



SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Werthaltigkeit von Forderungen: Wertberichtigung und Niederschlagung

lic.oec.HSG Christoph Hänel
Fachverband der Kommunalkassenverwalter e.V. Niedersachsen

Celle, 6. Juni 2012
Landesarbeitstagung 2012

Beratungsleistungen der Unternehmensgruppe Schüllermann zum NKHR (Auszug)



- Einführungsunterstützung in Projekten
- Schulungen
 - Buchhalter Kommunal
 - Controller Kommunal
 - Schulungen für die Anforderungen in der Kasse
 - Schulungen Bauverwaltung
 - Schulungen Personalverwaltung u. v. a.
- Haushaltssicherungskonzepte
- Vorstellung doppischer Haushalte, Eröffnungsbilanzen und Jahresabschlüsse in den Gremien

© SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH 2

Beratungsleistungen der Unternehmensgruppe Schüllermann zum NKHR (Auszug)



- Beratung, Erstellung und Prüfung
 - Eröffnungsbilanz für Kommunen
 - Jahresabschluss für Kommunen
 - Konsolidierte Gesamtabschlüsse
- Erstellung versicherungsmathematischer Berechnungen
 - Altersteilzeitrückstellung
 - Pensionsrückstellung
 - Beihilferückstellung
- Aufbau der Kostenrechnung

© SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

3

Definitionen



Forderungen

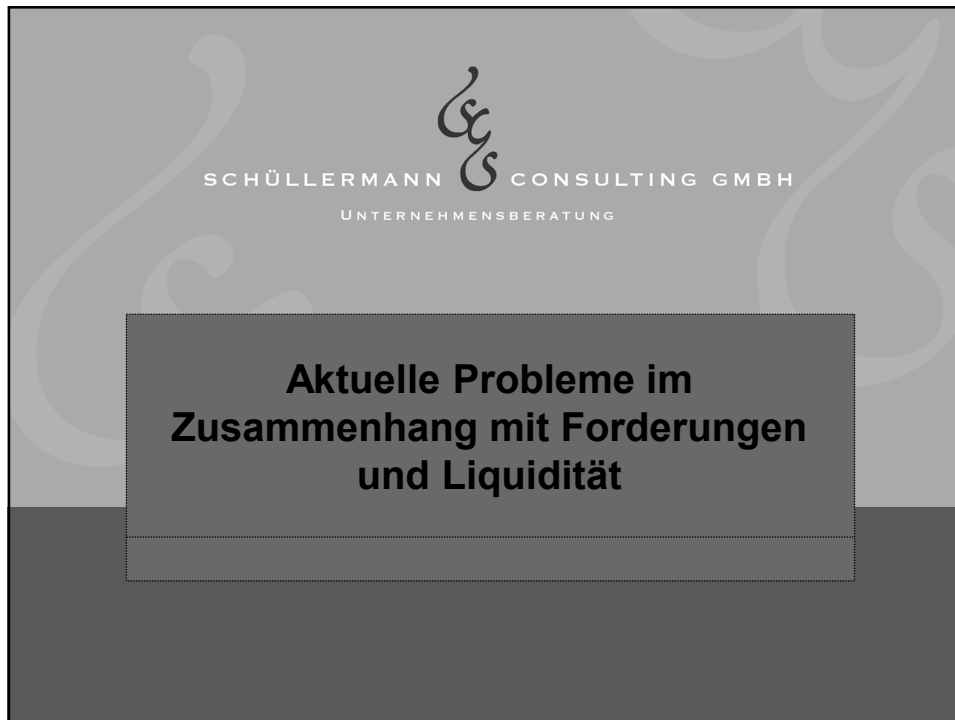
- Anspruch gegenüber einem Dritten aus einem Schuldverhältnis
- aufgrund öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Grundlage
- Forderungen erlöschen in der Regel durch Zahlung

Forderungen werden im Finanzvermögen ausgewiesen und dienen nicht dauerhaft dem Verwaltungs-/Geschäftsbetrieb der Kommune

© SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

4



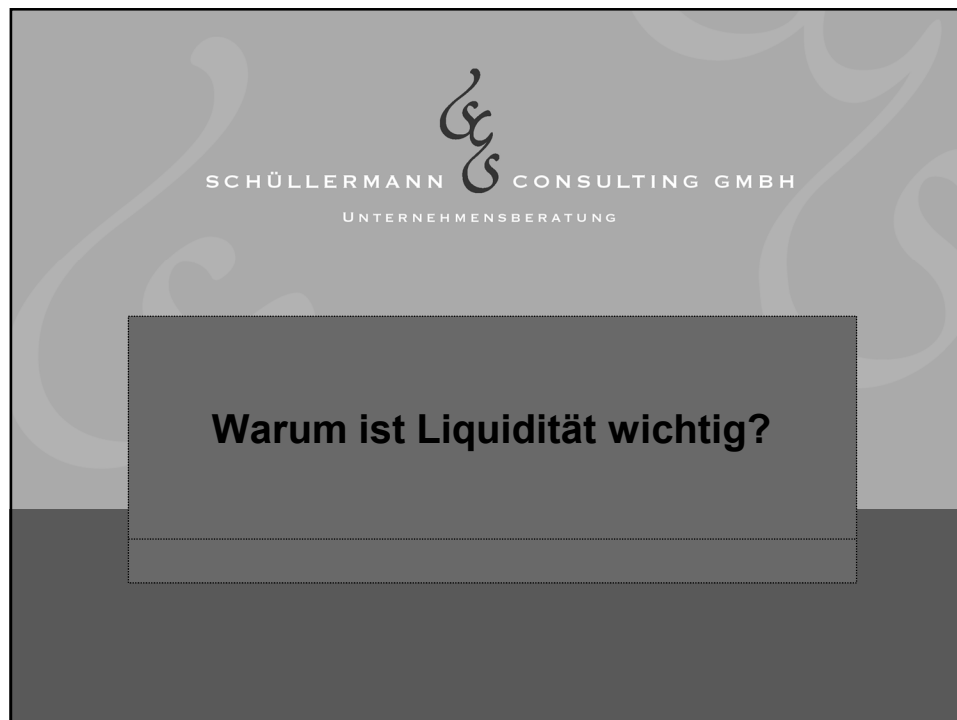
Aktuelle Entwicklungen

- Bedingt durch die Finanz- und Wirtschaftskrise sind die Steuererträge und in der Folge auch die Steuereinzahlungen rückläufig, zumindest aber stark schwankend (=> Unsicherheit in der Planung)
- Gleichzeitig ist die Aufgabenerfüllung weiterhin sicherzustellen, die Auszahlungen sind also nicht beeinflusst.
- Die Fremdfinanzierung durch Investitionskredite wird schwieriger („Kreditklemme“) bzw. die Konditionen haben sich verschlechtert.
- Aus den niedrigen Zinsen für Kassenkredite können sich bei Zinssatzsteigerungen erhebliche Mehrbelastungen in zukünftigen Haushaltsjahren ergeben.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

6



Was unterscheidet Liquidität und Reinvermögen?



- Liquidität und Nettoposition (Eigenkapital) unterscheiden sich grundlegend:
 - Bei der Liquidität geht es um die Fähigkeit einer Kommune, ihren Zahlungsverpflichtungen termingerecht und vollständig nachzukommen.
 - Entscheidend ist somit der Bestand bzw. die Veränderung der flüssigen Mittel (z.B. Kassen- und Bankbestände) durch die Rechengrößen Einzahlungen bzw. Auszahlungen.
 - Liquiditätsbedingung:
Anfangsbestand + Einzahlungen $\geq$ Auszahlungen

©SCS SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH 8

Was unterscheidet Liquidität und Reinvermögen?



- Liquidität und Nettoposition (Eigenkapital) unterscheiden sich grundlegend:
 - Die Nettoposition (Eigenkapital) stellt die Differenz zwischen den Aktiva (Vermögen) und den Sonderposten, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten auf der Passivseite der Bilanz dar.
 - Veränderungen der Nettoposition ergeben sich aus der Gegenüberstellung der Erträge und der Aufwendungen.
 - Aus den Erträgen bzw. Aufwendungen kann i. d. R. kein Rückschluss auf die Liquidität gezogen werden.
 - Der doppische Haushaltsausgleich bezieht sich in erster Linie auf den Ergebnishaushalt

Ordentliches Ergebnis ≥ 0

Außerordentliches Ergebnis ≥ 0

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

9

Das scheinbare Dilemma...

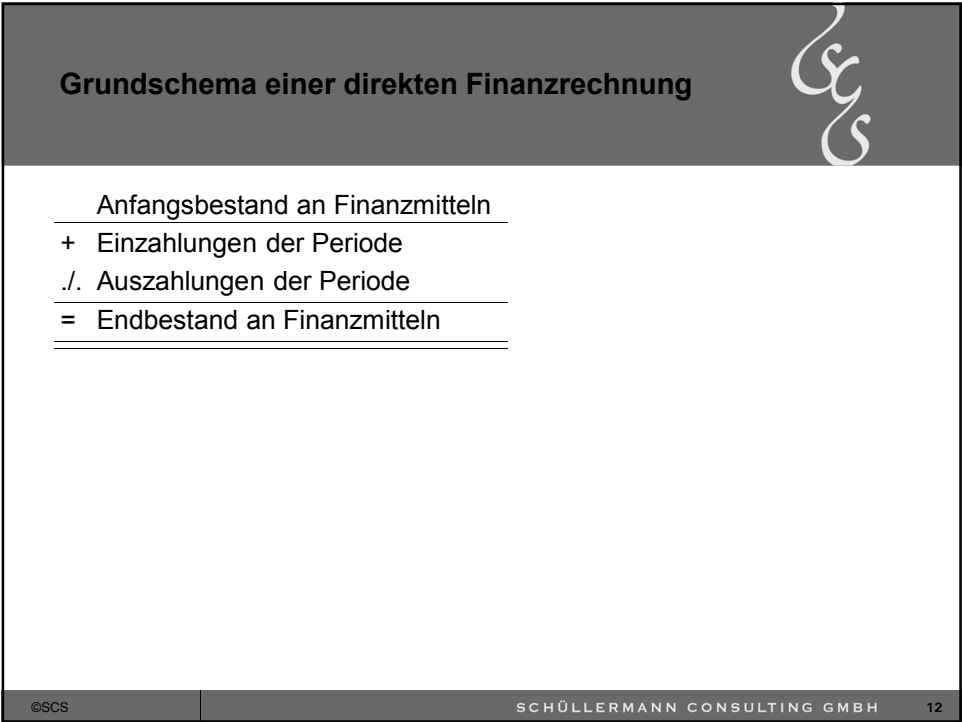
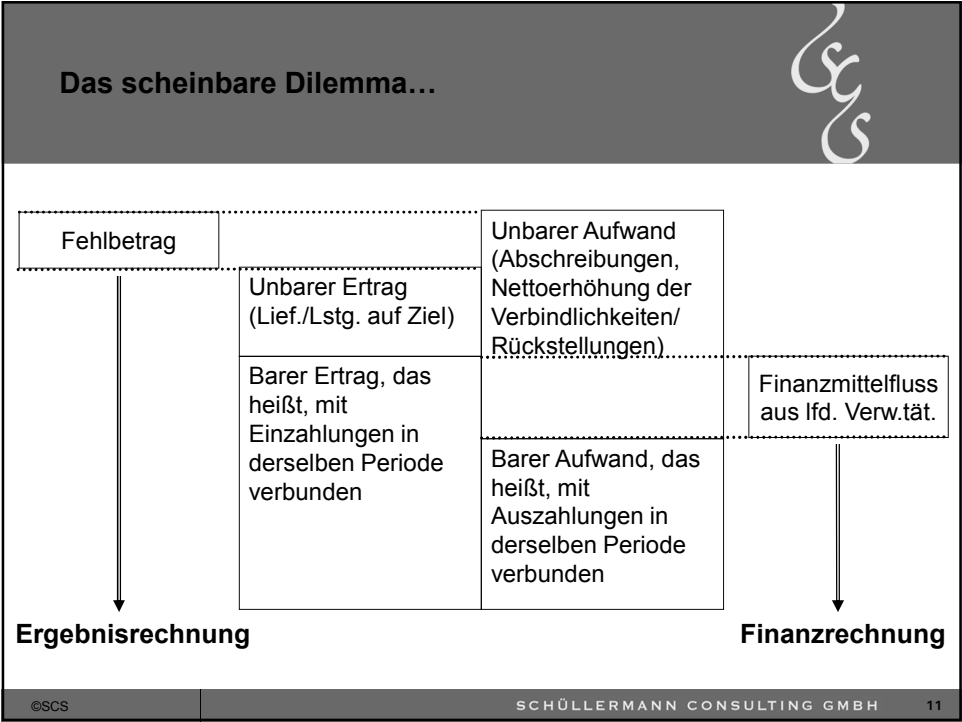


