



Forderungsmanagement

Die Forderungsbearbeitung im doppischen Rechnungswesen

Landesarbeitstagung
Darmstadt, 12. Mai 2010

Achim Schmidt
Kreisverwaltung Kaiserslautern
-Zentrale Aufgaben und Finanzen-
Fachverband der Kommunalkassenverwalter e.V.



Agenda Forderungsmanagement:

- Ausgangslage
 - Liquiditäts- und Forderungsmanagement
- Forderungsbearbeitung in der Doppik
 - Allgemeines
 - Buchmäßige und verwaltungsmäßige Vorgänge der Forderungsbearbeitung
 - Risiko und Optimierung durch Kennzahlen
- Bilanzierung und Buchung
 - Wertberichtigung von Forderungen
 - Prozesse der Wertberichtigung



Ausgangslage

- Privatwirtschaft und öffentlicher Sektor
 - Erfolgsfaktor Forderungsmanagement zur Sicherung der Liquidität in der Finanzwirtschaft
- Liquiditätsmanagement
 - Sicherung der Liquidität und Finanzergebnisplanung
 - Instrument der Haushaltssicherung
 - Aufgabe und Werkzeuge
 - Definition: § 58 Nr. 22 GemHVO-Doppik



Liquiditätsmanagement

- Liquiditätsplanung
 - § 19 Abs. 1 GemKVO
 - Örtl. Dienstanweisung
- Liquiditätsverwaltung
 - § 1 Abs. 1 Nr. 2 GemKVO
 - § 19 Abs. 1, 2 GemKVO
- Liquiditätssicherstellung
 - § 114m, 114l HGO
 - § 22 Abs. 1 GemHVO-Doppik
 - § 19 Abs. 1, 3 GemKVO



„Werkzeuge“

- Liquiditätssicherstellung
 - „Tipps aus der freien Wirtschaft:“
 - (1) Minimierung der Außenstände
(Forderungsmanagement)
 - (2) Reduzierung der Verbindlichkeiten
 - (3) Bonitätsprüfung
 - (4) geeignete Kooperationspartner suchen
 - (5) Senken der Kreditkosten
 - (6) Detaillierte Investitions- und Folgekostenberechnung
 - (7) geringe Lagerhaltung und
 - (8) Anlage von vorhandenen Liquiditätsüberschüssen



Forderungsmanagement

Forderungsbearbeitung
in der Doppik



Allgemeines

- Forderungen sind Ansprüche auf Übertragung von Geld, Realgütern und Dienstleistungen gegenüber Dritten aufgrund eines Schuldverhältnisses.
 - Sie entstehen in dem Augenblick, in dem die Lieferung eines VG erfolgt ist oder eine Leistung (Teilleistung) erbracht ist. Auf den Zeitpunkt der Rechnungserteilung kommt es nicht an. Es gilt das Realisationsprinzip.
 - Besonderheiten sind bei öffentlich-rechtlichen Forderungen zu beachten, die aufgrund der Festsetzung einer Gebühr, eines Beitrages oder einer Steuer nach dem KAG oder der AO entstehen.
 - Forderungen können sowohl dem Anlagevermögen (z. B. Ausleihungen) als auch dem Umlaufvermögen (z. B. Steuerforderungen) zugeordnet werden.
 - Forderungen des Umlaufvermögens dienen dem Geschäftsbetrieb der Verwaltung nicht dauerhaft, sind also der Zweckbestimmung folgend von kurzfristiger Dauer.



Allgemeines

- Änderung des Stellenwertes
 - Sichtbarkeit als gesonderte Bilanzpositionen für Politik und Bürgerschaft
- Transparenz der Werthaltigkeit
 - Vorsichtsprinzip
- Ergebnisrelevanz
 - Ausfallrisiken sind im Geschäftsjahr ergebniswirksam darzustellen



Risikoanalyse und Optimierungsziele

- Ausfallrisiko
 - Wertberichtigung
- Verzugsrisiko
 - erhöhte Kapitalkosten
 - Liquiditätsverlust
- Ziele:
 - Kommune
 - Forderungsausfall minimieren
 - Kapital- und Liquiditätskosten durch effektive Prozesse vermindern oder Erträge aus frühzeitiger Anlage von Finanzmitteln erhöhen
 - Bürgerinnen und Bürger
 - die Gewährleistung eines qualitätvollen Beschwerdemanagements einschließlich einer professionellen Beratungsfunktion



