



Fachverband der Kommunalkassenverwalter e. V.
Landesverband Mecklenburg-Vorpommern
Landesarbeitstagung am 05. Mai 2010 in Rostock

Kommunales Forderungsmanagement

Handlungsempfehlungen



Dietmar Liese
Bundesvorsitzender des
Fachverbandes der
Kommunalkassenverwalter e. V.



Studie zum kommunalen Forderungsmanagement

- Wesentliche Studienergebnisse
- Optimierungsstrategien
- Handlungsempfehlungen
 - Strukturen
 - Geschäftsprozesse
 - Privatisierung

Rödl & Partner

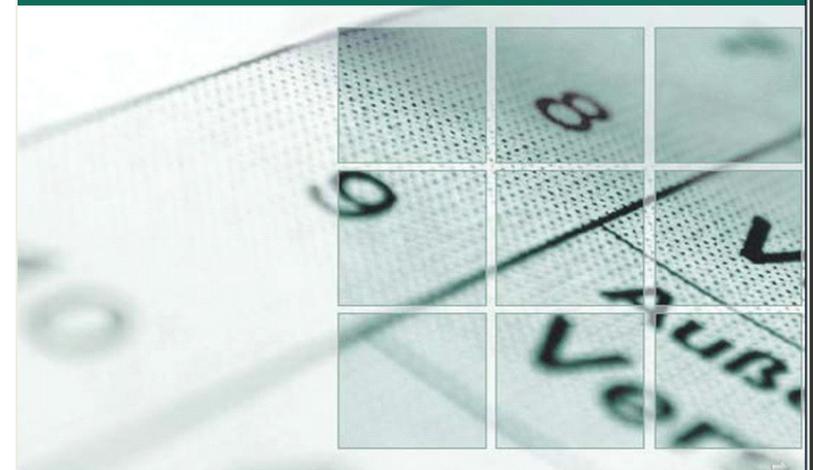
Wirtschaftsprüfer
Steuerberater
Rechtsanwälte

Rödl & Partner GbR
Kranhaus 1, Im Zöllhafen 18
D-50678 Köln
Telefon: +49 221 94 99 09-0
Telefax: +49 221 94 99 09-900
E-Mail: k.oein@roedl.com
Internet: www.roedl.de

Autor: Henning Fischer, Rechtsanwalt

Status Quo und Perspektiven
des kommunalen Forderungsmanagements in Deutschland

Abschlussbericht
Mai 2009





Fazit & Handlungsempfehlung

- Forderungsmanagement ist ein erfolgskritischer Finanzprozess, dessen Bedeutung sich durch das doppelte Rechnungswesen deutlich erhöhen wird
- Die Leistungsfähigkeit des kommunalen Forderungsmanagements in Deutschland kann durch die Untersuchung bestätigt werden
- Bestehende Optimierungspotenziale sind systemimmanent zu erschließen
- Erfolgsversprechende Strategieoptionen sind:
 - Interkommunale Zusammenarbeit
 - Optimierung der Geschäftsprozesse
- Eine Privatisierung kommt als Optimierungsstrategie nicht in Betracht



Leistungsfähigkeit des kommunalen Forderungsmanagements

- In 2007 wurden 94,8 Milliarden bereinigte kommunale Soll-Einnahmen wie folgt realisiert:
 - 90,5 Milliarden EUR (95,5%) ohne Verzug
 - 4,3 Milliarden EUR (4,5%) angemahnt
 - 1,9 Milliarden EUR (2,1%) vollstreckt und
 - **0,9 Milliarden EUR (1,1%) niedergeschlagen**
- Von den Vollstreckungsaufträgen in Höhe von 1,9 Milliarden EUR wurden
 - 1,1 Mrd. EUR (58 %) eingezogen
 - 0,5 Mrd. EUR (25 %) anders als durch Zahlung erledigt und
 - 0,3 Mrd. EUR (17%) nicht erledigt



Forderungsmanagement in der Kommunalverwaltung ?

Forderungsmanagement zielt darauf ab, Forderungsausfälle so gering wie möglich zu halten und die notwendige Liquidität der Kommu jederzeit zu wahren.