- Liquidität bzw. Ein- und Auszahlungen und die Nettoposition, also Erträge und Aufwendungen sind also grundlegend voneinander zu trennen.
- Beide stehen aber im Mittelpunkt des politischen und des Verwaltungshandelns (Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit und Haushaltsausgleich bei stetiger Aufgabenerfüllung).
- Zur Verknüpfung dieser „Interessen“ wird also der aus der laufenden Verwaltungstätigkeit erwirtschaftete Zahlungsmittelüberschuss bzw. der in der laufenden Verwaltungstätigkeit verzehrte Zahlungsmittelfehlbetrag als Maßgröße benötigt.
 - **Finanzmittelfluss aus laufender Verwaltungstätigkeit**

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

10



Grundschemata einer indirekten Finanzrechnung (z. B. für Gesamtabchluss)



<u>Jahresergebnis der Ergebnisrechnung (Erträge ./ Aufwendungen)</u>	
./.	Nichtzahlungswirksame Erträge
+	nichtzahlungswirksame Aufwendungen
+	nichtergebniswirksame Einzahlungen
./.	nichtergebniswirksame Auszahlungen
=	<u>zahlungswirksame Veränderung der Finanzmittel (Einzahlungen ./ Auszahlungen)</u>



SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Problemfall: Offene Forderungen

Ziel des Jahresabschlusses



- Im Jahresabschluss ist die tatsächliche Vermögens-, Finanz- und Ertragslage darzustellen.
- Nach dem strengen Niederstwertprinzip sind Abschreibungen auf den niedrigen beizulegenden Wert vorzunehmen.
- Was ist also bei offenen Forderungen zu beachten?
 - Ist der Zahlungseingang noch wahrscheinlich?
 - Kann die Forderung als „erweiterte Liquidität“ betrachtet werden?
 - Kann die Forderung als Quelle für eine notwendige Finanzierung herangezogen werden?
 - ...

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

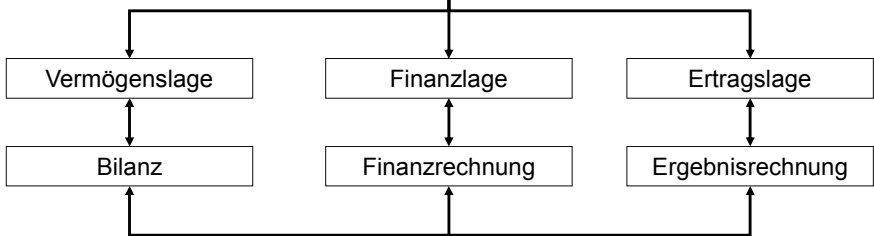
15

Ziel des Jahresabschlusses



Ziel des Jahresabschlusses nach § 128 NKomVG

Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes der



Primäre Rechenwerke des Jahresabschlusses

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

16



Wertberichtigung

Definition

- Unter Wertberichtigungen sind die Korrekturen der Forderungen in Folge des Niederstwertprinzips (niedrigerer beizulegender Wert) zu verstehen.
- Es werden folgende Arten der Wertberichtigung unterschieden
 - Einzelwertberichtigung
 - Pauschalwertberichtigung
 - pauschale Einzelwertberichtigung

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

18

Einzelwertberichtigung



- Bei der Einzelwertberichtigung liegen konkrete Erkenntnisse zu einem (möglichen) Forderungsausfall einer Einzelforderung eines Debtors vor.
- Es wird also das spezielle Ausfallrisiko eines Debtors betrachtet.
 - Beispiele:
 - Die Forderung gegen Unternehmen A ist sehr alt und weiterhin offen.
 - Der Bürger B ist für seine Zahlungsmoral bekannt.