Kennzahlensystem

- Kosten pro Vollstreckungsfall
 - Kosten: Personal-, Arbeitsplatz- und Verwaltungskosten
 - Fallzahlen: eigene und fremde Aufträge
- Produktivität
 - Fallzahlen je Vollstreckungskraft (Vollzeit)
- Erledigungsquote
 - Erledigte Aufträge zu Gesamtzahl der Aufträge
- Einzugsquoten
 - Mahnung und Vollstreckung
 - Volumen zu eingegangenen Beträgen
- Kostendeckungsgrad
 - Eingezogene Beträge zu Kosten der Vollstreckung



Buch- und verwaltungsmäßige Vorgänge der Forderungsbearbeitung

- Buchmäßige Vorgänge:
 - Ein- und Ausbuchen der Forderungen (Offene Posten)
 - Debitor oder debitorischer Kreditoren
 - Wertberichtigung der Forderungen
- Verwaltungsmäßige Vorgänge (oder Vorgänge der Bewirtschaftung):
 - Anforderung (i. d. R. durch Rechnung oder Bescheid)
 - Mahnung
 - Vollstreckung (mit z.B. InsO - Verfahren, EV)
 - Billigkeitsmaßnahmen
 - Stundung, Aussetzung der Vollziehung
 - Niederschlagung
 - Erlass



Forderungsbewertung



Bilanzierung

Buchungstechnische Behandlung
von Wertberichtigungen

§ 40 Nr. 3, § 41 i.V.m. § 43 Abs. 4 GemHVO-Doppik
VV zur GemHVO-Doppik - Staatsanzeiger Nr. 23
vom 2. Juni 2008



Arten von Forderungen des Umlaufvermögens

Öffentlich-rechtliche
Forderungen

- z. B. Forderungen aus Gebühren, Beiträgen und Steuern

Forderungen aus
Transferleistungen

- z. B. Forderungen gegenüber dem Land (Zuweisungen)

Forderungen aus
Lieferung und Leistungen

- z. B. Forderungen aus dem Verkauf von Bauland

Sonstige Forderungen

- z. B: Ansprüche aus Schadensersatz



Bewertung von Forderungen (§ 43 Abs. 4 GemHVO - Doppik)

- Grundsätzlich sind die Forderungen des Umlaufvermögens mit den „Anschaffungskosten“ zu bewerten. Als Anschaffungskosten gilt bei den Forderungen der **Nominalwert**, d. h. einschließlich einer möglichen Umsatzsteuer.
- Unter Beachtung des Niederstwertprinzips **sind** zum Bilanzstichtag **Wertminderungen** bei Forderungen durch Wertberichtigungen (außerplanmäßige Abschreibungen) **zu berücksichtigen**.
- Der **Grundsatz der Einzelbewertung** findet auch bei den Forderungen seine Anwendung. Danach sind die Forderungen einzeln auf Werthaltigkeit zu prüfen. (**Einzelwertberichtigung**). Darüber hinaus ist bei wirtschaftlich gleichartigen Forderungen das allgemeine Ausfallrisiko durch eine **Pauschalwertberichtigung** zu berücksichtigen.
- VV Nr. 10 zu § 43 GemHVO - Doppik



Bewertungsarten

- **Einzelwertberichtigung**
- **Pauschalierte Einzelwertberichtigung**
 - Bei der pauschalierten Einzelwertberichtigung findet eine pauschale Wertberichtigung in Abhängigkeit von bestimmten Kriterien statt. Entscheidende Kriterien sollten hierbei insbesondere die Forderungsart und das Alter der Forderung sein.
 - Die pauschalierte Einzelwertberichtigung wird regelmäßig auf den wesentlichen Teil des Forderungsportfolios angewendet und berücksichtigt sowohl Elemente der Einzelwertberichtigung (Abhängigkeit der Wertberichtigung von bestimmten Kriterien) als auch der Pauschalwertberichtigung (pauschale Anwendung der Systematik auf alle betroffenen Forderungen)
- **Pauschalwertberichtigung**