- Mindern das Eigenkapital
- Forderungsausfälle belasten das Jahresergebnis
- Zahlungsverzug und Zahlungsausfall verringern die Erträge aus Geldanlage bzw. erhöhen den Aufwand für Kassenkredite



Forderungsmanagement ist mehr als Vollstreckung

- Strukturierung und Klassifizierung der Forderungen der Kommune
- Sicherung der Forderungsrealisierung auf Grund der Leistungsbescheide (Rechnungen)
- Hilfsmittel des Forderungseinzuges
- Bewirtschaftung von Forderungen
- Forderungsvollstreckung
- Darstellung von Forderungen im neuen Rechnungswesen einschl. Bewertung
- Forderungscontrolling / Berichtswesen

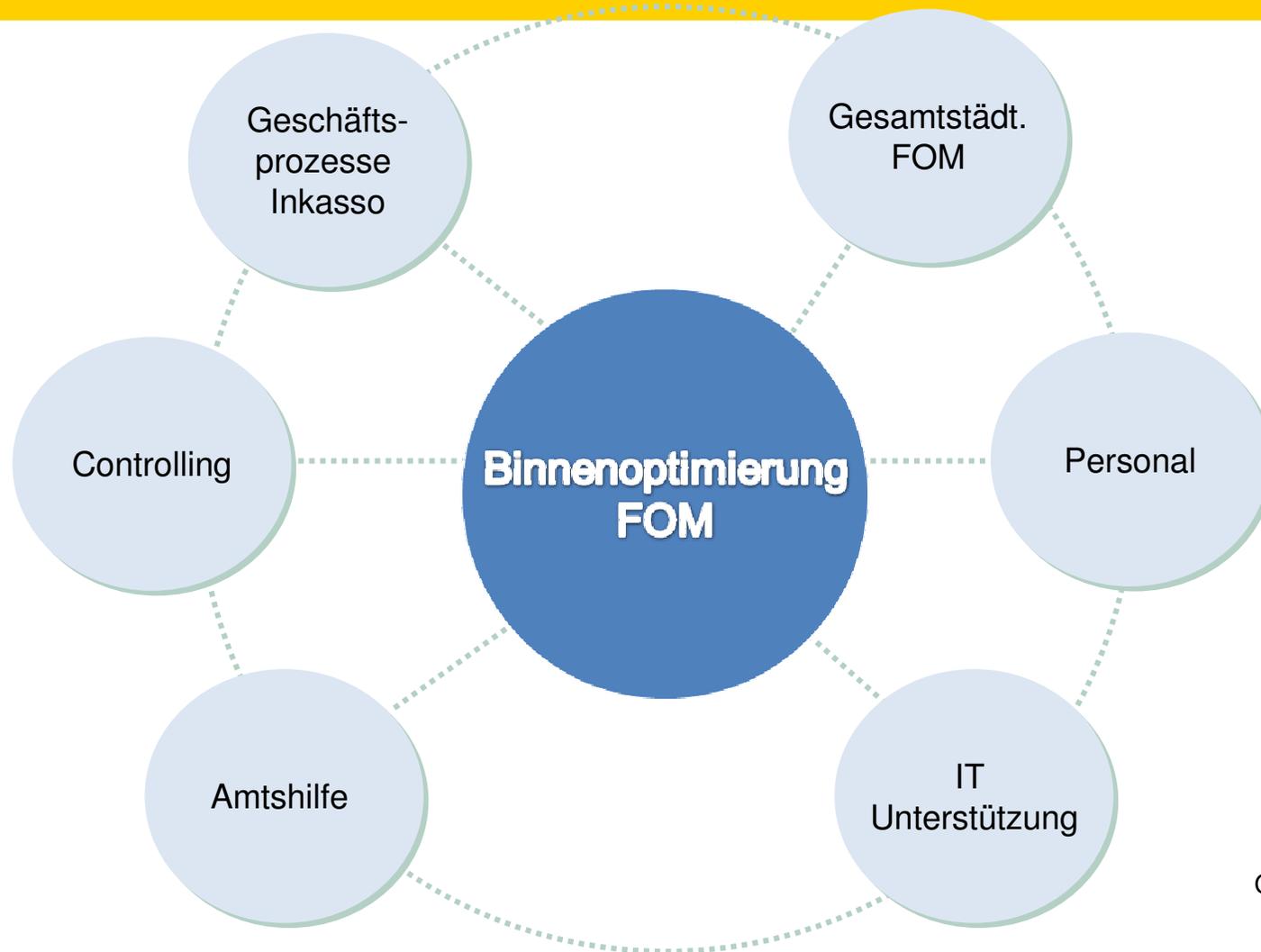


Forderungsanalyse

- Forderungen nach Forderungsart
(Rechtsgrundlagen, Rechtscharakter, Durchsetzbarkeit u. a.)
 - Höhe der Forderungen
 - Anzahl der Forderungen
- Unterschiedliche Ausfallrisiken
 - Forderungen nach Alter (Laufzeit)
 - Schuldnergruppen bezogen
 - Forderungsbezogen
- Forderungen nach Fakturierungsvorgang
 - Manuelle Buchung (Debitorische Buchung ein Geschäftsvorfalles)
 - Buchung aus Vorverfahren (Schnittstellen)
- Differenzierte Möglichkeiten und Instrumente
 - Fremdvollstreckung (Titelbeschaffung)
 - Eigenvollstreckung (eig. Titelbeschaffung)



