



**„Status Quo und Perspektiven des kommunalen  
Forderungsmanagements in Deutschland“**

Vorstellung der wesentlichen Studienergebnisse

**Wirtschaftsprüfer  
Steuerberater  
Rechtsanwälte**



## Agenda

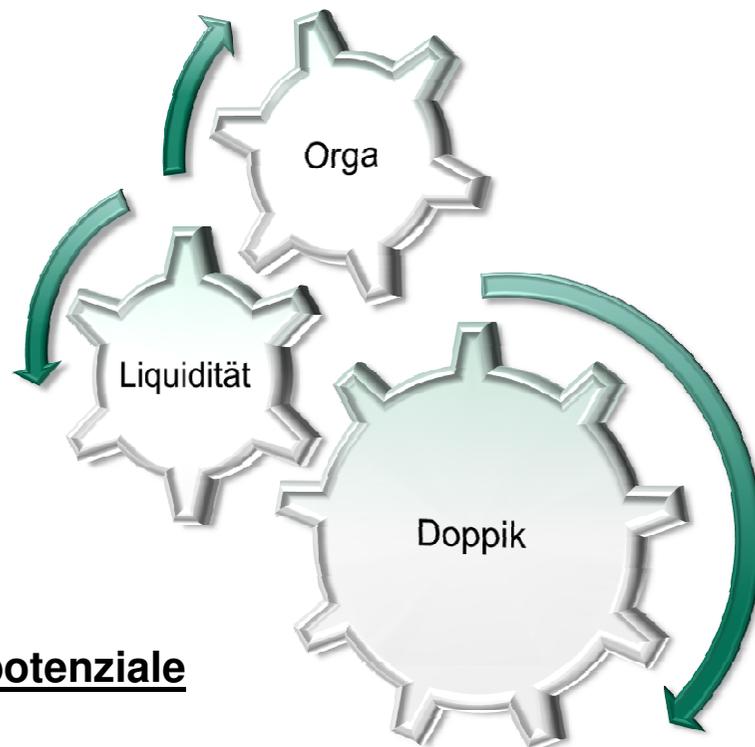
- Ausgangslage
- Forderungsmanagement
  - Geschäftsprozesse
  - Forderungscontrolling
  - Forderungsbewertung
- Forderungsmanagementtool IDEA
- Partnerschaftliche Unterstützungsleistung
- Ansprechpartner





# Ausgangslage Forderungsmanagement

- 6,8 Milliarden EUR Außenstände bei deutschen Kommunen
- jährlich werden von allen deutschen Kommunen insgesamt 9,4 Millionen eigene Vollstreckungsaufträge mit einem Volumen von 1,9 Milliarden EUR bearbeitet
- hinzu kommen über 2 Millionen Amtshilfeersuchen p.a. mit einem Volumen von rd. 670 Millionen EUR
- „Instrumentenpalette“ zur kommunalen Forderungsrealisierung wird kleiner – Forderungseinzug zeit- und kostenaufwendiger
- externe Dienstleister erkennen das kommunale Forderungsmanagement als potenziellen Markt



## Organisationsentwicklung

- Professionalisierung und Effizienzsteigerung im Umgang mit städtischen Forderungen
- Ideales „Übungsfeld“ für das Thema Geschäftsprozessoptimierung

## Liquiditätspotenziale

- Transparenz im Forderungsbestand
- Erschließung von Potenzialen für Haushalt und Liquidität

## Doppik-Einführungsprozess

- Notwendigkeit der vollständigen Erfassung und Bewertung der Forderungen
- Umsetzung prozesseitiger Anforderungen iRd Softwareeinführung



## Potenziale der Projektarbeit im Forderungsmanagement

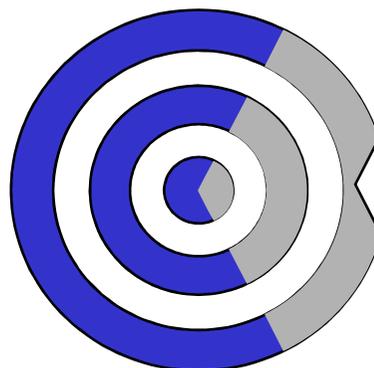
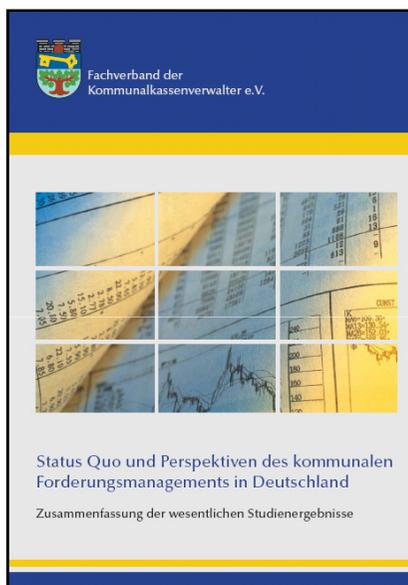
- 10 – 15 % an Finanzpotenzialen aus der Forderungsanalyse
- Herstellung einer 100%igen Transparenz über den Forderungsbestand
  - über die Außenstände
  - über die Arbeitsmethodik
  - über den Bearbeitungsstand
  - über das Forderungsmanagement der Fachbereiche
- Aufbau einer gezielten, kennzahlengestützten Steuerung im Finanz- und Vollstreckungswesen