Methoden der Wertberichtigung

- 1. Direkte Methode
 - das Forderungskonto (Debitorenkonto) wird unmittelbar angesprochen,
 - ‡ bei öffentlich-rechtlichen Forderungen erst mit dem rechtswirksamen **Erllass** oder der **Niederschlagung**
- 2. Indirekte Methode
 - die Wertberichtigung erfolgt über ein Passives Wertberichtigungskonto

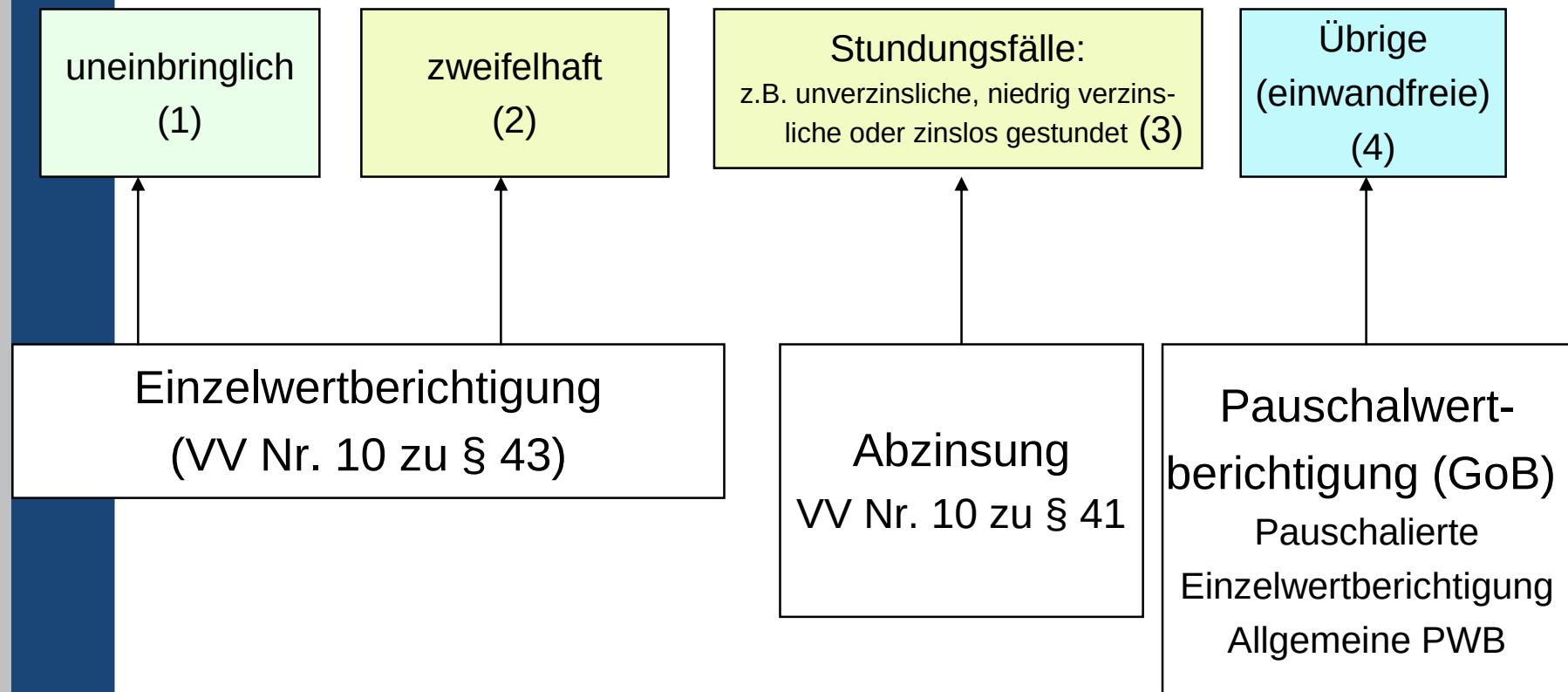


Methoden der Wertberichtigung

Direkte Methode BS: per AfA an Forderungen	Indirekte Methode BS: per AfA an Wertberichtigungskonto		
„Wertberichtigung“ Abschreibung gegen das Forderungskonto	Einzelwertberichtigung		Pauschalwert- berichtigung
i. d. R. nur bei Erlass oder Niederschlagung	uneinbringliche Forderungen	Zweifelhafte Forderungen	übrige Forderungen
Forderungsbestand			



