



Fachverband der Kommunalkassenverwalter e.V.

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Kommunales Forderungsmanagement: ein Beitrag zum Liquiditätsmanagement und zur Haushaltskonsolidierung

Landesarbeitstagung Sachsen-Anhalt
am 06. September 2012



Dietmar Liese
Bundesvorsitzender



Forderungsmanagement

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Forderungsmanagement zielt darauf ab, Forderungsausfälle so gering wie möglich zu halten und die notwendige Liquidität der Kommune jederzeit zu wahren
- Forderungsmanagement soll Forderungslaufzeiten im Rahmen der rechtlichen Rahmenbedingungen möglichst kurz halten.
- Forderungsmanagement sichert eine effektive und effiziente Forderungsdurchsetzung
- Forderungsmanagement stellt die Leistungsfähigkeit der kommunalen Einnahmeerhebung dar



Betrachtung von Forderungen in der Kommunalverwaltung

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Fokus auf den Einnahmen / Erträgen / Einzahlungen
 - „Ich habe doch alles geplant“
- Erhebung / Festsetzung in den Ämtern / Fachbereichen
 - „Wir sind nur für die Fachaufgaben zuständig“
- Buchhaltung / Rechnungswesen
 - „Ich habe es doch angeordnet, nun ist die Gemeindekasse zuständig“
- Durchsetzung von Rückständen in der Gemeindekasse
 - „Wir sind die letzten in der Prozesskette“



Betrachtung der Forderungen in der Doppik

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Minderung des Umlaufvermögens (Aktiva)
 - Geringerer Ausweis von Forderungen
 - Ausweis von Wertberichtigungen gegen die Forderungen
 - Minderung der liquiden Mittel
 - Aufwand in der Ergebnisrechnung
 - Aufwand aus der Abschreibung von Forderungen
 - Aufwand aus der Einzel- und Pauschwertberichtigung
- ➡ Ggf. Minderung des Eigenkapitals (Passiva)



Betrachtung der Forderungen bei der Haushaltskonsolidierung

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Aufwand für Abschreibungen / Wertberichtigungen
- Verminderte Erträge aus Geldanlagen
- Minderung des Zahlungsmittelbestandes in der Finanzrechnung
Erhöhung des Kassenkreditbedarf -> Zinszahlungen
- Personeller und sächlicher Aufwand für die Verwaltung und Einziehung von Forderungen



Forderungsmanagement ist mehr als Vollstreckung

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

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



Forderungsportfolio

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Forderungen nach Forderungsart
(Rechtsgrundlagen, Rechtscharakter, Durchsetzbarkeit u. a.)
 - Vertrags- / Gestaltungsfreiheit
 - Gesetzliche Schuldverhältnisse
 - Datenschutz
- Unterschiedliche Ausfallrisiken
- Forderungen nach Fakturierungsvorgang
- Differenzierte Möglichkeiten und Instrumente
 - Fremdvollstreckung (Titelbeschaffung)
 - Eigenvollstreckung (eig. Titelbeschaffung)