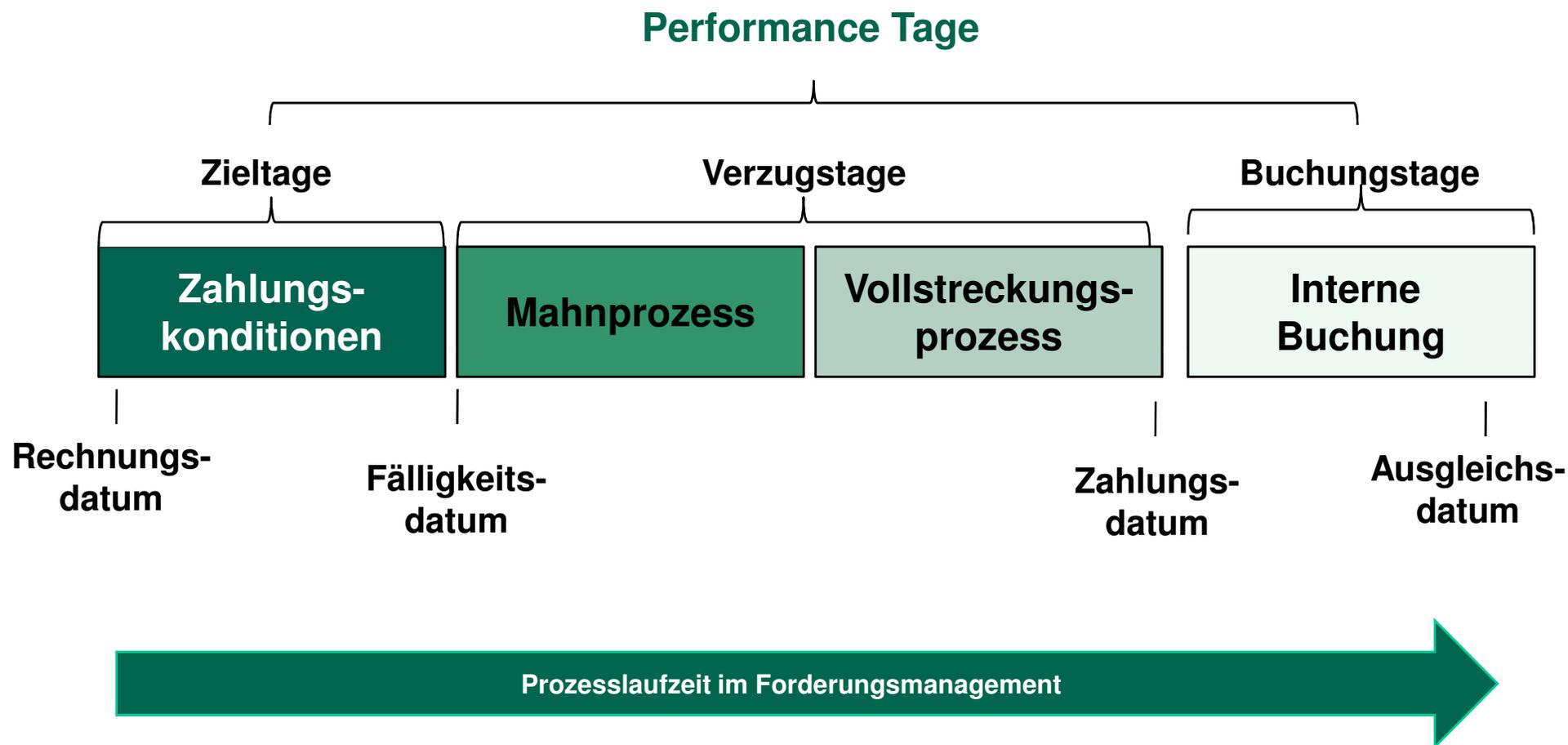


# Ausgangslage Forderungsmanagement

Rödl & Partner