Einteilungen von Forderungen





1. Uneinbringliche Forderungen

- **Eine Forderung ist uneinbringlich, wenn zum Bilanztag davon auszugehen ist, dass mit einem Forderungseingang nicht mehr zu rechnen ist.**
 - Einstellung eines Insolvenzverfahrens mangels Masse,
 - eine Zwangsvollstreckung blieb erfolglos,
 - Schuldner ist zahlungsunfähig und zeigt dies durch eine eidesstattliche Erklärung z.B. gemäß § 807 ZPO an,
 - eine privatrechtliche Forderung ist verjährt (Einrede),
 - befristete oder unbefristete Niederschlagung (Befristung z.B. bei OwiG in InsO, Hemmung der Verjährung)
- **Die Wertberichtigung erfolgt durch die indirekte Methode (EWB).**



2. Zweifelhafte Forderungen

- Eine zweifelhafte Forderung liegt vor, wenn sich der Zahlungseingang als nicht sicher erweist. Es besteht eine erhebliche Ausfallwahrscheinlichkeit
 - Anhaltspunkte:
 - Zahlungsverzug des Schuldners trotz eingeleitetem Mahnverfahren,
 - Einleitung eines Insolvenzverfahrens (Verfahrensstand),
 - Schuldner macht Mängelrügen geltend,
 - Steuerschuldner stellt Erlassantrag,
 - befristete Niederschlagung
- Zweifelhafte Forderungen sind in der Bilanz mit dem „wahrscheinlichen Wert“ anzusetzen, der nach den wirtschaftlichen Verhältnissen und betrieblichen Erfahrungen zu schätzen ist.
- Die Wertberichtigung (-verlust) erfolgt bei zweifelhaften Forderungen indirekt unter Nutzung eines passiven Wertberichtigungskonto (EWB).



Bilanzielle Darstellung (1, 2)

Das Konto „EWB“ ist ein passives Bestandskonto, wird aber nicht auf der Passivseite der Bilanz dargestellt. Bilanztechnisch wird es der Position Forderungen zugeordnet und mindert somit den Forderungsbestand (100.00,00 €) auf der Aktivseite.

Beispiel:

Bilanz 31.12.

A		P
Steuerforderung	92.000	
zweifelhafte F.	8.000	
davon EWB	- 3.200	
	96.800	



3. Forderungen der VV Nr. 10 zu § 43 GemHVO - Doppik

Soweit Stundungen bei Forderungen mit einer Laufzeit von mehr als 3 Jahren vereinbart werden, sind sie mit dem Barwert (unter Berücksichtigung eines Zinssatzes von beispielsweise 5,5 v.H.) anzusetzen.

- unverzinsliche : vereinbarter Zinssatz 0 % / p.a.
- niedrig verzinsliche : vereinbarter Zinssatz zwischen weniger als 2 % unter dem Basiszinssatz
- zinslos gestundet: auf die Erhebung von Stundungszinsen wird verzichtet

Der Barwert (abgezinste Nominalwert) errechnet sich folglich aus:

Nominalwert x Abzinsungsfaktor* = Barwert.

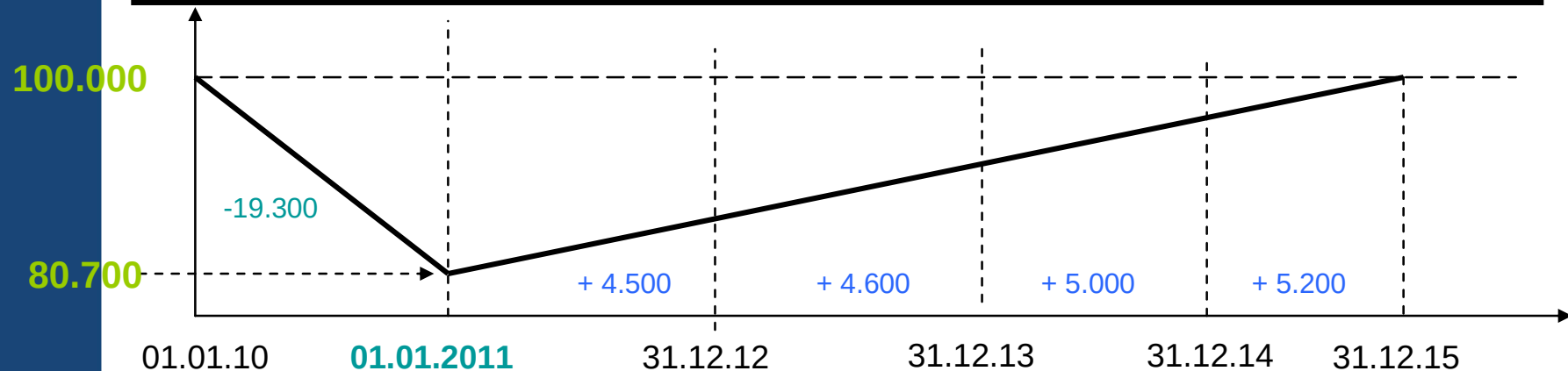
* Abzinsungsfaktor = $(1+i)^{-n}$ i = Zinssatz, n = Laufzeit zum Bilanzstichtag