Forderungsanalyse

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Produkt	FV-Konto	AA	1997-F	1998-F	1999-F	2000-F	2001-F	2002-F	2003-F	2004-F	2005-F	2006-F
6110200	1611500	925						132,70	449,93	257,64	304,14	817,71
								132,70	449,93	257,64	304,14	817,71
6110200	1691100	001						483,10	383,48	946,41	954,67	1.014,46
6110200	1691100	002									22,60	167,95
6110200	1691100	003										41,72
6110200	1691100	004										511,50
6110200	1691100	006										
6110200	1691100	007										
6110200	1691100	008										
								483,10	383,48	946,41	977,27	1.735,63
6110200	1691200	011	3.237,79	15.260,14	16.840,88	90.104,67	100.153,76	87.315,03	87.252,82	178.678,08	140.168,04	170.917,77
6110200	1691200	012					1.312,80		421,11	4.364,74	31.562,12	13.843,30
6110200	1691200	013					10,74	10,75	98,19	515,56	746,77	2.296,18
6110200	1691200	014					19,68	636,10	7.417,10	3.624,52	3.964,63	4.660,13
6110200	1691200	015							101,24	184,62	147,17	447,12
6110200	1691200	016					552,20	71,23	1.201,85	21.918,93	274,34	2.384,78
6110200	1691200	017							101,85	25,47		
6110200	1691200	018							72,05	1.966,49	1.490,30	1.006,16
6110200	1691200	021							528,10	409,66	678,63	1.134,84
6110200	1691200	022										
6110200	1691200	023										122,33
6110200	1691200	024										84,01
6110200	1691200	025					28,03	28,14	114,02	44,59	55,49	1.620,89
6110200	1691200	026										140,04
6110200	1691200	027									27,39	912,93
6110200	1691200	028										837,51
			3.237,79	15.260,14	16.840,88	90.104,67	102.077,21	88.061,25	97.308,33	211.732,66	179.114,88	200.407,99
6110200	1691300	030			52,88		1.430,98	4.212,00			19.640,06	7.009,80
6110200	1691300	031	9.618,43	24.490,62	38.164,88	287.764,87	388.537,81	199.578,69	738.486,51	612.514,93	2.049.026,63	1.105.375,51
6110200	1691300	032		447,36			3.370,50	2.317,45	1.503,22	46.353,50	14.891,50	70.296,00
6110200	1691300	033					858,97			705,00	472,00	18.184,00
6110200	1691300	034					1.505,17		492,14	1.357,50	1.676,00	4.536,50
6110200	1691300	035	2.473,00							21.093,00	1.345,71	
6110200	1691300	036										1.695,00
6110200	1691300	037								167,65	5.740,00	61.056,50
6110200	1691300	038										
			12.091,43	24.938,00	162.447,26	290.220,47	395.703,43	206.108,14	740.481,87	682.191,58	2.092.791,90	1.268.153,31

