

# BSL-NEWSLETTER 2009|01



## Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

// die wirtschaftlichen Aufschwungjahre ließen bei vielen Öffentlichen Verwaltungen und Kirchen das Gefühl aufkommen, dass begonnene Strukturveränderungen ausreichen bzw. zurückgedreht werden könnten. Die derzeitige Wirtschaftskrise stellt die Verwaltungen jedoch vor neue Herausforderungen: So müssen vielfach Strukturen wiederum den geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Gerade in diesen schwierigen Zeiten steht Ihnen BSL als verlässlicher und kompetenter Partner zur Seite – von der Analyse bis zur Umsetzung.

Diese Ausgabe des Newsletters enthält interessante Beiträge zu den Themenbereichen kommunales Forderungsmanagement, Outsourcing von Dienstleistungen sowie ein Interview mit Herrn Hilpert, dem Leiter der Abteilung Überörtliche Prüfung und Direktor beim Hessischen Rechnungshof, zum Thema Vergleichende Überörtliche Prüfung in Hessen.

Darüber hinaus informieren wir Sie über die neuesten Aktivitäten der BSL.

Eine interessante und anregende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Reinhold Lock

## > DOPPELTE BUCHFÜHRUNG NUTZEN – KOMMUNALES FORDERUNGSMANAGEMENT OPTIMIEREN

### 1. HANDLUNGSBEDARF DURCH DIE DOPPELTE BUCHFÜHRUNG AUFGEDECKT

// Die Erfassung und Bewertung der kommunalen Forderungen ist elementarer Bestandteil bei der Erstellung der Eröffnungsbilanz. Die Höhe der „aufgestauten“ Forderungen ist teilweise beachtlich und deutet auf erhebliches Optimierungspotenzial bezüglich des bisherigen Umganges mit den Forderungen hin. Forderungen sind Buchwerte, die der Kommune bei der Leistungserstellung nicht zur Verfügung stehen und häufig über Verbindlichkeiten (zwischen)finanziert werden müssen. Hierdurch entstehen der Kommune Zinsaufwände und bei nicht realisierbaren Forderungen sogar erhebliche ergebniswirksame Einbußen. Unbestritten hängt der Durchsetzungserfolg einer Forderung mit der Bonität der Schuldner zusammen. Dies befreit die Kommune jedoch nicht davon, die neuen Kenntnisse zu nutzen, um den bisherigen Umgang mit den Forderungen zu hinterfragen, da ein effizientes Forderungsmanagement ein erheblicher Garant für die erfolgreiche Durchsetzung der kommunalen Forderungen ist. Die Effizienz des kommunalen Forderungsmanagement wird gesteigert, indem die bisherige Behandlung der kommunalen Forderungen an Erfolgsfaktoren ausgerichtet wird.

### 2. ERFOLGSFAKTOREN DES KOMMUNALEN FORDERUNGSMANAGEMENTS

// Kommunales Forderungsmanagement bedeutet einen planvollen gesteuerten Umgang mit den kommunalen Forderungen.

In diesem Sinne sind insbesondere folgende Erfolgsfaktoren relevant:

- > Nutzung aller rechtlich möglichen internen Informationsquellen
- > Sofortige Fakturierung
- > Optimierung der Laufwege einer Forderung durch die einzelnen Abteilungen
- > Zentralisierung der Niederschlagung
- > Regelmäßiges Aufgreifen der niedergeschlagenen Forderungen
- > Straffung und Intensivierung der telefonischen Zahlungserinnerung und des schriftlichen Mahnwesens
- > Optimierter Einsatz des Personals im Vollstreckungsdienst
- > Adäquate qualitative und quantitative Personalausstattung
- > Überprüfung der erfolgsabhängigen Vergütungen
- > Implementierung eines Forderungscontrollings.

### 3. KOMMUNALES FORDERUNGSMANAGEMENT AN ERFOLGSFAKTOREN AUSRICHTEN

// Aufgabe der Verantwortlichen muss sein, die aus Sicht des kommunalen Forderungsmanagements relevanten Strukturen und Prozesse zu überprüfen und konsequent auf die Realisierung der Forderungen auszurichten. Dies ist eine notwendige und erfolgversprechende Aufgabe. Denn zeitnah durchgesetzte Forderungen erhöhen die Liquidität, die für die Leistungserstellung benötigt wird, senken die Zinsaufwände und verringern das Volumen der ergebniswirksamen Wertkorrekturen von Forderungen.

