



Stadt Eschweiler
Der Bürgermeister
Dezernat II/
Abt. für Zahlungsabwicklung

Vorlagen-Nummer

364/11

1

Sitzungsvorlage

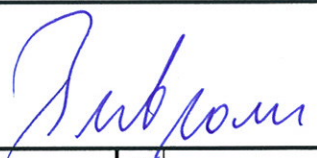
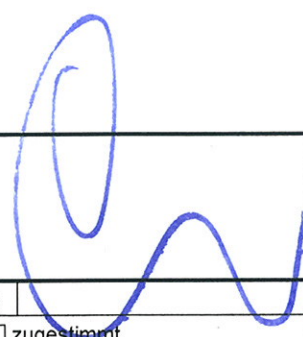
Datum: 5.12.2011

Beratungsfolge			Sitzungsdatum	TOP
1. Kenntnisgabe	Stadtrat	öffentlich	14.12.2011	
2.				
3.				
4.				

Konzept zur Ein- bzw. Fortführung des Forderungsmanagements

Beschlussentwurf:

Der Stadtrat nimmt das als Anlage beigefügte Konzept zur Einrichtung eines Forderungsmanagements in der Zahlungsabwicklung der Stadt Eschweiler zur Kenntnis und stimmt den mit der Umsetzung der Maßnahme verbundenen finanziellen und personellen Auswirkungen zu.

A 14 - Rechnungsprüfungsamt ☒ gesehen ☐ vorgeprüft 		Unterschriften  	
1	2	3	4
☐ zugestimmt ☐ zur Kenntnis genommen ☐ abgelehnt ☐ zurückgestellt	☐ zugestimmt ☐ zur Kenntnis genommen ☐ abgelehnt ☐ zurückgestellt	☐ zugestimmt ☐ zur Kenntnis genommen ☐ abgelehnt ☐ zurückgestellt	☐ zugestimmt ☐ zur Kenntnis genommen ☐ abgelehnt ☐ zurückgestellt
Abstimmungsergebnis	Abstimmungsergebnis	Abstimmungsergebnis	Abstimmungsergebnis
☐ einstimmig ☐ ja ☐ nein	☐ einstimmig ☐ ja ☐ nein	☐ einstimmig ☐ ja ☐ nein	☐ einstimmig ☐ ja ☐ nein
☐ Enthaltung	☐ Enthaltung	☐ Enthaltung	☐ Enthaltung

Sachverhalt:

Die zurückgehende Zahlungsmoral sowie die zunehmende Anzahl an Verbraucherinsolvenzen führen durch den fehlenden Ausgleich von Rechnungsposten zu einer Erhöhung des Forderungsbestandes. Gleichzeitig war durch die flächendeckende Umstellung auf die neue Buchungssystematik nach NKF und die damit einhergehenden softwaretechnischen Probleme sowie aufgrund personeller Veränderungen eine zeitnahe Beitreibung von Forderungen nicht möglich. Beide Faktoren haben zu erheblichen Rückständen und enorm gesteigertem Verwaltungsaufwand zur Beitreibung der Forderungen geführt.

Eine große Herausforderung wird es deshalb in den nächsten Jahren sein, diese Entwicklung durch die Ein- bzw. konsequente Fortführung eines Forderungsmanagements zu beenden. Ein wirksames Forderungsmanagement kann letztlich helfen, nicht nur die Liquidität der Stadt Eschweiler zu verbessern, sondern auch ergebniswirksame Positionen wie einen Zinsverlust oder gar vollständige Zahlungsausfälle zu vermeiden.

Forderungsmanagement beginnt im Fachbereich mit der Festsetzung und der Soll-Stellung im Finanzsystem und endet mit dem Zahlungseingang und Ausgleich des offenen Postens bzw. mit einer Entscheidung über die Niederschlagung und Ausbuchung der Forderung. Es sollte sich deshalb an diesen Prozess orientieren, um alle Akteure miteinzubeziehen. Anhand dieses Prozesses lassen sich Maßnahmen grob in eine Phase vor Eintritt des Verzugs und in eine Phase nach Eintritt des Verzugs einteilen.