Pauschalwertberichtigung



- Bei der Pauschalwertberichtigung liegen keine konkrete Erkenntnisse zu einem (möglichen) Forderungsausfall einer Einzelforderung eines Debtors vor.
- Da aber nicht ausgeschlossen werden kann, dass auch von den „unauffälligen“ Debitoren einige ausfallen können, wird eine Pauschalwertberichtigung vorgenommen.

Pauschale Einzelwertberichtigung



- Die pauschale Einzelwertberichtigung resultiert aus der teilweise sehr großen Anzahl von offenen Forderungen bzw. von Debitoren.
- Alle offenen Posten einzeln zu beurteilen ist daher praktisch kaum umsetzbar.
- Daher werden Klassen gebildet, z. B. nach dem Alter der Forderung, der Rechtsform des Debtors, der Höhe der Einzelforderung usw.
- Für alle Debitoren einer Klasse, also die offenen Posten, die ähnliche Merkmale aufweisen, wird dann pauschal der gleiche Wertberichtigungsbedarf unterstellt.
- Eine Einzelfallprüfung ist in jedem Falle vorzuziehen.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

21

Buchung der Wertberichtigung



- Wertberichtigungen (WB) stellen Aufwand dar
- Sie verschlechtern somit das Jahresergebnis.
- Auszug aus dem Kontenrahmen 2012:
 - 472 Abschreibungen auf Finanzvermögen
 - 4721 Abschreibungen auf Finanzvermögen
 - (47211) Abschreibungen auf Forderungen
 - (472111) Abschreibungen auf Forderungen wegen Uneinbringlichkeit (auch Forderungen aus Vorjahren)
 - (4721111) Einzelwertberichtigung
 - (4721112) Pauschalwertberichtigung
 - (47212) Sonstige Abschreibungen auf Forderungen
 - (4729) Sonstige Abschreibungen auf Finanzvermögen

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

22

Buchung der Wertberichtigung



- Wertberichtigungen werden nicht auf dem Debitorenkonto vorgenommen, sondern erfolgen auf einem passivisch zu bebuchenden Aktivkonto („Korrekturkonto“)
- Diese Konten sind bereits im Kontenrahmen vorgesehen, z. B.:
 - (1519) Wertberichtigungen auf öff.-rechtl. Forderungen aus Dienstleistungen
 - (15191) Einzelwertberichtigung
 - (15192) Pauschalwertberichtigung
 - (1539) Wertberichtigungen auf öff.-rechtl. Forderungen aus Transferleistungen
 - (15391) Einzelwertberichtigung
 - (15392) Pauschalwertberichtigung

©SCSSCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH23

Buchung der Wertberichtigung



- Das Bestandskonto „Wertberichtigung zu Forderungen aus (...)“ korrigiert die „normalen“ Forderungssammelkonten in der Vermögensrechnung.
- Die Kontenzuordnung in der Vermögensrechnung richtet sich zwingend nach den Kontenbereichen im Kontenrahmen.
- Die Sollsalden der „normalen“ Konten werden damit korrigiert um den Habensaldo des Wertberichtigungsbestandskontos.

©SCSSCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH24

Buchung der Wertberichtigung



Einbuchen einer Forderung
per Debitor (Forderungen aus ...)
an Ertrag

Wertberichtigung der Forderung
per Aufwand Wertberichtigung
an Wertberichtigung zu Forderungen aus ...

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

25

Buchung der Wertberichtigung



S Debitor 1 (Ford. aus ...)				H			
Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR
1	1.000,00					1	1.000,00
						2	800,00

S Debitor 2 (Ford. aus ...)				H			
Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR
2	800,00			1	1.000,00		
				2	800,00		

S EWB zu Ford. aus ...				H			
Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR
		3	900,00	3	900,00		

S Einzelwertberichtigung (Aufw)				H			
Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

26

Buchung der Wertberichtigung



- Warum erfolgt die Buchung der Wertberichtigung nicht auf dem Debitor?
 - Wertberichtigungen resultieren aus dem Vorsichtsprinzip.
 - Die Forderung ist tatsächlich entstanden, allerdings besteht Unsicherheit über den Zahlungseingang.
 - Bei einer Buchung auf dem Debitor würden alle Informationen bezüglich der Einzelforderung ausgebucht:
 - Der Debitor wird nicht mehr automatisch gemahnt.
 - Der Debitor käme erst gar nicht in die Vollstreckung.
 - Bei einer Einzahlung fehlt die Information für die Finanzrechnung.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

27

Buchung der Wertberichtigung



- Wertberichtigungen stellen keine Korrektur der ursprünglichen Ertragsbuchung dar!
- Die Forderung und der Ertrag sind korrekt entstanden und daher darzustellen.
- Bei einer Korrektur des Ertrages wird aber unterstellt, dass schon die Ursprungsbuchung falsch war.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

28

Bestimmung des Wertberichtigungsbedarfs



Wovon hängt der Wertberichtigungsbedarf einer (Einzel-)Forderung ab:

- Rechtsform des Debtors
 - Öffentlich-rechtliche Debitoren
- Alter der Forderung
 - Je älter die Forderung, desto unwahrscheinlicher der Geldeingang
- Höhe der Einzelforderung
 - Je höher die Einzelforderung, desto gravierender wäre ein Ausfall der Forderung auf die Liquidität der Kommune.
- Zahlungsmoral/Bonität des Debtors



SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Niederschlagung von Forderungen

Buchung der Niederschlagung



- Die Buchung der Niederschlagung stellt ebenfalls einen Aufwand dar.
- Auszug aus dem Kontenrahmen 2012:
 - 472 Abschreibungen auf Finanzvermögen
 - 4721 Abschreibungen auf Finanzvermögen
 - (47211) Abschreibungen auf Forderungen
 - (472111) Abschreibungen auf Forderungen wegen Uneinbringlichkeit (auch Forderungen aus Vorjahren)
 - (4721111) Einzelwertberichtigung
 - (4721112) Pauschalwertberichtigung
 - (47212) Sonstige Abschreibungen auf Forderungen
 - (4729) Sonstige Abschreibungen auf Finanzvermögen
 - Empfehlenswert: Einrichtung von Unterkonten (z.B. Aufwand befristete Niederschlagung, Aufwand unbefristete Niederschlagung etc.)
- Sie erfolgt immer direkt auf dem Debitor.

©SCSSCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH31

Buchung der Niederschlagung



Einbuchen einer Forderung
per Debitor (Forderungen aus ...)
an Ertrag

Niederschlagung der Forderung
per Abschreibungen auf Forderungen wegen Uneinbringlichkeit (Aufwand)
an Debitor (Forderungen aus ...)

©SCSSCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH32

Buchung der Niederschlagung



Debitor 1 (Ford. aus ...)				Ertrag			
S		H		S		H	
Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR
1	1.000,00					1	1.000,00
						2	800,00

Debitor 2 (Ford. aus ...)				Ford. aus ...			
S		H		S		H	
Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR	Nr.	EUR
2	800,00	3	800,00	1	1.000,00	3	800,00
				2	800,00		

Abschreibung auf Ford (Aufw)			
S		H	
Nr.	EUR	Nr.	EUR
3	800,00		

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

33



SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Beispiel zur Forderungsbewertung

Bewertung von Forderungen



§ 45 GemHKVO - Wertansätze der Vermögensgegenstände und Schulden

- Vermögensgegenstände höchstens mit AW/HW, vermindert um Abschreibungen nach § 47; Verbindlichkeiten zum Rückzahlungsbetrag, Rückstellungen nach vernünftiger Beurteilung

§ 47 GemHVO - Abschreibungen

- Beachtung des gemilderten Niederstwertprinzips beim Anlagevermögen.
- Beachtung des strengen Niederstwertprinzips beim Umlaufvermögen.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

35

Bewertung von Forderungen



Empfehlung zur Forderungsbewertung

- Bewertung von Forderungen mit ihrem Nominalwert, ggf. vermindert um Abschreibungen auf den niedrigeren beizulegenden Wert
- Skonti sind erst bei der Inanspruchnahme abzusetzen.
- Ansatz mit dem Barwert bei unverzinslichen, niedrig verzinslichen Forderungen/Ausleihungen oder unverzinst gestundeten Forderungen mit einer vereinbarten Laufzeit von mehr als drei Jahren
- Keine Abzinsung, wenn auf eine Verzinsung wegen anderer Gegenleistungen (verdeckte Verzinsung) verzichtet worden ist.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

36

Bewertung von Forderungen



Empfehlung zur Forderungsbewertung

- Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen und Abschreibung (Ausbuchung) uneinbringlicher Forderungen spätestens bei den Jahresabschlussarbeiten
- Stundung ändert zunächst nicht die Höhe, sondern nur die Fälligkeit der Forderung (aber Ausfallrisiko besteht => Wertberichtigung)
- Wertberichtigungen bei befristet niedergeschlagenen Forderungen nach geschätzter Ausfallhöhe, Ausbuchung sollte zulässig sein, soweit Forderungen weiter überwacht werden
- Unbefristet niedergeschlagene Forderungen in voller Höhe abschreiben (ausbuchen).

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

37

Bewertung von Forderungen



Empfehlung zur Forderungsbewertung

- Durch Erlass erlischt die Forderung endgültig; bei teilweisem Erlass in Höhe des Betrages, um den die Forderung herabgesetzt wird. Daher sind erlassene Forderungen abzuschreiben (auszubuchen).
- Verzicht auf Geltendmachung eines Anspruches kommt einem Erlass gleich.
- Spätestens im Jahresabschluss müssen Wertberichtigungen und Abschreibungen auf Forderungen ggf. bereits vor dem formellen Vollzug dieser Verfahren (Niederschlagung und Erlass) gebucht werden.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

38

Bewertung von Forderungen – Wertberichtigungen



Empfehlung zur Forderungsbewertung

- Pauschalwertberichtigungen können nach tatsächlichen Verhältnissen vorgenommen werden...
- ...oder, sofern Ermittlung mit unverhältnismäßig hohem Aufwand verbunden, sind Pauschalwertberichtigungen in angemessener Höhe der Forderungen vom Gesamtbetrag der Forderungen abzusetzen.

Saldenbestätigungen

- Saldenbestätigungen über den Forderungsbestand gegenüber verbundenen Unternehmen zwingend (hilfreich für spätere Erstellung des konsolidierten Gesamtabchlusses).