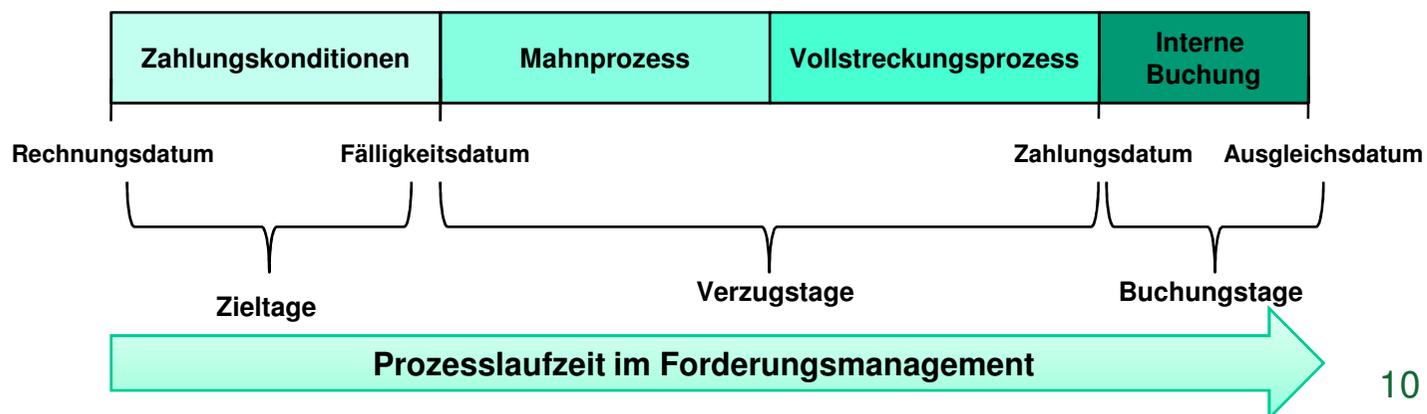
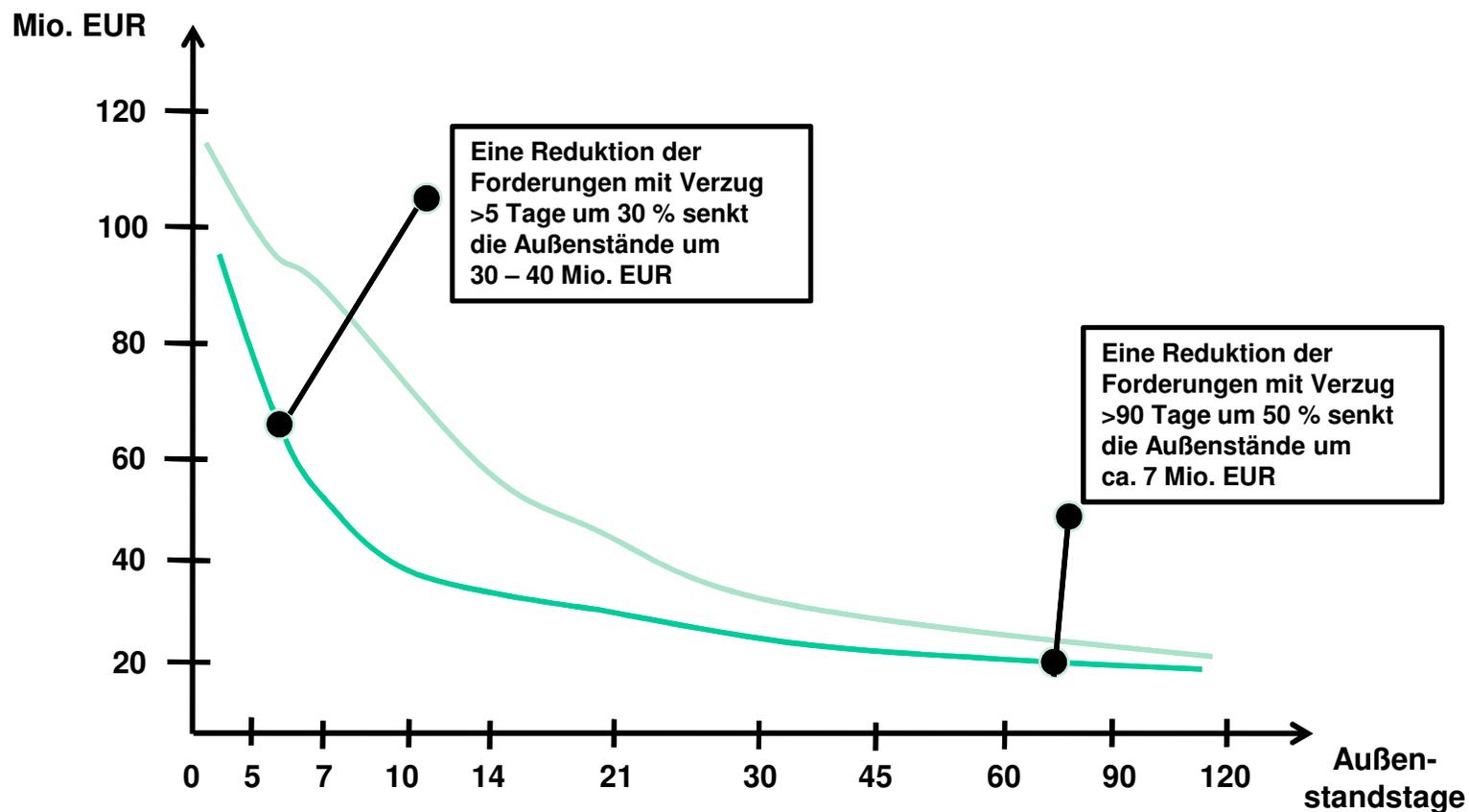