Bereits vor Eintritt des Verzugs bieten sich verschiedene Optimierungsansätze von der Ausschöpfung der Forderungspotenziale (neue Forderungsarten, Forderungshöhe) über die Beschleunigung der Bescheid- und Rechnungsstellung bis zur Verkürzung von Zahlungszielen an.

Nach Eintritt des Verzugs befindet sich Optimierungspotenzial z.B. in der schuldnerbezogenen Bearbeitung der Außenstände, der Verbesserung der Beitreibungsprozesse und in der Zusammenarbeit zwischen Fachamt und der Vollstreckungsstelle.

Seit Einführung des NKF zum 01.01.2007 bei der Stadt Eschweiler ist die Einrichtung eines Forderungsmanagements regelmäßig im Vorbericht der Haushaltssatzungen als Bestandteil der Risikoberichterstattung erwähnt. Aktuell ist vorgesehen, im Frühjahr des Jahres 2012 die notwendige personelle Verstärkung für die Einrichtung des Forderungsmanagements vorzunehmen. Erste Ergebnisse werden dann im Laufe des Jahres 2012 erwartet.

Zur Umsetzung des Forderungsmanagement dient das als Anlage beigefügte Konzept.

Personelle Auswirkungen:

Die Einrichtung der „Service-Einheit Forderungsmanagement“ kann nach personeller Verstärkung des Vollstreckungsdienstes im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme (durch eine Mitarbeiterin, die bereits in der Zahlungsabwicklung tätig ist) erfolgen.

Die organisatorische Zentralisierung der Geschäftsvorfälle „Wertberichtigung“ und „Fälligkeitsverschiebung“ erfordert in einem zweiten Schritt die Einrichtung einer zusätzlichen Stelle (Qualifikation mittlerer allgemeiner Verwaltungsdienst oder 1. Fachprüfung für Beschäftigte). Hier wäre ggf. eine Neueinstellung vorzunehmen.

Finanzielle Auswirkungen:

Die Verfahrensschritte zur Einrichtung des Forderungsmanagements vollziehen sich in mehreren Zeitabschnitten.

Zunächst sind zur Einrichtung der „Service-Einheit Forderungsmanagement“ keine zusätzlichen Haushaltsmittel erforderlich.

Die bei den personellen Auswirkungen erwähnte Neueinstellung (sofern diese überhaupt zum Tragen kommt) verursacht jährlich zusätzliche Personalkosten von ca. 40.000 € – 45.000 €, die jedoch durch die Optimierung des Forderungseinzugs wieder kompensiert werden können.

**Stadt Eschweiler
Der Bürgermeister**

**Konzept zur
Einrichtung eines Forderungsmanagements
in der Zahlungsabwicklung der Stadt Eschweiler**

1. Grundsätzliche Anmerkungen

Begrifflich umfasst das kommunale Forderungsmanagement alle Maßnahmen, die geeignet sind

- die Forderungen zeitnah zu realisieren
- die Ausfallrisiken zu reduzieren
- die Prozessabläufe von der Entstehung der Forderungen bis zu ihrer Realisierung oder Niederschlagung bzw. ihrem Erlass zu optimieren

Die Forderungen werden bilanziell dem Umlaufvermögen zugeordnet, womit eine Ausweisung als kurzfristig realisierbares Vermögen verbunden ist.

Die zeitnahe Realisierung der Forderungen wirkt sich unmittelbar auf die Liquidität der Kommunen aus.

2. Bewertung von Forderungen

Nach den einschlägigen haushaltsrechtlichen Vorschriften sind bei der Bewertung der Forderungen die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung zu beachten.

In Anlehnung an das kaufmännische Rechnungswesen stehen hierzu zwei Wertberichtsungsverfahren zur Verfügung:

- die Einzelwertberichtung
- die Pauschalwertberichtung

Bei der Einzelwertberichtigung ist eine Prüfung der Zahlungsfähigkeit und der Zahlungsbereitschaft der Schuldner vorzunehmen.