Bilanzielle Darstellung (3)

Beispiel: Am 01.01.2010 liegt eine Forderung aus zinslos gestundetem Erschließungsbeitrag in Höhe von 100.000 € vor. Die Stundungsdauer beträgt 5 Jahre. Es wurden keine Raten vereinbart. Bilanzwert 01.01.2011?

5,5% n	4	3	2	1	0
q^{-n}	0,807	0,852	0,898	0,948	1,0
K	80.700	85.200	89.800	94.800	100.000





Bilanzielle Darstellung (3)

Behandlung im Jahresabschluss:

Die erstmalige Abzinsung der Forderung ist aufwandswirksam und indirekt zu buchen.

per Wertkorrekturen zu Forderungen an Wertberichtigungskonto

Die Zuschreibungen in den folgenden Haushaltsjahren sind als Ertrag auszuweisen.

per Wertberichtigungskonto an Erträge aus Auflösung von Wertberichtigungen



4. Übrige Forderungen

- Für die übrigen Forderungen liegen zum Bilanzstichtag keine konkreten Ausfallrisiken vor. Dennoch bestehen immer allgemeine Ausfallrisiken und Erfahrungswerte aus der Vergangenheit bzgl. möglicher Beitreibungskosten, Mahnkosten u. a.
 - Dieses allgemeine Risiko wird über die Pauschalwertberichtigung berücksichtigt,
 - der pauschale Wertberichtigungssatz richtet sich nach den Erfahrungswerten der letzten 3 Jahre.
- Buchungstechnisch wird hier wieder die indirekte Methode gewählt, d. h. unter Verwendung eines passiven Wertberichtigungskontos.
 - BS: per Einstellung in PWB (6673...) an PWB (z.B. 2492...)
- Der Bestand auf dem Konto PWB wird zu jedem Bilanzstichtag an den aktuellen Forderungsbestand erfolgswirksam angepasst.



Bilanzielle Darstellung (4)

Beispiel: Der Pauschalsatz für die Wertberichtigung soll 2 % betragen.

Forderungsbestand 31.12.10 :	1.000.000 €	31.12.11 :	1.200.000 €
davon zweifelhaft	80.000 €		60.000 €
davon uneinbringlich	20.000 €		40.000 €
übrige Forderungen	900.000 €		1.100.000 €

Pauschale Wertberichtigung :

900.000 € x 2 % = **18.000 €**

Buchung 31.12.10

per Einstellung PWB (18.000) an PWB //

1.100.000 € x 2 % = **22.000 €**

Buchung 31.12.11

per Einstellung PWB (4.000) an PWB

Ist der Betrag der PWB im Folgejahr niedriger, erfolgt eine ertragswirksame Auflösung des Konto's PWB (per PWB an Erträge aus Auflösungen von PWB)



Ermittlung von Wertberichtigungsquoten

- Abhängigkeit von Forderungsarten
 - Forderungsportfolio
- Abhängigkeit von durchschnittlichen Verlustraten
 - Forderungsverluste aus Erlass und Abschreibungen
- Abhängigkeit von Verzugsdauer
 - Mahnung, Vollstreckung

Gesamtbetrag der Forderungen	davon einzelwertberichtigt	bereinigter Betrag	durchschnittlicher Forderungsverlust	berichtigter Forderungsbetrag	Betrag der PWB
100.000,00 €	5.000,00 €	95.000,00 €	1,43	93.641,00 €	1.359,00 €