- Privatisierung
- **Interkommunale Zusammenarbeit**
- Binnenoptimierung





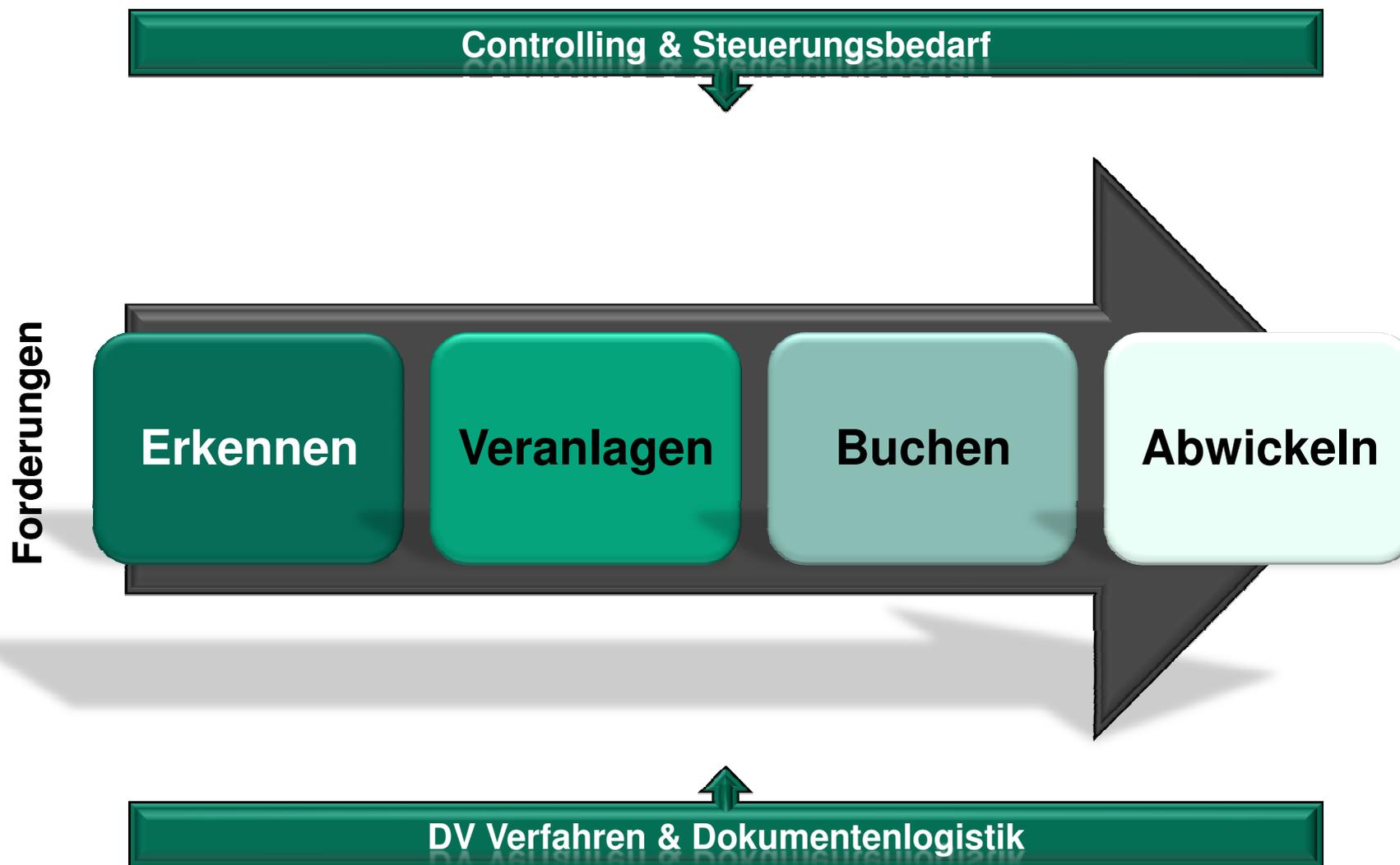
# Binnenoptimierung - Mahnprozesse





# Forderungseinzugsprozess

Rödl & Partner



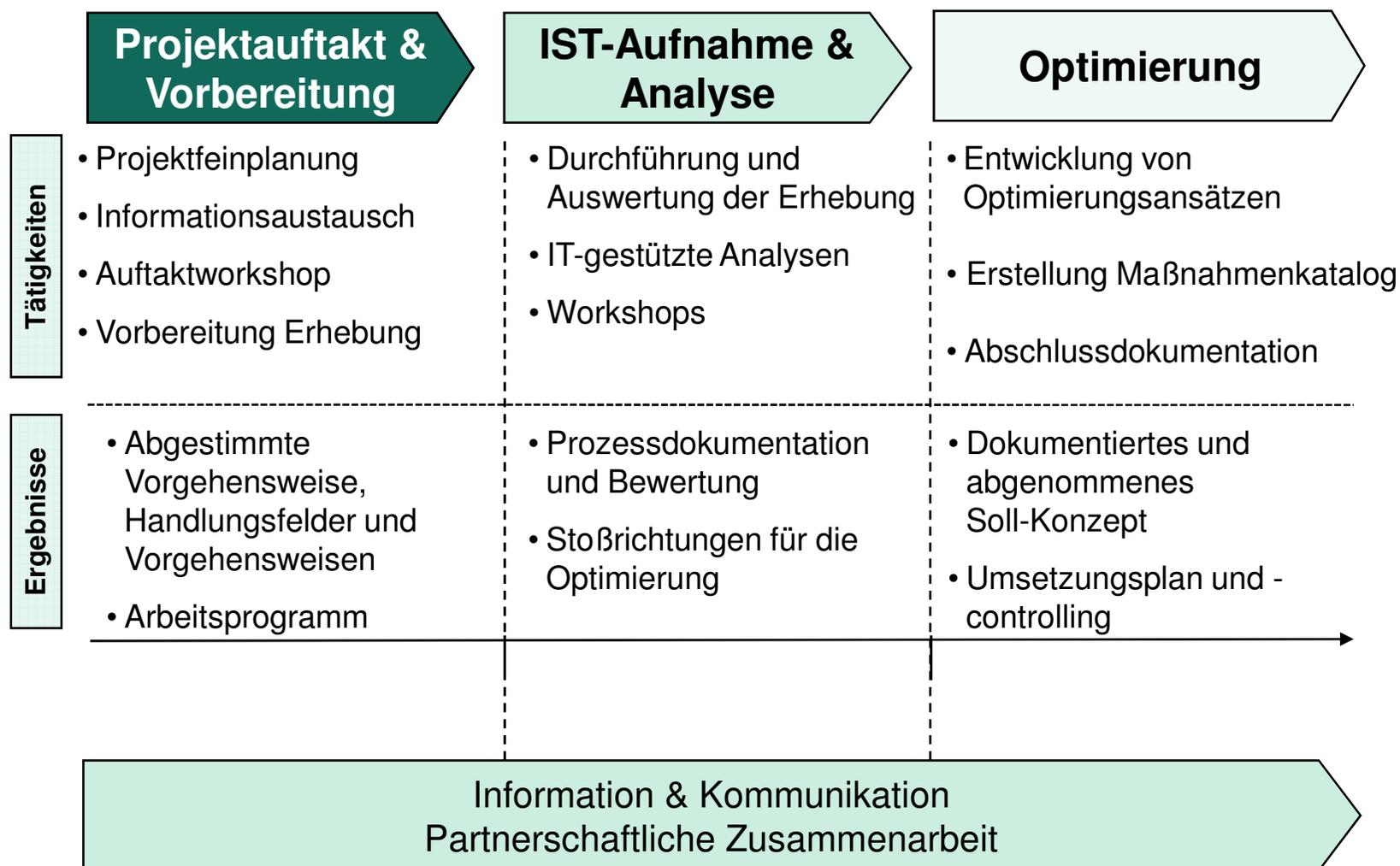


# Zusammenfassende Darstellung der Optimierungsstoßrichtungen

Privatisierung	Binnenoptimierung	Interkommunale Zusammenarbeit
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informationsmanagement</li><li>• Langfristüberwachung durchvollstreckter Forderungen</li><li>• Telefoninkasso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intensivierung und Beschleunigung Mahnprozess</li><li>• Definition potenzialorientierter Soll-Prozesse</li><li>• Ausbau der Softwareunterstützung</li><li>• Professionalisierung der Steuerungsunterstützung</li><li>• Optimierung Vollstreckungshilfe</li><li>• Gesamtstädtisches Forderungsmanagement</li><li>• Informationsmanagement</li><li>• Lastschriftquote und EC-Cash</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bildung interkommunaler Vollstreckungsdienste</li><li>• Bildung interkommunaler Gemeinschaftskassen</li><li>• Bildung interkommunaler Steuer- und Kassenverbände</li></ul>