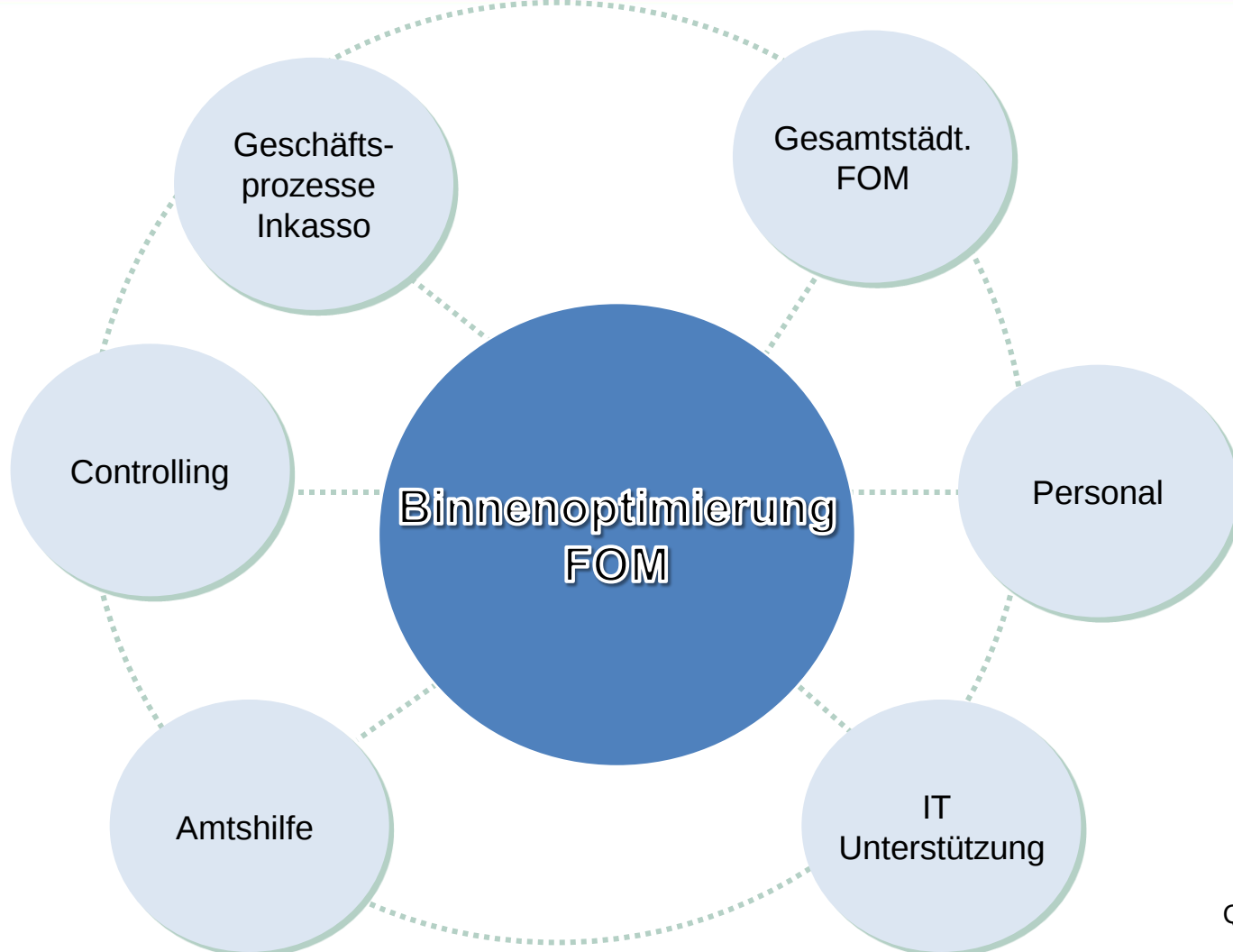
Grund-
steuer

Gewerbe-
steuer



Effektiv und wirtschaftlich durch Binnenoptimierung

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement





Prozessbetrachtung

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Rechnung,
Bescheid

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

Phase I

Buchhaltung

Zuordnung der
Einzahlungen
Verwahrkonten
Lastschrift-
einzug

Phase II

Mahnung

Zielgerichtete,
transparente
Mahnung
Senkung von
Mahnungsanzahl
und Erklärungs-
aufwand

Phase III

Vollstreckung

Zeitnahe
Vollstreckbarkeit
der Forderungen
Grundlagen für
die Forderungs-
bewertung

Phase IV

Verringerung der Forderungen, Erhöhung der Liquidität, Controlling



Maßnahmen zur Optimierung

Phase I: Forderungsbegründung / Festsetzung / Fakturierung (1)

11

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Korrekte Haushaltsplanung (Konten)
- Satzungen / Entgeltordnungen
- 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



Beispiele Satzungsregelungen(1)

12

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Verwaltungsgebührensatzung der Landeshauptstadt Potsdam vom 12. November 2001

§ 9 Fälligkeit der Gebühren, Form der Erhebung

- (1) Die Gebühr wird mit Beendigung der besonderen Leistung fällig. Sie soll spätestens bei Aushändigung der Entscheidung, des Zeugnisses usw. entrichtet werden.*
- (2) Die Gebühr kann vor Vornahme der besonderen Leistung gefordert werden.*

In der Verwaltungsgebührensatzung besteht eine klare Regelung, dass Leistungen nur gegen Vorkasse erbracht werden können. Forderungen aufgrund dieser Satzung dürfen nicht bestehen.



Bescheid / Rechnungserstellung

13

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- 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
- Nutzung der Vorauszahlungsmöglichkeit



Maßnahmen zur Optimierung

Phase I: Forderungsbegründung / Festsetzung / Fakturierung (2)

14

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Zahlungsziele
 - Soweit beeinflussbar (priv.-rechtl. Forderungen)
 - Beeinflussung der Forderungslaufzeiten
 - Beispiele: Gebührensatzung (Verw.-Gebühren)
- Bonitätsprüfung
 - Nur im zivilrechtlichen Bereich in der Entstehungsphase möglich
 - Nutzung der Informationen der Gemeindekasse
 - Keine Nutzung von Scorewerten gewerblicher Dritter
- Korrekte Ermittlung und eindeutige Bezeichnung des Zahlungspflichtigen
 - Nutzung der EMA-Daten
 - Ggf. Nutzung private Anbieter (zusätzlich)



Maßnahmen zur Optimierung

Phase I: Forderungsbegründung / Festsetzung / Fakturierung (3)