Binnenoptimierung



Quelle: Studie FOM



Prozesskette Forderungsmanagement

Rechnung,
Bescheid

Qualität der
Stammdaten,
Sollstellungen,
Zahlungshinweise,
Kontierung, ggf.
Vorkasse

Buchhaltung

Zuordnung der
Einzahlungen
Verwahrkonten
Lastschrift-
einzug

Mahnung

Zielgerichtete,
transparente
Mahnung
Senkung von
Mahnungsanzahl
und Erklärungs-
aufwand

Vollstreckung

Zeitnahe
Vollstreckbarkeit
der Forderungen
Grundlagen für
die Forderungs-
bewertung

Verringerung der Forderungen, Erhöhung der Liquidität, Controlling



Maßnahmen zur Optimierung

Phase I: Forderungsbegründung / Festsetzung / Fakturierung
(1)

- *Korrekte Haushaltsplanung (Konten)*
- **Unverzögliche Erstellung der Bescheide und Rechnungen**
 - Zeitnah an der Leistungserbringung
- **Integration der Forderungsgründung / Verankerung in jedem in Frage kommenden Geschäftsprozess**
 - Schnittstellen
 - **Automation (++)**
 - Manueller Prozess
- Eindeutige und unmissverständliche Formulierung des Bescheides



Bescheid / Rechnungserstellung

- Übersichtlicher Aufbau
- Nutzung einer verständliche Ausdrucksweise
- **Hervorheben Buchungszeichen**
 - Durch Fettschrift
 - Durch das Absetzen vom Text
- **Hinweis auf Rechtsfolgen des Zahlungsverzuges**
 - Zahlungsmotivation
- **Eindeutige und verständliche Formulierung des Forderungsgrundes**
- Verwendung von Zahlscheinen



Maßnahmen zur Optimierung

Phase I: Forderungsbegründung / Festsetzung / Fakturierung
(2)

- Rechtsbehelfsbelehrung
 - Schnelle und rechtssichere Durchsetzbarkeit
- Beschwerdemanagement
- Bei Gebühren Nutzung der Vorauszahlungs-möglichkeit
- Werbung für den Lastschriftinzug
 - Erhöhung der Lastschriftquote
- Ansprechpartner



Maßnahmen zur Optimierung

Phase II: Buchhaltung (1)

- **Unverzügliche Erfassung der Forderungen in der Buchhaltung (Ertrag, Forderung, Debitor)**
 - Schnittstellen zu Vorverfahren
 - Manuelle Erfassung in der Buchhaltung
- **Integration der Forderungserfassung in jeden in Frage kommenden Geschäftsprozess**
- **Eindeutige Bezeichnung der Forderung**
 - textliche Bezeichnung
 - Erfolgreiche Mahnung (Zahlungserinnerung)
 - Erfolgreiche Beitreibung (Inkasso)
 - Buchungskennzeichen, abweichende Aktenzeichen
 - Erfassung der Stammdaten
 - Erkennbarkeit der Forderungsart in den Debitoren
 - Weitere Informationen zum Abgleich mit Zahlungsinformationen



Maßnahmen zur Optimierung

Phase II: Buchhaltung (2)

- **Übermittlung eventueller Lastschriftinzugsinformationen**
 - Zentrale Verwaltung der LSE-Daten (-> Sepa)
 - Übermittlung durch Fachbereiche
- **Unterstützung bei der Zuordnung von unklaren Einzahlungen („Verwahrkonten“)**
 - Strukturierung der unklaren Einzahlungen
 - Regelmäßige Informationen an die Fachbereiche
 - Analyse der unklaren Zahlungen
 - Wiederkehrende Zahlungen
 - Wiederkehrende Ämter / Bereiche
 - Abgleich mit den Erkenntnissen der Phase I



Maßnahmen zur Optimierung

Phase III: Zwischenphase / Mahnung (1)

- **Nutzung der Bewirtschaftungsfunktionen**
 - Einheitliche Stundungspraxis
 - Beratung in Stundungsfragen
 - Zentrale Organisation
- Nutzung von Sicherungsmöglichkeiten bei Aussetzungen
- **Zahlungsberatung (telefonische Mahnung)**
- **Eindeutige Mahnung**
 - Transparent
 - Zielgerichtet mit Rechtsfolgen des weiteren Verzugs
 - Ggf. Festsetzung von Nebenforderungen
- Ansprechpartner-Regelung



Maßnahmen zur Optimierung

Phase III: Zwischenphase / Mahnung (2)