# Möglicher Projektfahrplan





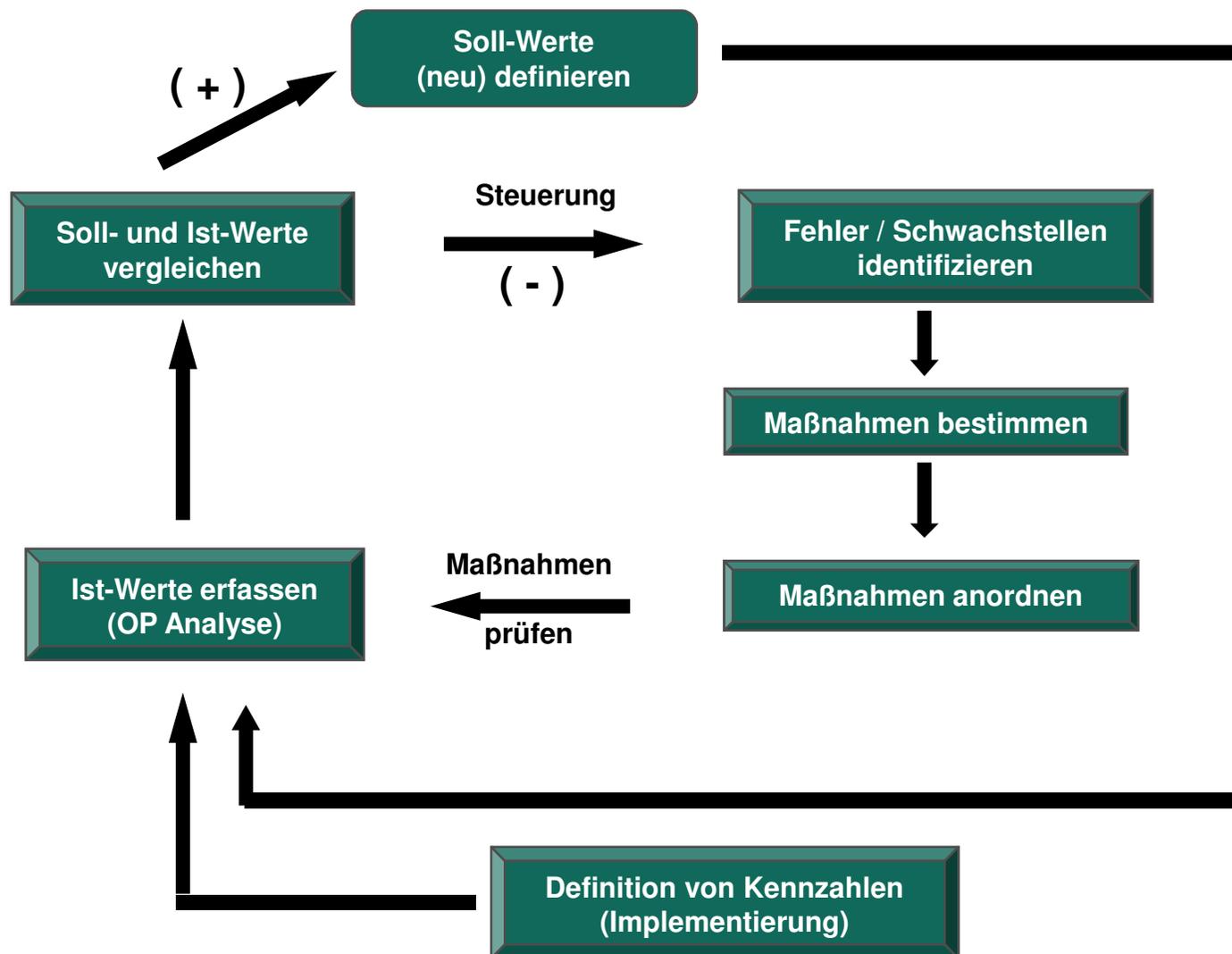


## Bedeutung des Forderungscontrollings

- Effizientes Forderungscontrolling bringt mehr Liquidität
- Forderungscontrolling reduziert die laufenden Kapitalkosten
- Forderungscontrolling vermeidet Bonitätsrisiken und reduziert Forderungsausfälle
- Forderungscontrolling optimiert den Forderungseinzugsprozess
- Forderungscontrolling ist notwendiger Bestandteil eines verwaltungsweiten Risikomanagementsystems / Frühwarnsystems
- Forderungscontrolling liefert unterjährig belastbare Wertansätze mit Blick auf den Jahresabschluss