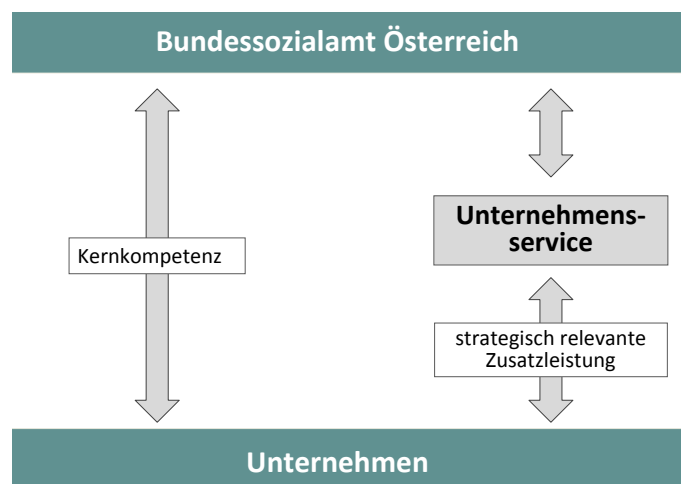
Diplom-Verwaltungswirt (FH), MBA, Daniel Eggerding (Berater)

# BSL-NEWSLETTER 2009|01

## > NEUE WEGE IM OUTSOURCING – AUSLAGERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN MIT STRATEGISCHER RELEVANZ

### OUTSOURCING IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

// Das Outsourcing eigener Leistungen und Aktivitäten in der öffentlichen Verwaltung ist mittlerweile ein immer häufiger praktiziertes Verfahren. Es bietet die Möglichkeit, dass sich eine Verwaltung auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren kann. Die Erfüllung der ausgelagerten Aufgaben kann mit flexiblen Budgets versehen werden, ohne dass der eigene Personalkörper belastet wird. Zudem kann externes Spezialwissen eingekauft werden. Risiken bestehen allerdings darin, dass Steuerungskompetenz abgegeben wird und ein Know-how Verlust eintreten kann. Deshalb wird Outsourcing bisher vorwiegend in solchen Bereichen angewendet, die eine geringe strategische Relevanz aufweisen.



Outsourcing strategisch relevanter Zusatzleistungen

### NEUE WEGE DES ÖSTERREICHISCHEN BUNDESSOZIALAMTS

// Das Bundessozialamt in Österreich, zuständig für die Integration von Menschen mit Behinderung in den Arbeitsmarkt, geht derzeit neue Wege.

Eine Analyse der Situation in Österreich hatte ergeben, dass Umfang und Qualität des Beratungsangebotes für Unternehmen zum Thema „Arbeit und Behinderung“ maßgebliche Erfolgsfaktoren für die Integration darstellen. Um eine qualitativ hochwertige Beratung auf Augenhöhe der Unternehmen erbringen zu können, wurde diese Dienstleistung mit der Schaffung eines neuen Unternehmensservice an Managementberatungen ausgelagert.

Dieser Ansatz soll gewährleisten, dass betriebswirtschaftliches und organisatorisches Spezialwissen in ein soziales Feld eingebracht werden. Dabei ist das Unternehmensservice als unterstützende Schnittstelle zwischen Behörde und deren Kunden konzipiert.

Eine Kernaufgabe des Bundessozialamtes ist es, Förderanträge für Unternehmen zu bearbeiten, die Menschen mit Behinderung beschäftigen. Die Sensibilisierung für das Thema Arbeit und Behinderung und eine umfassende Erstberatung werden jedoch durch

das Unternehmensservice gewährleistet. Dies stellt zwar eine Zusatzleistung dar, ist aber von erheblicher strategischer Relevanz, da zahlreichen Unternehmen die Chancen und Notwendigkeiten von Integration durch das Unternehmensservice erschlossen werden.

### INSTRUMENTARIUM FÜR STEUERUNG ENTWICKELT

// Durch das Outsourcing stellt sich jedoch die berechtigte Frage, wie mit Steuerung und möglichem Know-how Verlust umgegangen wird. Die BSL-Managementberatung als ein Betreiber des Unternehmensservice hat hierfür ein entsprechendes Instrumentarium entwickelt. Die Steuerung erfolgt über ein zu Beginn des Auftrages festgelegtes Zielsystem. Dabei werden den zu erreichenden Zielen messbare Kennzahlen zugeordnet. Bei sich ändernden Rahmenbedingungen und aufgrund im Projekt gewonnener Erfahrungen kann das Zielsystem fortlaufend ergänzt werden. Dies erfolgt in quartalsweise stattfindenden Berichtstreffen. Darüber hinaus hat das Bundessozialamt die Möglichkeit, sich über ein webbasiertes CRM-System (Customer Relationship Management) in Echtzeit über die Aktivitäten des Unternehmensservice zu informieren. Alle Aktivitäten mit einzelnen Unternehmen werden dort dokumentiert. Dies ist für die laufende Beratungstätigkeit ohnehin erforderlich.