15

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Rechtsbehelfsbelehrung
 - Schnelle und rechtssichere Durchsetzbarkeit
- Beschwerdemanagement
- Nutzung der Vorauszahlungsmöglichkeit (soweit rechtlich zulässig)
- Werbung für den Lastschrifteinzug
 - Erhöhung der Lastschriftquote
- Ansprechpartner



Maßnahmen zur Optimierung

Phase II: Buchhaltung (1)

16

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- 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)

17

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- 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



Standardisierung von Buchungsinformationen

18

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Integrierte Verfahren (Steuerverfahren)
 - Master für alle Vorverfahren
- Schnittstellendefinition
 - Buchungszeichen / Deb. / Kred. - Nummer
 - Gleiche Feldbelegungen
 - Einheitliche Buchungstexte (Bescheiddatum, Forderungsbezeichnung)
- Manuelle Datenerfassung
 - Regelungen zur Feldnutzung bei der Erfassung
 - Schreibweise, Abkürzung, Standardtexte



Maßnahmen zur Optimierung

Phase III: Zwischenphase / Mahnung

19

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- 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

20

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- 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)

21

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- **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





Maßnahmen zur Optimierung

Phase IV: Vollstreckung (Softwarenutzung) (1)

22

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- **Professionelle Vollstreckungssoftware**
 - Schnittstelle zur Debitorenbuchhaltung
 - Automatisierte Datenübergabe
 - Rückgabe von Daten an das Finanzwesen
 - Betrachtung der Niederschlagungen
- **Dokumentenmanagementsystem**
 - Optimierung der Prozesseffizienz
 - Dokumentation und Informationssicherung
 - Platzsparen im schnellen Zugriff



IKS



Maßnahmen zur Optimierung

Phase IV: Vollstreckung (Forderungsrealisierung) (2)

23

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- 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



Exkurs: Stammdatenverwaltung

24

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Einheitspersonenkonto (Bürgerkonto)

- Alle Forderungen auf einer Person (Debitor, ggf. gleichzeitig Kreditor)
 - Einheitliche Mahnung und Verfolgung
 - Möglichkeit der Aufrechnung
 - Einheitliche und zentrale Pflege der Konten notwendig
 - Pflege der Stammdaten
 - Adressen (Schreibweise, Identitätsbestimmung)
 - Bankverbindungen
- Anbindung von Vorverfahren (Schnittstellen)
 - Nutzung der Stammdaten des Finanzverfahrens
 - Vergabe von Debitoren / Kreditoren

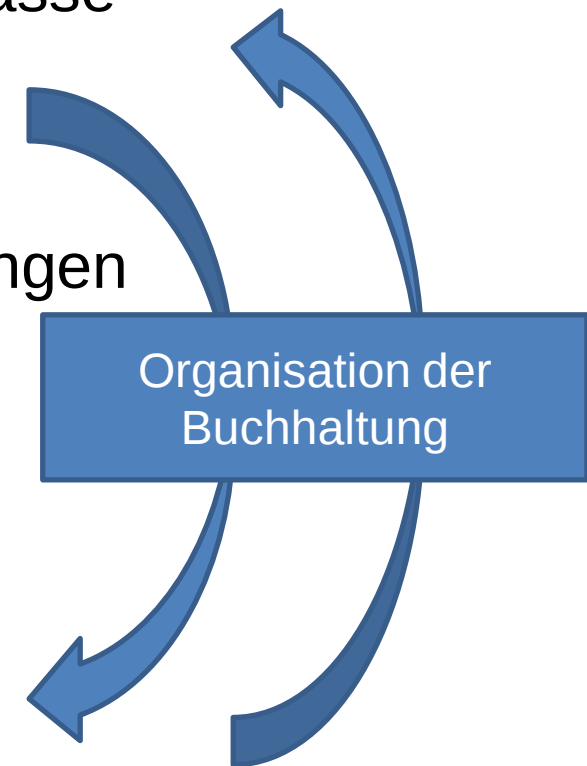


Verantwortung für Stammdaten (Debitoren / Kreditoren)