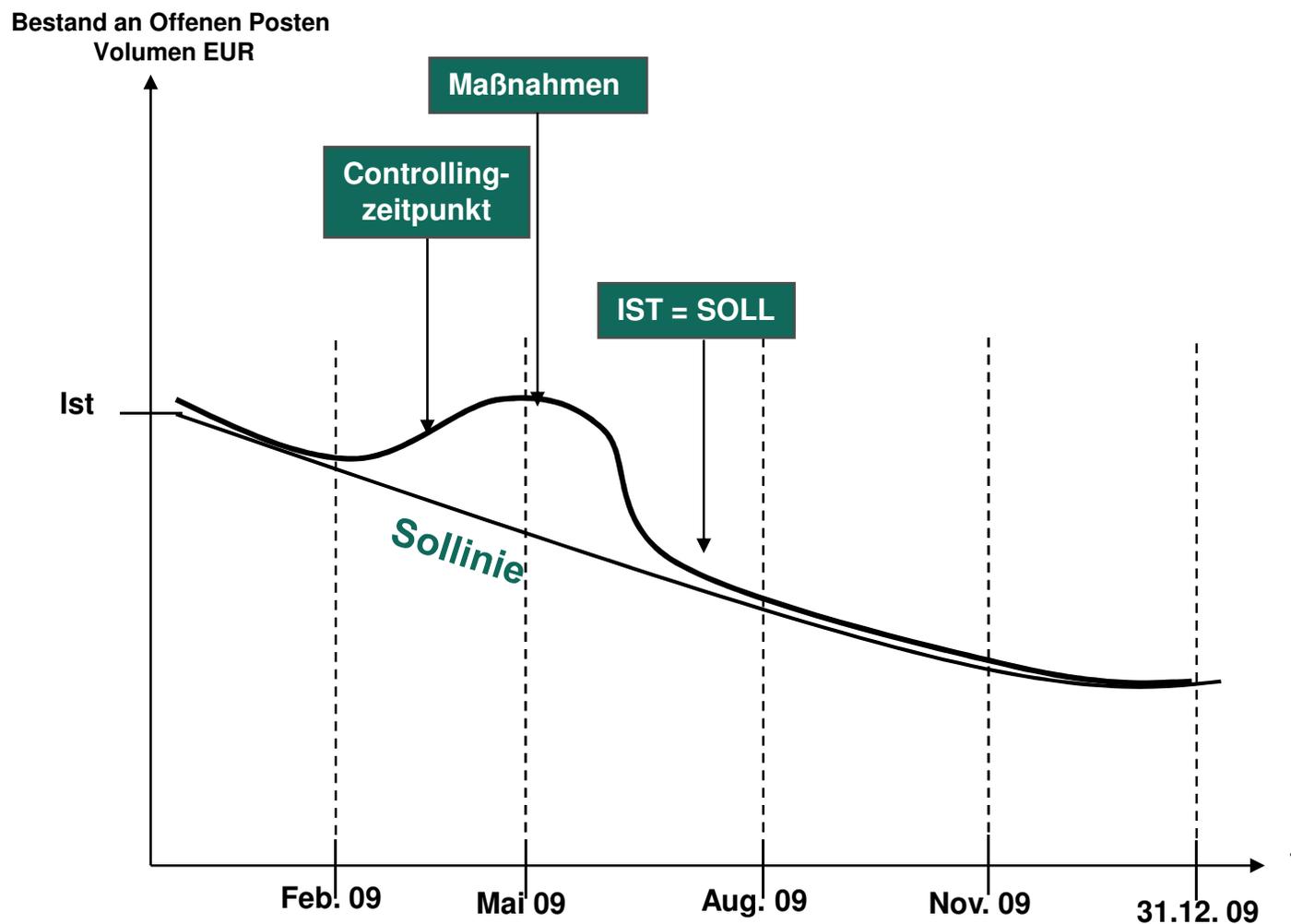


# Der Controllingkreislauf im Forderungsmanagement I





# Der Controllingkreislauf im Forderungsmanagement II





# Kennzahlenset Forderungsmanagement

Rödl & Partner

<b>Kennzahlenset „Kommunales Forderungsmanagement“</b>	
<b>Gesamtstädtisches Forderungsmanagement</b>	Einzugsquote
	Forderungsbindung
	Lastschriftquote
	Niederschlagungsquote
	Außenstandstage
	Wertberichtigungsquote
	Quote Beitreibungshemmnisse
<b>Mahnwesen</b>	Mahnquote
	Einzugsquote MS 1
<b>Vollstreckung</b>	Vollstreckungsquote
	Einzugsquote MS 2
	Erledigungsquote
	Produktivität
	Leistungsstückkosten
	Kostendeckungsgrad