Einen weiteren Hebel der Steuerung stellt die standardisierte Vorgehensweise bei Beratungen dar. Für alle auftretenden Beratungssituationen wurden Prozessabläufe entwickelt, die Schritt für Schritt die zu erfolgenden Aktivitäten vorgeben. Somit können eine einheitliche Vorgehensweise und bei Personalwechseln eine gleich bleibende Qualität der Beratungen gewährleistet werden.

### OFFENE HANDLUNGSOPTIONEN

// Das Projekt Unternehmensservice hat zunächst eine Laufzeit bis Ende 2010. In dieser Zeit wird der Personalkörper des Bundessozialamts nicht belastet. Alle Personalrisiken wie Fluktuation und krankheitsbedingte Ausfälle liegen beim externen Unternehmen. Aufgrund der Dokumentation im Wissensmanagement und der Kundendatenbank hat das Bundessozialamt jederzeit die Option, den extern aufgebauten Service künftig mit eigenem Personal weiter zu führen oder mit einem hohen Maß an Flexibilität weiterhin auszulagern.

Dipl. Theologe, Maschinenbautechn., Claus Jungkunz (Berater)

■ Weitere Informationen unter:  
[www.unternehmensservice-ooe.at](http://www.unternehmensservice-ooe.at)  
[www.unternehmensservice-wien2.at](http://www.unternehmensservice-wien2.at)

## > 15 JAHRE VERGLEICHENDE ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG IN HESSEN – ERFahrungen MIT EINEM EINZIGARTIGEN MODELL

**INTERVIEW MIT HERRN BERNHARD HILPERT, LEITER DER ABTEILUNG ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG UND DIREKTOR BEIM HESSISCHEN RECHNUNGSHOF**



**// WAS WAR DER ANLASS DAFÜR, DASS DER GESETZGEBER 1993 DIE ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG BEIM RECHNUNGSHOF ANGESIEDELT HAT?**

Die Hessische Gemeindeordnung forderte seit ihrem Entstehen im Jahr 1952, eine überörtliche Prüfung einzurichten. Dieser Forderung wurde trotz einiger Anläufe in den sechziger und siebziger Jahren nicht gefolgt, aber die Korruptionswelle zu Beginn der neunziger Jahre verlieh dem Thema neue Dringlichkeit. Das Gesetz zur Regelung der überörtlichen Prüfung kommunaler Körperschaften in Hessen (ÜPKKG) wurde Ende 1993 verabschiedet. Wichtig war, dass nicht nur geprüft, sondern verglichen werden soll. Beschlossen wurde daher die Einführung der Vergleichenden Prüfung in Hessen.

**// NACH 15 JAHREN IST ES EIN GUTER ZEITPUNKT ZURÜCKZUBLICKEN. WIE STEHEN SIE HEUTE DA?**

Wir arbeiten seit dem Juli 1994, planen gerade die 157. Vergleichende Prüfung und haben über 2.000 Einzelprüfungen abgeschlossen. Wir sind erstens flächendeckend in Hessen tätig, das heißt, wir sind für alle Gebietskörperschaften, also die Städte und Gemeinden – auch die kleinen Gemeinden –, die Landkreise, die Zweckverbände und die Behörden der Mittelstufe wie den Landeswohlfahrtsverband zuständig. Wir schaffen es zweitens, mit einem relativ kleinen Etat, alle hessischen Gebietskörperschaften im Fünfjahresturnus mindestens einmal zu prüfen. Kein anderer macht Vergleiche in der Tiefe mit so vielen Einheiten wie wir.

**// UND DIE ERGEBNISSE? WAS HABEN IHRE PRÜFUNGEN BEWIRKT?**

Wir haben ein Rede- und kein Weisungsrecht. Ob eine Körperschaft unsere Empfehlungen übernimmt oder nicht, bleibt ihr überlassen. Man muss dazu sagen: Die kommunalen Körperschaften unterliegen einer erheblichen Dynamik, mehr als das teilweise in der Privatwirtschaft der Fall ist. Die Organisation der Körperschaften wurde in den letzten Jahren grundlegend modernisiert, das Rechnungswesen in einer Geschwindigkeit umgestaltet, die ihresgleichen sucht. Viele Probleme, die als unlösbar galten, wurden von den Kommunen effizient überwunden, so die der Abfall- und Abwasserwirtschaft trotz der hohen Umweltstandards. Kaum jemand redet noch vom Müllnotstand.