25

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Zentrale Buchhaltung / Gemeindekasse
 - Neuanlage von Konten
 - Verwaltung der Konten
 - Einzug / Verfolgung der Forderungen
 - Ermittlung von Adressen
 - Bereinigung von Konten
- Fachamt
 - Aktualisierung der Stammdaten
 - Ermittlung von Schuldnerdaten
 - Verwendung von bestehenden Debitoren





Forderungscontrolling

26

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Erarbeitung eines Kennzahlensystems
 - Intern zur Erstellung von Berichten
 - Zur Steuerung und Optimierung
- Nutzung von Kennzahlen aus der Privatwirtschaft, soweit übertragbar und Zielführung
- Installation eines Forderungscontrolling
 - Informationen für Fachbereiche / Ämter
 - Informationen für die Optimierung der Forderungsrealisierung
- Definition eines Berichtswesens
- Interkommunaler Vergleich



Kennzahlen

27

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- **Kennzahlensystem erarbeiten**
- **Kennzahlen aus der Privatwirtschaft**
- **Definition eines Berichtswesens**
 - Zielgruppe
 - Steuerungszweck
- **Informations-/ Datenbeschaffung**
- **Analyse DV-Systeme**

Quelle: Studie FOM Rödl &
Partner / FV KKV

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



Organisation des Forderungsmanagement

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Produktverantwortung

- „Herr der Forderung“ ?
 - Verantwortung der Fachbereiche für die Festsetzung
 - Pflichten im Vorfeld der Festsetzung und im Zusammenhang, Abgrenzung danach

Zentrales Forderungsmanagement

- Übernahme der Forderung „Gläubigerfunktion“?
 - Sämtliche Maßnahmen zur Durchsetzung (Inkasso)
 - Sämtliche Instrumente der Erhebung (Stundung, Niederschlagung)
 - Forderungsbewertung



Umsetzung des Forderungsmanagement (als Prozess)

29

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Die Optimierung des Forderungsmanagements ist keine Aufgabe, sondern ein Prozess, daher ist es sinnvoll dies zunächst als Projekt zu organisieren dann eine zentrale Stelle damit zu beauftragen.