# Prozess der Forderungsbewertung

Rödl & Partner





# Ermittlung des Nettowertes Forderungen

Rödl & Partner

Schritt		Beschreibung
=	Bruttowert der Forderungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Export der offenen Posten zum Stichtag</li><li>• Bereinigung um kreditorische Debitoren</li></ul>
-	Einzelwertberichtigungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prüfung der Forderungen die als Einzelwertberichtigung einzustellen sind</li><li>• Beispiele:<ul style="list-style-type: none"><li>• Insolvenzverfahren</li><li>• Verbraucherinsolvenzverfahren</li><li>• Risikobehaftete Gewerbesteuerforderungen</li></ul></li></ul>
-	Pauschalierte Einzelwertberichtigungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prüfung der Forderungsgruppen, die einer pauschalierten Einzelwertberichtigung zu unterziehen sind</li><li>• Ermittlung von Wertabschlägen aufgrund der bestehenden Altersstruktur</li></ul>
-	Pauschalwertberichtigung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anwendung der Pauschalwertberichtigung für den restlichen Forderungsbestand</li><li>• Berücksichtigung der Sonderschuldner</li><li>• Abschlagssätze zwischen 1 – 4 %</li></ul>
=	<b>Nettowert der Forderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Überleitung der Ergebnisse in Bilanz</b></li><li>• <b>Einbuchung / Korrektur der Wertberichtigungen</b></li></ul>



# Arbeitspapier Forderungen

Arbeitspapier Brandenburg							
Forderungsbewertung							Rödl & Partner
Stand: 27.03.2009							
<b>öffentlich-rechtliche Forderungen</b>							
in EUR							
Art der Forderung	Brutto-Buchwert der Forderungen	abzgl. Einzelwertberichtigung	Zwischensumme I	abzgl. pauschale EWB	Zwischensumme II	abzgl. Pauschalwertberichtigung	Netto-Buchwert der Forderungen
Gebühren	172.313,88	10.425,52	161.888,36	76.358,47	85.529,89	3.421,20	82.108,69
Beiträge	29.155,46	2.724,72	26.430,74	7.633,11	18.797,63	751,91	18.045,73
Gewerbesteuern	73.524,26	6.918,37	66.605,89	17.803,35	48.802,55	2.228,84	46.573,71
Sonstige Steuern	77.330,53	15.336,46	61.994,07	20.701,26	41.292,81	1.651,71	39.641,10
Transferleistungen	19.568,80	0,00	19.568,80	0,00	19.568,80	782,75	18.786,05
Sonstige öffentlich rechtliche Forderungen	5.003,18	0,00	5.003,18	1.583,09	3.420,09	136,80	3.283,29
<b>Summe</b>	<b>376.896,11</b>	<b>35.405,07</b>	<b>341.491,04</b>	<b>124.079,27</b>	<b>217.411,77</b>	<b>8.973,21</b>	<b>208.438,56</b>
<b>privatrechtliche Forderungen</b>							
in EUR							
Art der Forderung	Brutto-Buchwert der Forderungen	abzgl. Einzelwertberichtigung	Zwischensumme I	abzgl. pauschale EWB	Zwischensumme II	abzgl. Pauschalwertberichtigung	Netto-Buchwert der Forderungen
Gegenüber dem privaten Bereich und öffentlichen Bere	1.266.701,03	1.230,30	1.265.470,73	13.332,75	1.252.137,98	50.134,73	1.202.003,25
Gegen Sondervermögen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gegen verbundene Unternehmen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gegen Zweckverbände	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gegen sonstige Beteiligungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe</b>	<b>1.266.701,03</b>	<b>1.230,30</b>	<b>1.265.470,73</b>	<b>13.332,75</b>	<b>1.252.137,98</b>	<b>50.134,73</b>	<b>1.202.003,25</b>
	1.643.597,14	36.635,37		137.412,02		59.107,94	1.410.441,81
	Gesamt-Brutto-Buchwert der Forderungen	Gesamt EWB		Gesamt pauschale EWB		Gesamt PWB	Gesamt-Netto-Buchwert der Forderungen
<b>Vorhandene Unterlagen</b>							
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
Summen- und Saldenliste	Erläuterungen der Wertberichtigungen	Alterstrukturliste					
<span>▶▶ Forderungsbewertung</span> <span>EWB</span> <span>Pauschale EWB</span> <span>PWB</span> <span>Forderungsspiegel</span> <span>Anhang Insolvenz</span>							





**Forderungsmanagementtool IDEA**



## IDEA

- IDEA = Interactive Data Analysis and Extraction
- Erfinder: Kanadischer Rechnungshof
- Offizielle Prüfsoftware des Bundesministeriums der Finanzen

### **Einsatzgebiete:**

- Datenimport durch flexible Importschnittstelle
  - (Excel, Access, Druckdateien, SAP, PDF, txt,...)
- Datenanalyse
  - (Extraktionen, Summierungen, Lückenanalysen, Benford's Law...)
- Datenexport zur Weiterverarbeitung in anderen Applikationen
  - (PDF, Excel, Access...)





