine unter Risikogesichtspunkten unausgewogene Mandatsstruktur haben, die während der Kanzleilebenszeit wie ein Damoklesschwert über ihnen hängt. Spätestens beim Kanzleiverkauf wird das zum Problem, weil der Erwerber einen Abschlag verlangen wird.

Beim Aufwand verhält es sich nur bedingt so. Die umsatzstärksten Mandate verursachen nicht unbedingt proportional den meisten Personalaufwand. Häufig ist aber zu beobachten, dass überproportional viel Personalaufwand (vor allem der, der nur selten abgerechnet wird oder abgerechnet werden kann) auf die übrigen Mandate entfällt. Unter Deckungsbeitragsgesichtspunkten heißt das, dass wenigen sehr lukrativen Mandaten viele wenig lukrative bis defizitäre Mandate gegenüberstehen.

Was bedeutet das für die Menschen, die in diesen Kanzleien arbeiten? In vielen Fällen: Arbeiten bis zum Anschlag, aber dennoch permanenter Fristendruck und unzufriedene Mandanten, keine Zeit, die Kanzlei zu entwickeln, dauernd ein schlechtes Gewissen, dass wichtige Themen wie Digitalisierung oder Arbeitgeberattraktivität auf der Strecke bleiben, Stress für die Mitarbeitenden durch ungezogene Mandanten und ein insgesamt verbesserungswürdiges Betriebsklima.

Ein Weg aus dieser Situation, der rasch Druck von der Kanzlei nimmt und die Inhaber wie die Mitarbeiter entlastet, ist die strategische Trennung von bestimmten Mandaten. Drei Dinge müssen Sie dafür wissen:

1. Mandatsanalyse: Von welchen Mandaten wollen Sie sich trennen?
2. Kündigungsstrategie: Wie wollen Sie sich von diesen Mandaten trennen?
3. Kündigungsprozess: Rechtssichere Gestaltung des Mandanten-Offboardings

In vielen Kanzleien haben eine unausgewogene Mandatsstruktur

Weniger kann mehr sein

4.5.3 Abschlusschreiben erstellen

Sofort nach der Kündigung ist ein Abschlusschreiben zu erstellen, in dem auf die Kündigung hingewiesen und eventuelle Forderungen noch geltend gemacht und die Berufung auf das Zurückbehaltungsrecht ausgesprochen werden muss. Bestehen keine Rückstände, sind die Unterlagen herauszugeben. Bei Nichtzahlung der Vergütung sollte sich der Steuerberater auf sein Zurückbehaltungsrecht berufen und es tatsächlich ausüben. Im Zweifel ist Klage zu erheben, ggf. durch die Verrechnungsstelle.

Sofort schreiben,
nicht aufschieben

4.5.4 Mandanten in Annahmeverzug setzen (§§ 293, 615 BGB)

Hat der Steuerberater mit Blick auf den Annahmeverzug des Auftraggebers gekündigt, hat er grundsätzlich Anspruch auf die volle Vergütung. Er muss sich nur ersparte eigene Aufwendungen anrechnen lassen (§ 615 S. 2 BGB).

Voller
Honoraranspruch

■ Beispiel

Das LG Duisburg (1.3.00, 1 O 362/95, Stbg 01, S. 189 ff.) hat einer Steuerberatungsgesellschaft einen Zahlungsanspruch für nicht mehr erbrachte Finanz- und Lohnbuchführungsarbeiten aus dem Gesichtspunkt des Annahmeverzugs (§ 615 S. 1 BGB) zuerkannt. Der Vertrag sah eine Kündigungsfrist von einem halben Jahr zum 30.6. bzw. 30.12. vor. Das Kündigungsrecht des § 627 BGB war wirksam ausgeschlossen worden. Die Auftraggeberin kündigte den Vertrag vorzeitig. Die klagende Steuerberatungsgesellschaft hatte daraufhin mehrfach wörtlich ihre Dienste angeboten und die Auftraggeberin vergeblich zur Übergabe der Buchführungsunterlagen aufgefordert.

Die Höhe der Vergütung hat das LG gemäß § 287 Abs. 1 ZPO geschätzt und sich hierbei auf die Vergleichszahlen des Vorjahres zur Ermittlung der „entgangenen Vergütung“ gestützt und von den Nettobeträgen für die Erstellung der Finanzbuchführung und der Lohnbuchführung einen Sicherheitsabschlag von 10 % vorgenommen, um dadurch Umsatzenschwankungen auszugleichen.