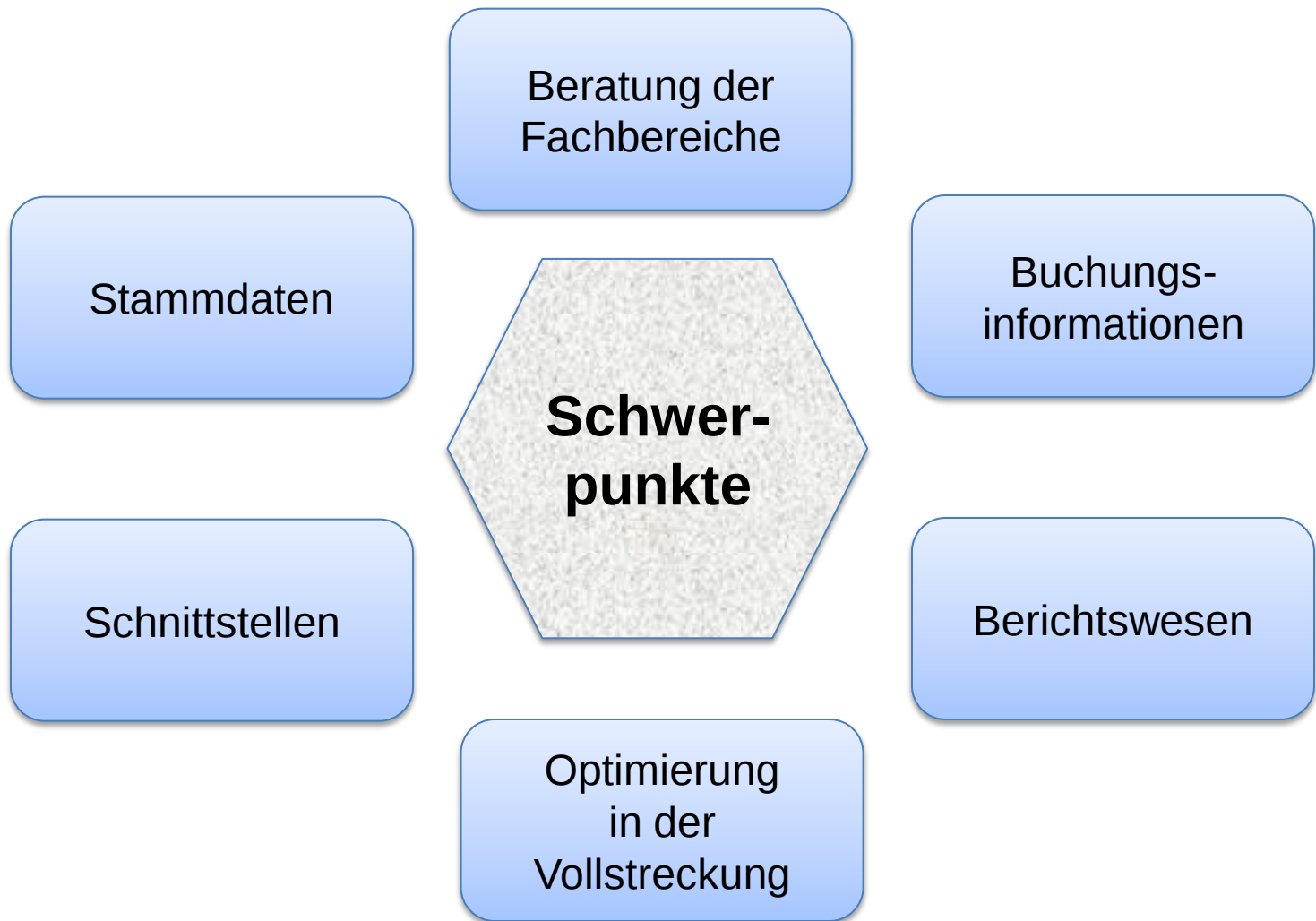
- Aufnahme der Forderungen (Arten, Mengengerüst)
- Ermittlung der Schwachstellen im Forderungsmanagement
- Konzepterstellung
- Beratung und Schulung der Fachbereiche
- Optimierung der Prozesse in der Debitorenbuchhaltung und Forderungsrealisierung
- Einrichtung einer Zahlungsberatung
 - Vor der Mahnung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



Forderungsmanagement im laufenden Prozess

30

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement





Einbeziehung der Fachbereiche / Ämter

31

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

- Entwicklung einer Checkliste (Auditbogen)
- Auswahl nach Forderungsarten (Ist-Analyse)
- Auswahl nach den Möglichkeiten der technischen Anbindung

➡ **Prioritätensetzung** ⬅

- Ermittlung der Rahmenbedingungen
- Ermittlung der Einflussmöglichkeiten
- Optimierung der Schnittstellen (manuell / technisch)
- Ermittlung der Mitwirkungsmöglichkeiten
- Erhebung des Informationsbedarfs



Optimierung der Strukturen

32

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

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



Privatisierung / Outsourcing

33

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

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

Ergebnis der Studie



KEINE
Optimierungsstrategie

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



Studie im Auftrag des Fachverbandes der Kommunalkassenverwalter e.V.

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Wesentliche Studienergebnisse

- Leistungsfähigkeit des kommunalen Forderungsmanagements
- Optimierungsstrategien
- Handlungsempfehlungen
 - Strukturen
 - Geschäftsprozesse
 - Privatisierung



www.kassenverwalter.de



Veröffentlichung der KGST

35

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

KGSt Bericht 8/2009

- Problemaufriss, Zielsetzung, Erstanalysen
- Entstehen von Forderungen
- Realisieren von Forderungen
- Forderungsmanagement organisieren
- Überwachen und steuern (mit Kennzahlen)
- Projekt Forderungsmanagement

Handlungsansätze, Empfehlungen, Beispiele,
Hintergrundmaterial



Fragen / Diskussion

Kompetenter Partner der Gemeinden, Städte und Landkreise
für Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Liquiditäts- und Forderungsmanagement

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ansprechpartner:

Dietmar Liese

Fachverband der Kommunalkassenverwalter e.V.

Dietmar.Liese@Kassenverwalter.de

Telefon: 0331 / 289-1370

Telefax: 0331 / 289-1395