# Prüfsoftware IDEA

Rödl & Partner

IDEA - Mahnstufen.IMD

File Edit View Data Analyse AIS TaxAudit Stichprobe Extras Fenster Hilfe

File Explorer

IDEA Dateien

Name	Datensätze
OP_Liste	6.316
OP Liste_AWG	6.276
2.2.1.1 Gebühren	656
2.2.1.2 Beiträge	58
2.2.1.3 Steuern	1.420
2.2.1.4 Forderungen aus Tra...	142
2.2.1.5 Sonstige öR Forderun...	183
2.2.2.1 PR Forderungen geg...	220
Mahnstufe 1 HF	466
Mahnstufe 1 NF	715
Mahnstufen	4
Säumniszuschläge	1.117
Sonstige Gebühren	2.111
Summierung Geschäftspartner	1.412
Summierung Mahnspergrund	4
Sonderschuldner	40
Sonderschuldnerliste	87

Mahnstufen.IMD

MS	ANZ_SAETZE	BETRAG_HAUSWAHRUNG_SUMME
1	0	3038
2	1	1181
3	2	538
4	3	1519

MSG	ANZ_SAETZE	BETRAG_HAUSWAHRUNG_SUMME
1	4566	1.371.613,36
2	B	6
3	D	15
4	Z	1689

	GPARTNER	ANZ_SAETZE	BETRAG_HAUSWAHRU
1	50004596	4	160.408,55
2	10001873	5	104.518,70
3	50000866	2	93.488,17
4	50000607	39	89.021,50
5	50000549	6	83.759,00
6	50008941	2	63.707,48
7	50003059	1	59.818,26
8	50001851	38	58.899,41



## IDEA in der Praxis – Einsatz von Makros

```
IDEASkript
Datei Bearbeiten Debuggen Format Einfügen Extras Hilfe
Projekt
Neues Skript.ISS
Option Explicit
Sub Main
    'Übernahme des aktuellen Datenbankobjekt
    Dim db As Object
    Dim task As Object
    Dim field As Object
    Dim table As Object
    Dim eqp As String
    Dim dbName As String

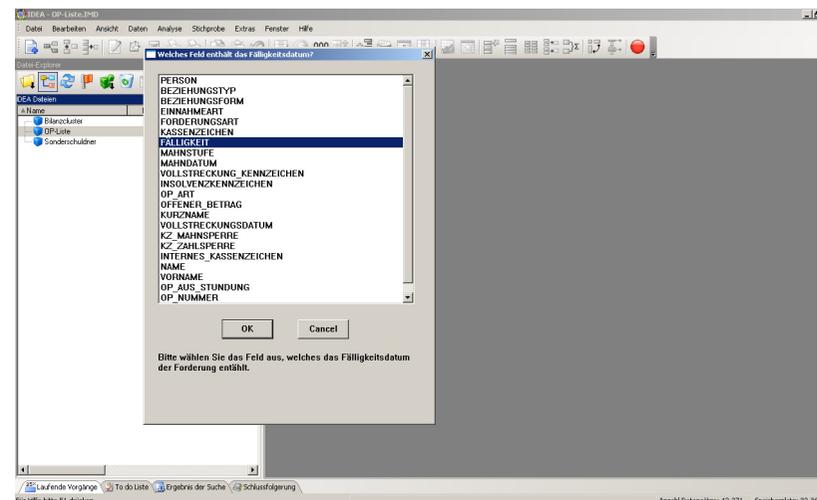
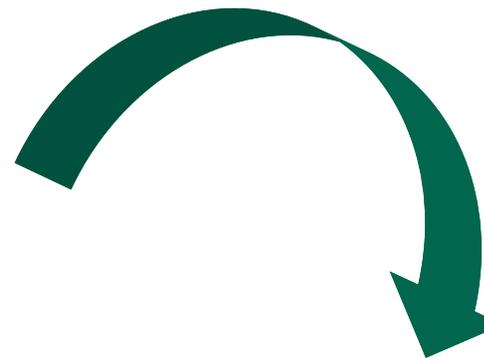
    'Hauptvorgang umbenennen in numerisches Feld
    set db = Client.OpenDatabase (OP_Liste_AWG.MD)

    'Feldbearbeitung
    Set task = db.TableManagement
    Set table = db.TableDef
    Set field = table.NewField
    field.Name = "HVOR0"
    field.Description = ""
    field.Type = M_V_NUM_FIELD
    field.Decimals = 0
    field.IsIndexed = FALSE
    task.ReplaceField "HVOR0", field
    task.PerformTask

    'Extraktion
    Set task = db.Extraction
    task.IncludeFields
    dbName = Client.UniqueFileName ("2.2.1.1 Gebühren")
    eqp = "HVOR0" + 7.100

    task.AddExtraction dbName, eqp
    task.PerformTask 1, db.Count
    Set db = Client.OpenDatabase ("2.2.1.1 Gebühren.MD")

    'Datenbank schließen
    db.close
End Sub
```









## Ihr Ansprechpartner



**Gregor Mainzer**

Diplom Wirtschaftsjurist  
Verwaltungswirt

### **Rödl & Partner**

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft  
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18  
50678 Köln

Tel.: +49 (2 21) 94 99 09-207  
Fax.: +49 (2 21) 94 99 09-900

E-Mail: [Gregor.Mainzer@roedl.com](mailto:Gregor.Mainzer@roedl.com)



### **Arbeitsschwerpunkte:**

- Forderungsmanagement
- Prozessberatung,  
Organisationsuntersuchung
- Kommunale Haushaltssanierung mit  
Schwerpunkt Forderungsmanagements
- Analyse und Bewertung des  
kommunalen Forderungsvermögens
- Softwaregestützte Portfolioanalysen
- IDEA Schulungen, Makroprogrammierung



Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!