Durchschnittlicher Forderungsverlust der vergangenen Jahre				
Jahr	2005	2006	2007	Σ
Forderungen zum Bilanzstichtag	200,00 €	5.000,00 €	200,00 €	5.400,00 €
Abgänge oder Verluste	10,00 €	17,00 €	50,00 €	77,00 €
Angabe in v.H.	5	0,34	25	1,43

Buchung Pauschalwertberichtigung:

bisherige PWB 0,00 €	neue PWB 1.359,00 €	Veränderung (+/-) 1.359,00 €		
Buchungsart: SA ZS: 00*	Produktkonto	61200.6673000	Soll	Haben
		61200.2790000	1359	
				1359
		61200.2790000	0	
		61200.5980000		0

* für Eröffnungsbilanz BA: VS ZS: 00. Die Konten der Ergebnisrechnung werden durch das Vortragskonto ersetzt.



Prozesse der Wertberichtigung

Bruttowert der Forderungen

- ./.. Einzelwertberichtigungen
- ./.. Pauschalierte Einzelwertberichtigung
 - Ableitung von Wertabschlägen in Abhängigkeit vom Forderungsalter und der Forderungsart
- ./.. Pauschalwertberichtigung

Wert des Forderungsbestandes (Netto)

Verbuchung der Wertberichtigungen

8 ø Überprüfung der Software erforderlich

Arbeitspapier Stadt Musterstadt

Forderungsbewertung

Rödl & Partner

öffentlich-rechtliche Forderungen und Forderungen aus Transferleistungen

in EUR

Art der Forderung	Brutto-Buchwert der Forderungen	abzgl. Einzel- wertberichtigung	Zwischen- summe I	abzgl. pauschale EWB	Zwischen- summe II	abzgl. Pauschalwert- berichtigung	Netto-Buchwert der Forderungen
Gebühren	533.527,10	0,00	533.527,10	5.239,59	528.287,51	20.293,17	507.994,35
Beiträge	192.928,92	0,00	192.928,92	0,00	192.928,92	7.717,16	185.211,76
Steuern	7.339.105,01	899.233,19	6.439.871,82	0,00	6.439.871,82	257.594,87	6.182.276,95
Transferleistungen	1.412.682,46	0,00	1.412.682,46	0,00	1.412.682,46	56.507,30	1.356.175,16
Sonstige öffentlich rechtliche Forderungen	74.657,95	0,00	74.657,95	0,00	74.657,95	2.986,32	71.671,63
Summe	9.552.901,44	899.233,19	8.653.668,25	5.239,59	8.648.428,66	345.098,81	8.303.329,85

privatrechtliche Forderungen

in EUR

Art der Forderung	Brutto-Buchwert der Forderungen	abzgl. Einzel- wertberichtigung	Zwischen- summe I	abzgl. pauschale EWB	Zwischen- summe II	abzgl. Pauschalwert- berichtigung	Netto-Buchwert der Forderungen
Gegenüber dem privaten Bereich	67.449,22	0,00	67.449,22	0,00	67.449,22	2.697,97	64.751,25
Gegenüber dem öffentlichen Bereich	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 Beteiligungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gegen Sondervermögen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Summe	67.449,22	0,00	67.449,22	0,00	67.449,22	2.697,97	64.751,25

Auszug aus:

Rödel & Partner; Status Quo und Perspektiven des kommunalen Forderungsmanagements in Deutschland; Seite 70



Darstellung in der Buchhaltung

- Konkrete Vorgaben im Rahmen des Kontenplans
 - Bestands-, Aufwands- und Ertragskonten für Einzel- und Pauschalwertberichtigung
- Unterschiedliche Darstellung im Produktplan möglich:
 - Darstellung jeweils beim betroffenen Produkt
 - oder Verbuchung in einem zentralen Produkt denkbar
- Darstellungsproblem: *Durch die Wertberichtigungen ändern sich die Erträge nicht! Aufwandsbuchungen!*
- *Sollstellung von Niederschlagungen*
 - Ertragsart?



Fachverband der Kommunalkassenverwalter e.V.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Achim Schmidt
Kreisverwaltung Kaiserslautern
-Zentrale Aufgaben und Finanzen-
0631-7105317
achim.schmidt@kaiserslautern-kreis.de