Jeder Bürgermeister und jeder Landrat wird die Urheberschaft einer Innovation für sich in Anspruch nehmen und dies Recht nicht der Überörtlichen Prüfung überlassen – das ist für uns als Prüfer

nicht schlimm. Wir sind, frei nach Wilhelm Busch, das Kamel, das das Gras abfrisst, das über eine Sache gewachsen ist. Danach ist wieder die kommunale Körperschaft gefragt.

**// BEI IHNEN SIEHT MAN AUF DER HOMEPAGE NUR NEUN MITARBEITER – IST DAS ALLES?**

Mehr sind wir nicht. Denn schon bei Gründung wurde festgelegt, dass wir nicht mit eigenen Kräften prüfen, sondern dafür Wirtschaftsprüfer und geeignete Dritte, z.B. Unternehmensberater, beauftragen sollen. Das ist neben dem vergleichenden Ansatz das Besondere an dem hessischen Modell, und es ist in Deutschland – bedauerlicherweise – einzigartig geblieben. Wir nehmen für uns in Anspruch, das kostengünstigste Modell aller überörtlichen Prüfungen zu haben.

**// WIE FINDEN SIE GEEIGNETE UNTERNEHMEN?**

Von Anfang an haben wir Vergleichsringe aufgelegt, und wir schreiben die Prüfungen auch europaweit in einem Kreativwettbewerb aus. So geben wir das Prüfungsthema, das Budget, die Abläufe und die zu prüfenden Körperschaften vor. Es ist Sache des Bieters, seine inhaltlichen Vorstellungen unter dem Diktat des unumstößlichen Budgets zu entwickeln und sich werkvertraglich zu binden. Das Verfahren hat sich sehr bewährt.

Im Jahr 1993 hat der Hessische Landtag die Überörtliche Prüfung als Staatsaufgabe eingerichtet und dem Präsidenten des Rechnungshofes übertragen. In der Folge ist ein einzigartiges Modell in Deutschland entstanden, in dem eine sehr kleine Kernverwaltung besteht, die eigentliche Prüfungstätigkeit jedoch von externen Unternehmen durchgeführt wird. BSL hat an Prüfungen unter anderem in den Bereichen Wald, Wasser, Friedhöfe und Abfall mitgewirkt. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter [www.rechnungshof-hessen.de](http://www.rechnungshof-hessen.de)

**// WELCHE STÄRKEN HAT DIESES MODELL DER EXTERNEN VERGABE VON PRÜFUNGEN?**

Ein Vorteil ist, dass wir für den entsprechenden Sachverstand, den ein Rechnungshof nicht immer vorhalten kann, sofort am Markt einkaufen können. Typisch dafür sind die technischen Prüfungen. Gleiches gilt, wenn wir es mit neuen Aufgaben zu tun haben, wie aktuell die Umstellung des Rechnungswesens in Hessen. Und es gibt noch einen ganz anderen ausschreibungsbedingten Vorteil. Uns steht beim Vollzug der Projekte immer ein Sieger zur Verfügung, der nach dem Gewinn des Wettbewerbs selbstbewusst ans Werk geht. So gelingt es, in einem transparenten Verfahren Prüfungen termingetreu umzusetzen und abzuschließen. Eine unserer größten Stärken ist die Fähigkeit, die hochkomplexen vergleichenden Prüfungen in einer exakt definierten Zeit erfolgreich zu Ende bringen.

**// ABER VERURSACHT DIE ERFORDERLICHE EINARBEITUNG DER UNTERNEHMEN NICHT EINEN HÖHEREN AUFWAND, ALS WENN EIGENE MITARBEITER DIE PRÜFUNG DURCHFÜHREN?**

Natürlich führt das zu einem Einarbeitungsaufwand, zumal wir das Ziel verfolgen, keine „Hoflieferanten“ zu etablieren, sondern mit der ganzen Bandbreite des Angebots an Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatern zusammenzuarbeiten. Im Laufe der Jahre haben wir knapp 50 verschiedene Unternehmen beauftragt. Doch diese Frage ist nachrangig gegenüber der oft zu hohen Personalfuktuation in den Unternehmen. Das ist sicherlich ein Nachteil dieses Modells, der von den Vorteilen aber aufgewogen wird.

**// WAS IST AUS IHRER SICHT VON DIESEM MODELL ÜBERTRAGBAR AUF ANDERE BEREICHE?**

Unsere vergleichenden Prüfungen sind eigentlich PPP-Projekte.