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

39

Beispiel zur Wertberichtigung



	Höhe der Forderung	Alter in Monaten	Rechtsform	"Besonderheiten"
Debitor 1	10.000 EUR	2	Privatperson A	
Debitor 2	21.000 EUR	26	Privatperson B	
Debitor 3	3.000 EUR	21	Privatperson C	
Debitor 4	9.800 EUR	15	Privatperson D	
Debitor 5	14.000 EUR	9	Privatperson E	unbekannt verzogen
Debitor 6	15.000 EUR	5	Privatperson F	verstorben
Debitor 7	36.000 EUR	1	Privatperson b	
Debitor 8	19.000 EUR	1	GmbH A	
Debitor 9	18.000 EUR	3	Landkreis XY	
Debitor 10	19.000 EUR	5	Landkreis XY	
Debitor 11	20.000 EUR	8	Landkreis XY	
Debitor 12	125.000 EUR	2	GmbH B	
Debitor 13	5.000 EUR	8	GmbH C	
Debitor 14	23.000 EUR	16	GmbH D	
Debitor 15	24.000 EUR	12	GmbH E	
Debitor 16	72.000 EUR	1	Eigenbetrieb A	
Debitor 17	198.000 EUR	7	Eigenbetrieb B	Saldenbestätigung liegt vor
Debitor 18	27.000 EUR	8	Eigenbetrieb B	Saldenbestätigung liegt vor
Debitor 19	500.000 EUR	2	GmbH F	insolvent
Debitor 20	750.000 EUR	30	Bund	Zuschuss für Feuerwehrfahrzeug
Summe	1.908.800 EUR			

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

40

Beispiel zur Wertberichtigung Welche der offenen Forderungen sind werthaltig?



Mehrstufiges Vorgehen sinnvoll:

1. Überprüfung der Forderungen nach dem **Alter**
 - Je älter eine Forderung, desto höher der Wertberichtungsbedarf
2. Überprüfung der Forderungen nach der **Höhe in Euro**
 - Je höher die Einzelforderung, desto intensiver die Überprüfung
3. Überprüfung der **Rechtsform des Debitoren**
 - Öffentliche Debitoren sind in der Regel weniger im Wert zu berichtigen.
4. Zusammenfassung der **Forderungen je Debitor**
 - Schaffung eines Gesamtüberblicks je Debitor.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

41

Beispiel zur Wertberichtigung Gliederung nach dem Alter der Forderung



	Höhe der Forderung	Alter in Monaten	Rechtsform	"Besonderheiten"
Debitor 7	36.000 EUR	1	Privatperson b	
Debitor 8	19.000 EUR	1	GmbH A	
Debitor 16	72.000 EUR	1	Eigenbetrieb A	
Debitor 1	10.000 EUR	2	Privatperson A	
Debitor 12	125.000 EUR	2	GmbH B	
Debitor 19	500.000 EUR	2	GmbH F	insolvent
Debitor 9	18.000 EUR	3	Landkreis XY	
Debitor 6	15.000 EUR	5	Privatperson F	verstorben
Debitor 10	19.000 EUR	5	Landkreis XY	
ZWISCHENSUMME	814.000 EUR	≤ 6		
Debitor 17	198.000 EUR	7	Eigenbetrieb B	Saldenbestätigung liegt vor
Debitor 11	20.000 EUR	8	Landkreis XY	
Debitor 13	5.000 EUR	8	GmbH C	
Debitor 18	27.000 EUR	8	Eigenbetrieb B	Saldenbestätigung liegt vor
Debitor 5	14.000 EUR	9	Privatperson E	unbekannt verzogen
Debitor 15	24.000 EUR	12	GmbH E	
ZWISCHENSUMME	288.000 EUR	> 6; ≤ 12		
Debitor 4	9.800 EUR	15	Privatperson D	
Debitor 14	23.000 EUR	16	GmbH D	
Debitor 3	3.000 EUR	21	Privatperson C	
Debitor 2	21.000 EUR	26	Privatperson B	
Debitor 20	750.000 EUR	30	Bund	Zuschuss für Feuerwehrfahrzeug
ZWISCHENSUMME	806.800 EUR	> 12		
Summe	1.908.800 EUR			

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

42

Beispiel zur Wertberichtigung Gliederung nach dem Alter der Forderung



Annahmen:

1. Alter der Forderung ≤ 6 Monate: 0 % Wertberichtigung
2. Alter der Forderung > 6 Monate; ≤ 12 Monate: 50 % Wertberichtigung
3. Alter der Forderung > 12 Monate: 100 % Wertberichtigung

Folge:

- Forderungsausweis in der Vermögensrechnung: 958.000 EUR
- „Besonderheiten“ wurden nicht berücksichtigt.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

43

Beispiel zur Wertberichtigung Berücksichtigung der weiteren Faktoren



	Höhe der Forderung	Alter in Monaten	Rechtsform	"Besonderheiten"
Debitor 20	750.000 EUR	30	Bund	Zuschuss für Feuerwehrfahrzeug
Debitor 19	500.000 EUR	2	GmbH F	insolvent
Debitor 17	198.000 EUR	7	Eigenbetrieb B	Saldenbestätigung liegt vor
Debitor 12	125.000 EUR	2	GmbH B	
Debitor 16	72.000 EUR	1	Eigenbetrieb A	
Debitor 7	36.000 EUR	1	Privatperson b	
Debitor 18	27.000 EUR	8	Eigenbetrieb B	Saldenbestätigung liegt vor
Debitor 15	24.000 EUR	12	GmbH E	
Debitor 14	23.000 EUR	16	GmbH D	
Debitor 2	21.000 EUR	26	Privatperson B	
Debitor 11	20.000 EUR	8	Landkreis XY	
Debitor 8	19.000 EUR	1	GmbH A	
Debitor 10	19.000 EUR	5	Landkreis XY	
Debitor 9	18.000 EUR	3	Landkreis XY	
Debitor 6	15.000 EUR	5	Privatperson F	verstorben
Debitor 5	14.000 EUR	9	Privatperson E	unbekannt verzogen
Debitor 1	10.000 EUR	2	Privatperson A	
Debitor 4	9.800 EUR	15	Privatperson D	
Debitor 13	5.000 EUR	8	GmbH C	
Debitor 3	3.000 EUR	21	Privatperson C	
Summe	1.908.800 EUR			