- **Intensivierung und Beschleunigung des Mahnprozesses**
 - Zeitnahe Mahnung
 - In Abhängigkeit von der Fälligkeit (2 Wochen)
 - Zweite Mahnung (mit konkretisierter Vollstreckungsandrohung)
 - Zweite Mahnung im OWIG-Bereich mit Androhung der Erzwingungshaft
- **Nachberechnung von Säumniszuschlägen**
 - Unabhängig vom Mahnschreiben
 - Festsetzung auch bei Zahlung der Hauptforderung nach der Fälligkeit
 - Druckmittelwirkung nutzen



Maßnahmen zur Optimierung

Phase IV: Vollstreckung (Prozesse) (1)

- **Definition von Sollprozessen**
 - Bearbeitungsdauer
 - Abfolge von Prüfkationen
 - Maßnahmenplanung / -durchführung
 - Priorisieren (Kriterium: Wirtschaftlichkeit)
- **Dokumentation der Prozesses**
 - IKS (internes Kontrollsystem)
 - Einheitliche Verfahrensweise
 - Schulung und Einweisung von Mitarbeitern
 - Orientierung für Leitung
- **Amtshilfe**



Maßnahmen zur Optimierung

Phase IV: Vollstreckung (Forderungsrealisierung) (2)

- Zeitnahes tätig werden der VB
- Pfändungs- / Vollstreckungsankündigung
- Nutzung des Instrumentariums des Vollstreckungsrechts
- Überprüfung der Außendienstlastigkeit der Vollstreckungsbehörde
- Zentralisierung der Vollstreckungshandlungen
- Aufbau einer guten Informationsbasis
- Nutzung der Möglichkeiten des Vollstreckungsschutzes
- Schaffung von Anreizsystemen für Vollstreckungsbedienstete
 - Vollstreckungsvergütungsverordnung
 - Tarifrecht



Optimierung der Strukturen

Interkommunale Zusammenarbeit

- Steigerung der Effizienz und Effektivität
 - Optimierung Betriebsgröße
 - Verbesserung Ausbildung
 - Schaffung von Standards
- Gemeinsamer Vollziehungsbeamter
- Gemeinsame Vollstreckungsbehörde
 - Nutzung einer anderen Kommune
 - Bildung einer gemeinsamen Einrichtung
- Zweckverband „Kommunalkasse“
- Gemeinsame Kommunalkasse und Steueramt



Forderungscontrolling

- **Kennzahlensystem erarbeiten**
- **Kennzahlen aus der Privatwirtschaft**
- **Definition eines Berichtswesens**
 - **Zielgruppe**
 - **Steuerungszweck**

Kennzahlenset „Kommunales Forderungsmanagement“	
Gesamtstädtisches Forderungsmanagement	Einzugsquote gesamt
	Forderungsbindung
	Lastschriftquote
	Niederschlagungsquote
Mahnwesen	Mahnquote
	Einzugsquote MS 1
Vollstreckung	Vollstreckungsquote
	Einzugsquote MS 2
	Erledigungsquote
	Produktivität
	Leistungsstückkosten
	Kostendeckungsgrad



Privatisierung / Outsourcing

Outsourcing / Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern hat als Optimierungsstrategie keine praktische Relevanz

- 10 % der Verwaltungen arbeiten mit externen Dienstleistern
- 80 % der Befragten sehen nur geringe oder keine Potenziale
- Risiko / Chancen stehen außer Verhältnis

Chancen

- Nutzung der Datenbestände privater Anbieter

Grenzen

- Beitreibung nicht entziehbare Aufgabe der Gemeindekasse
- Auslagerung von Vollstreckungsaufgaben rechtlich nur sehr bedingt möglich:
- zusätzliche Kosten
- Keine Kostenabwälzung auf den Zahlungspflichtigen bei ö.-r. Forderungen

Ergebnis der Studie



KEINE
Optimierungsstrategie



Umsetzung des Forderungsmanagement

Die Optimierung des Forderungsmanagements ist keine Aufgabe, sondern ein Prozess, daher ist es sinnvoll diesen zunächst als Projekt zu organisieren dann eine zentrale Stelle damit zu beauftragen (bspw. die Gemeindekasse).

- Aufnahme der Forderungen (Arten, Mengengerüst)
- Ermittlung der Schwachstellen im Forderungsmanagement
- Konzepterstellung
- Beratung und Schulung der Fachbereiche
- Optimierung der Prozesse in der Debitorenbuchhaltung und Forderungsrealisierung
- Einsatz einer technischen Unterstützung in der Forderungsrealisierung
- Aufbau eines Forderungscontrolling mit Berichtswesen



Fragen



Dietmar Liese
Fachverband der
Kommunalkassenverwalter e.V.

[Dietmar.liese@kassenverwalter.
de](mailto:Dietmar.liese@kassenverwalter.de)

Telefon: +49 (0)331/289-1370

Telefax: +49 (0)331/289-1395