Wir bewältigen eine hoheitliche Aufgabe unter Einsatz und Zuhilfenahme privaten Sachverständs. Ich darf sagen, wir haben PPP-praktiziert, lange bevor man den Begriff kannte. Wir vergeben den Kernbereich einer klassisch hoheitlichen Aufgabe - die unabhängige öffentliche lückenlose Finanzkontrolle - und behalten dennoch die ungeteilte Verantwortung. Für andere Verwaltungen kann dieses Modell durchaus vorbildhaft sein, aber man darf nicht außer Acht lassen, dass der Steuerungsaufwand erheblich ist. Wir können den Einkauf einer vergleichenden Prüfung nicht als Einkauf eines „Rundum-Sorglos-Pakets“ betrachten. Gleichwohl sehe ich, dass unsere erfolgreiche mehr als fünfzehnjährige Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen durchaus als Vorbild für andere dienen kann.

**// Herr Hilpert, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

## > MELDUNGEN

**// LANDESHAUPTSTADT DÜSSELDORF**

Die Landeshauptstadt Düsseldorf beraten wir bei der Umsetzung der Ergebnisse einer Organisationsentwicklung im Amt für Immobilienmanagement.

**// STADT REGENSBURG**

Die Stadt Regensburg hat uns kürzlich mit der Durchführung eines Kennzahlenvergleichs und Benchmarkings zur Haushaltsstrukturanalyse mit dem Ziel der Konsolidierung beauftragt.

**// LANDESBETRIEB LIEGENSCHAFTS- UND BAUBETREUUNG RHEINLAND-PFALZ (LBB)**

Den LBB unterstützen wir bei der Vereinheitlichung und Optimierung der Arbeitsabläufe in ausgewählten Sachgebieten der Niederlassungen.

**// LANDESWOHLFAHRTSVERBAND HESSEN**

Unser langjähriger Kunde LWV Hessen hat uns in diesem Jahr mit Organisationsuntersuchungen der Fachbereiche Datenverarbeitung und Baumanagement betraut.

**// ERZBISCHÖFLICHES ORDINARIAT FREIBURG**

Die Erzdiözese Freiburg begleiten wir seit Anfang 2009 bei der Einführung eines neuen Rechnungswesens sowie neuer Steuerungsinstrumente.

**// EVANGELISCHE LANDESKIRCHE IN BADEN (EKiBa)**

Für die EKiBa sind wir aktuell in mehreren Projekten auf den Ebenen Pfarrämter, Kirchengemeinden, Dekanaten und Stadtkirchenämter beratend tätig.

**// HESSISCHER RECHNUNGSHOF**

Nachdem wir in diesem Jahr die 119. Vergleichende Prüfung „Abfallzweckverbände“ und die 128. Vergleichende Prüfung „Kurparke“ erfolgreich abgeschlossen haben, bearbeiten wir derzeit die 140. Vergleichende Prüfung „Gewässerunterhaltung.“

## > ANTWORT BITTE AN BSL FAX : +49 (0) 2271-4930-30 MAIL: OFFICE@BSL-MB.COM

**// UNTERNEHMEN, BEHÖRDE, ORGANISATION**

---

**// NAME, POSITION**

---

**// ADRESSE, TELEFON**

Unser Newsletter wird auch per E-Mail versandt. Wenn Sie die weiteren Ausgaben auf diesem Weg beziehen möchten, geben Sie bitte Ihre E-Mail Adresse an:

**// E-MAIL**

---

**WEITERE INFORMATIONEN ZUM THEMA**

- Bitte übersenden Sie mir Informationen über die Leistungen der BSL Public Sector Managementberatung GmbH.
- Bitte rufen Sie mich

am \_\_\_\_\_

um \_\_\_\_\_ Uhr

unter obenstehender Telefonnummer an.



## > IMPRESSUM

**Herausgeber** BSL Public Sector Managementberatung GmbH | Hauptstraße 25 | 50126 Bergheim  
Tel: +49 (0)2271-4930-0 | Fax: +49 (0)2271-4930-30 | E-Mail: office@bsl-mb.com | www.bsl-mb.com

**V.i.S.d.P.** Reinhold Lock | Geschäftsführender Gesellschafter der BSL Public Sector Managementberatung GmbH

**Redaktion** Susanne Jungmann, Marketing BSL | Tel: +49 (0)2271-4930-0

**Autoren dieser Ausgabe** Reinhold Lock | Daniel Eggerding | Claus Jungkunz | Dr. Sven T. Siefken