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

44

Beispiel zur Wertberichtigung Berücksichtigung der weiteren Faktoren



Folge:

- Forderungsausweis in der Vermögensrechnung: 1.262.500 EUR
- „Besonderheiten“ wurden berücksichtigt:
 - Zuwendung des Bundes eher als werthaltig zu beurteilen
 - Insolvenz führt zu 100 % Wertberichtigung, ebenso die Informationen „Verstorben“ oder „Unbekannt verzogen“.
 - Privatperson b und Privatperson B haben sich als identisch erwiesen (mehrere Debitorennummern für diese eine Person).
 - Saldenbestätigungen und Berücksichtigung der Rechtsform haben niedrigere Wertberichtigung erforderlich gemacht.
- Gegebenenfalls noch Pauschalwertberichtigung in Höhe von X % auf den verbliebenen Forderungsausweis.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

45



SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Wege zur Verbesserung der Liquidität durch Forderungsmanagement

Schlussfolgerungen für die Haushaltsplanaufstellung



- Vertrauen Sie bitte nicht blind der Software!
- Explizit zwischen Ertrag und Einzahlung bzw. Aufwand und Auszahlung unterscheiden!
- Veränderungen der Forderungen (und auch der Verbindlichkeiten), die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind, sind bereits in der Planung zu berücksichtigen!
- Dabei ist das **Vorsichtsprinzip** zu beachten:
 - Zunahme der Forderungen eher zu hoch ansetzen
 - Abnahmen von bestehenden Forderungen niedriger ansetzen
 - Erfahrungsanalyse durchführen: Anteil der Forderungen bestimmen (evtl. nach den Ämtern differenzieren), die nach dem Zahlungsziel noch offen sind.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

47

Schlussfolgerungen für den laufenden Haushaltsvollzug



- Die rechtzeitige Geltendmachung der Forderungen bzw. die rechtzeitige Einziehung der Erträge setzt voraus, dass die Ansprüche vollständig und fristgerecht angefordert und gebucht werden.
- Die Kommune hat durch geeignete Maßnahmen sicherzustellen, dass die ihr zustehenden Einzahlungen rechtzeitig eingehen.
- Dazu gehören z. B. eine zeitnahe Buchung der Forderungen und die Einrichtung eines funktionsfähigen Mahnwesens. Hierdurch wird eine sachgerechte Liquiditätsplanung ermöglicht.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

48

Schlussfolgerungen für den laufenden Haushaltsvollzug



- **Forderungen gar nicht erst entstehen lassen:**
 - Vorkasse/Leistung erst nach Zahlungseingang
 - Onlineprüfung des Bankguthabens bei bargeldlosen Zahlungen
 - „Liefersperren“ in privatrechtlichen Bereichen (z. B. VHS, Bücherei)
- **Werthaltigkeit bestehender Forderungen laufend prüfen**
- **Forderungsarten strukturieren**
 - Heterogenität der Forderungen
 - Anteil an Fremdforderungen
 - Mahn- und Vollstreckungssperren (Anzahl, Gründe, laufende Prüfung).

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

49

Schlussfolgerungen für den laufenden Haushaltsvollzug



- **Forderungen rechtssicher entstehen lassen**
 - Sorgfältigkeit der Bearbeitung in den Fachbereichen
 - Verbessern der Vorarbeiten.
 - Wer ist der Schuldner bzw. der Zahlungspflichtige? Gäbe es weitere Zahlungspflichtige?
 - Zusammenarbeit mit anderen Behörden standardisieren.
- **Forderungen eindeutig machen**
 - Qualität der Buchhaltung (Kein Ist ohne Soll).
 - Zuordenbarkeit von Zahlungen mittels Kassenzeichen o. Ä. gewährleisten mit dem Ziel, unklare Einzahlungen zu minimieren.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

50

Schlussfolgerungen für den laufenden Haushaltsvollzug



- **Interne Prozesse optimieren**
 - Alle (zahlungs-)relevanten Informationen über die Debitoren sammeln und zentral verfügbar machen.
 - Nur eine Debitorennummer für eine Person!
 - Nach Möglichkeit nicht mehrere Debitorenstämme pflegen
 - EDV-Nutzerkreis für Einrichtung neuer Debitoren einschränken
 - Fachbereichsübergreifende Informationen bündeln.
- **Externe Prozesse optimieren**
 - Anteil an Fremdforderungen bewirkt Abstimmungsbedarf.
 - Kommunenübergreifend agieren: „Inkasso-Zweckverband“.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

51

Schlussfolgerungen für den laufenden Haushaltsvollzug



- **Einrichten eines Forderungsmanagements:**
 - **Bonitätsprüfung** der Debitoren zur Risikobeurteilung eines Forderungsausfalls oder -verzugs.
 - Indifferente Aussagekraft, da häufig der Ausschluss von einer „Leistung“ nicht möglich ist (z.B. bei Steuern, Bußgeldern).
 - **Gestaltung der Verträge**
 - Welche Modalitäten, Sicherheiten und Konditionen sind zu vereinbaren unter Einbezug der Bonität des Debtors?
 - **Debitorenbuchhaltung**
 - Kontrolle und Verwaltung der offenen Forderungen sowie der Pflege der Debitorendaten.
 - **Mahn- und Inkassowesen**
 - Einbringung fälliger Forderungen.

©SCS

SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH

52



Aussagekraft einzelner Kennzahlen

Days Sales Outstanding (DSO)

- Die DSO errechnet sich als Quotient aus dem Betrag offener Forderungen zum Ende der Periode im Verhältnis zum durchschnittlichen Tagesumsatz der Periode (Nenner).