Die Rechtsprechung hält generell einen Abschlag zwischen 10 % (OLG Düsseldorf 26.11.87, 18 U 97/87) und 15 % (LG Duisburg 1.3.00, 1 O 362/95, Stbg 01, S. 189 ff.) für ersparte Sachmittel für angemessen.

Abschläge
möglich

4.5.5 Forderungen einer Verrechnungsstelle abtreten

Verrechnungsstellen gehören schon lange (z. B. bei den Ärzten) zu den Selbstverständlichkeiten des Alltags. Sie arbeiten nach dem Prinzip des Factorings. Auch Steuerberater können dieses Instrument nutzen. Dabei wird die Forderung gegen den Auftraggeber dem Factor verkauft, von dem der Steuerberater innerhalb von ein bis zwei Tagen sofort den Rechnungsbetrag ausgezahlt erhält, bei manchem Anbieter gegen einen kleinen Einbehalt. Danach kümmert sich der Factor um die Beitreibung der Gebühren. Je nachdem, um welche Form des Factorings es sich handelt, können Forderungsausfälle fast vollständig vermieden werden. Die Abtretung bedarf nicht der Zustimmung des Auftraggebers, wenn es sich beim Factor um einen Angehörigen der steuer- und rechtsberatenden Berufe oder um eine von ihnen gebildete Berufsausübungsgemeinschaften handelt (§ 49b Abs. 4 BRAO, § 64 Abs. 2 StBerG).

Keine Zustimmung
des Schuldners
erforderlich

REDAKTION | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an IWW Institut, Redaktion „KP“
Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen
Fax: 02596 922-80, E-Mail: kp@iww.de
Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

ABONNENTENBETREUUNG | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der IWW Institut Kundenservice, Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg
Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: kontakt@iww.de
Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg
IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX



IHR PLUS IM NETZ | Online – Mobile – Social Media

Online: Unter kp.iww.de finden Sie

- Downloads (Checklisten, Musterverträge/Musterschreiben u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 1998)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf iww.de/registrieren, schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher. Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472

Mobile: Lesen Sie „KP“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



Social Media: Folgen Sie „KP“ auch auf facebook.com/kp.iww



NEWSLETTER | Abonnieren Sie auch die kostenlosen IWW-Newsletter für Steuerberater auf iww.de/newsletter:

- KP-Newsletter
- IWW kompakt für Steuerberater
- BFH-Leitsatz-Entscheidungen
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen
- BFH-Anhängige Verfahren



SEMINARE | Nutzen Sie das IWW-Seminarangebot für Ihre Fortbildung: seminare.iww.de

KANZLEIFÜHRUNG PROFESSIONELL (ISSN 1432-4903)

Herausgeber und Verlag | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Dr. Jürgen Böhm, Bernhard Münster, Günter Schürger, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-80, E-Mail: info@iww.de, Internet: iww.de, Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Redaktion | RA Dipl.-Finw. Horst Rönnig (Chefredakteur); StB Dipl.-Volksw. Jürgen Derlath (stellv. Chefredakteur, verantwortlich)

Bezugsbedingungen | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 17,90 EUR einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

Hinweise | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Dies beinhaltet keine Wertung.

Zitierweise | „Müller, KP 11, 20“ oder „KP 11, 20“

Bildquelle | Titelseite: © Vitalii Vodolazskiy – stock.adobe.com; Umschlagseite 2: René Schwerdtel Fotodesign (Derlath, Kreutzer)

Druck | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen

Ihr Abonnement

Mehr als eine Fachzeitschrift



Print: das Heft

- Kurz, prägnant, verständlich
- Konkrete Handlungsempfehlungen
- Praxiserprobte Arbeitshilfen

Online: die Website

kp.iww.de

- Aktuelle Ausgabe bereits eine Woche vor Heftauslieferung verfügbar
- Ergänzende Downloads
- Ausgabenarchiv mit Urteilsdatenbank

Mobile: die myIWW-App für Apple iOS und Android

iww.de/s1768

- Funktionen der Website für mobile Nutzung optimiert
- Offline-Nutzung möglich, z. B. im Flugzeug

Social Media: die Facebook-Fanpage

facebook.com/kp.iww

- Aktuelle Meldungen aus der Redaktion
- Forum für Meinung und Diskussion
- Kontakt zu Experten und Kollegen