DSO	=	$\frac{\text{Betrag offener Forderungen zum Ende der Periode}}{\text{Tagesumsatz der Periode}}$
-----	---	---

- Das Ergebnis lässt sich als durchschnittliche Zahl der Tage interpretieren, die eine Kommune benötigt, um ihre Forderungen einzuziehen.
- Je kleiner die DSO ist, desto schneller sammelt die Kommune ihre Forderungen ein.

©SCS SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH 54

Aussagekraft einzelner Kennzahlen



Außenstandstage

- Der Außenstand einer Forderung ist der Zeitraum, der zwischen dem Rechnungs-/Bescheiddatum und dem Zahlungseingang liegt

$$\text{Außenstandstage} = \text{Zahlungsdatum} - \text{Rechnungsdatum}$$

- Je geringer die Außenstandstage sind, desto geringer ist die Erfordernis einer Zwischenfinanzierung (z.B. in Form eines Kassenkredits).
- Ziel sind also möglichst geringe Außenstandstage.

Aussagekraft einzelner Kennzahlen



Entschuldungsdauer:

- Die Entschuldungsdauer gibt die Zeit in Jahren an, bis die Kommune das Fremdkapital zurückgezahlt hat.

$$\text{Entschuldungsdauer} = \frac{\text{Fremdkapital (ohne Pensions- und Beihilferückstellungen)}}{\text{Finanzmittelfluss aus laufender Verwaltungstätigkeit}}$$

- Die Entschuldungsdauer zeigt also die Zeit an, in der eine vollständige Tilgung aus dem selbst erwirtschafteten Finanzmittelfluss aus laufender Verwaltungstätigkeit möglich wäre.
- Ziel ist eine möglichst geringe Entschuldungsdauer.

Aussagekraft einzelner Kennzahlen



Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen

- Der Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen zeigt an, zu welchem Anteil Investitionen aus der laufenden Verwaltungstätigkeit finanziert werden können.

$$\text{Selbstfinanzierungsgrad der Investitionen} = \frac{\text{FMF aus laufender Verwaltungstätigkeit}}{\text{Nettoinvestitionen in das Anlagevermögen}}$$

Aussagekraft einzelner Kennzahlen



Kennzahlen zur Deckungsstruktur:

- Die Kennzahlen zur Deckungsstruktur leiten sich nach der „goldenen Bilanzregel“ ab (Prinzip der fristenkongruenten Finanzierung). Demnach wird verlangt, dass Vermögensgegenständen, die für einen bestimmten Zeitraum in der Verwaltung verbleiben sollen, Kapital derselben Fristigkeit gegenüberstehen soll, um Finanzierungsprobleme bei Fälligkeit von Kapitalbeträgen zu vermeiden.
- Die „goldene Finanzierungsregel“ verlangt, dass Investitionen entweder durch zusätzliches Eigenkapital oder durch langfristiges Fremdkapital finanziert werden sollten.

Aussagekraft einzelner Kennzahlen



Deckungsgrad:

- Im langfristigen Bereich ist hierbei die Anlagendeckung die wichtigste Kennzahl, d. h. das Verhältnis zwischen langfristigem Kapital und Anlagevermögen.

$$\text{Deckungsgrad} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

- Das vorhandene Anlagevermögen sollte mindestens durch das Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital gedeckt sein (Anlagendeckung ≥ 1)

Aussagekraft einzelner Kennzahlen



Liquiditätskennzahlen (statische Liquiditätsanalyse):

- Liquiditätskennzahlen werden typischerweise im kurzfristigen Bereich verwendet.

$$\begin{aligned} \text{Liquidität 1. Grades} &= \frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \\ \text{Liquidität 2. Grades} &= \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Wertpapiere des Umlaufvermögens}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \\ \text{Liquidität 3. Grades} &= \frac{\text{Umlaufvermögen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \end{aligned}$$



Für Fragen stehen wir
Ihnen gerne zur
Verfügung!



©SCS SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH 61



SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**

www.schuellermann.de

Schüllermann Consulting GmbH

lic.oec.HSG
Christoph Hänel
 Prokurist
christoph.haenel@schuellermann.de

Niederlassungen

BERLIN Friedrichstraße 90 10117 Berlin Telefon: (030) 2025 3505 Telefax: (030) 2025 3508	GOTHA Oststraße 51 99867 Gotha Telefon: (03621) 31 99 6-0 Telefax: (03621) 31 99 6-22	HANNOVER Georgstraße 38 30159 Hannover Telefon: (0511) 80 71 195 Telefax: (0511) 80 71 196
KASSEL Karthäuser Straße 7-9 34117 Kassel Telefon: (0561) 70 50 03-0 Telefax: (0561) 70 50 03-29	KÖLN Hohenzollernring 57 50672 Köln Telefon: (0221) 1 60 25 189 Telefax: (0221) 1 60 25 199	LEIPZIG Bautzner Straße 67 04347 Leipzig Telefon: (0341) 2 33 30 57 Telefax: (0341) 2 33 30 72
MAINZ Nikolaus-Otto-Straße 9 55129 Mainz Telefon: (06131) 9 10 74-0 Telefax: (06131) 21 35 75	MANNHEIM Dynamostraße 13 68165 Mannheim Telefon: (0621) 43 85 52 15 Telefax: (0621) 43 85 52 16	MÜNCHEN Pilotstraße 4 80538 München Telefon: (089) 2 30 35 347 Telefax: (089) 2 30 35 348

©SCS
SCHÜLLERMANN CONSULTING GMBH
63