Im Rahmen dieser Bonitätsprüfung unterteilt man drei Forderungsarten:

- vollwertige bzw. sichere Forderungen
- zweifelhafte Forderungen
- uneinbringliche Forderungen

Begrifflich decken sich die uneinbringlichen Forderungen mit den Voraussetzungen zur Vornahme einer unbefristeten Niederschlagung oder eines Erlasses.

In beiden Fällen bzw. bei der uneinbringlichen Forderung ist davon auszugehen, dass eine Realisierung des Anspruchs zukünftig nicht möglich ist. Die Forderung ist vollständig abzuschreiben.

Als zweifelhaft ist eine Forderung zu verstehen, wenn bei bestehendem Verzug der Zahlungseingang nicht mit Gewissheit zu bestimmen ist.

Da die unterjährige Entwicklung der Werthaltigkeit der Forderung für den Jahresabschluss von nicht unerheblicher Bedeutung ist, erfolgt regelmäßig eine Ausfallrisikoprüfung einzelner Forderungen unterjährig im Rahmen der Beitreibungs- und Vollstreckungsverfahren.

Des Weiteren muss im Rahmen der Bilanzierung (Jahresabschluss) geprüft werden, ob eventuelle Ausfallrisiken ergebniswirksam zu berücksichtigen sind.

Die Pauschalwertberichtigung bietet sich bei Vorliegen einer Mehrzahl wirtschaftlich gleichartiger Forderungen an.

Hierbei erfolgt die Wertberichtigung nach Maßgabe eines gemeindespezifischen Prozentsatzes von Ausfällen bei wirtschaftlich gleichartigen Forderungen, durch den der Gesamtbestand an Forderungen wertberichtigt wird.

3. Organisatorische Zentralisierung der Geschäftsvorfälle zur Wertberichtigung sowie zur Fälligkeitsverschiebung

Ein wesentlicher Optimierungsansatz der Einrichtung des Forderungsmanagements stellt die organisatorische Zentralisierung der Zuständigkeit sämtlicher Geschäftsvorfälle zur Wertberichtigung sowie zur Fälligkeitsverschiebung dar. Im Klartext handelt es sich hier um die Geschäftsvorfälle Stundung, Niederschlagung und Erlass.

Während die Entscheidungen über Niederschlagung und Erlass bereits zentral bei der Finanzbuchhaltung erledigt werden, sind derzeit noch die Entscheidungen über Stundungen den zuständigen Fachdienststellen vorbehalten.

Zur Effizienzsteigerung eines wirkungsvollen Forderungsmanagements ist es auch unerlässlich, die Entscheidungen über die Geschäftsvorfälle „Stundungen“ zentral bei der Zahlungsabwicklung anzusiedeln.

Hierdurch werden nicht nur Doppelarbeiten vermieden und Durchlaufzeiten reduziert, vielmehr ist dann ein einheitliches Entscheidungsverfahren, ein aktueller Überblick über die Forderungsbestände und ein enger Datenaustausch zwischen dem Vollstreckungsaußendienst und der Buchhaltung möglich.

Neben einer Änderung bzw. Neufassung der verwaltungsinternen Dienstanweisung ist zur ordnungsgemäßen Erledigung auch eine personelle Verstärkung in der Zahlungsabwicklung erforderlich.

4. Organisatorische Einbindung des Forderungsmanagements als Service-Einheit

Das Forderungsmanagement ist entsprechend seiner inhaltlichen Ausrichtung zentral als Service-Einheit für die gesamte Verwaltung in der Abteilung 202 - Zahlungsabwicklung – einzurichten.

Das Leistungsspektrum umfasst folgende Aufgabenfelder:

- schuldnerbezogene Mahnung/Erinnerung
- Überwachung der Zahlungsziele und Zahlungszeitpunkte
- Bearbeitung von Stundungsanträgen (Prüfung, Entscheidung und Buchung)

- Beitreibung öffentlich-rechtlicher Forderungen und Einleitung der Zwangsvollstreckung bei privatrechtlichen Forderungen
- Niederschlagung von uneinbringlichen Forderungen und Wertberichtigung (Prüfung, Entscheidung und Buchung)
- Aufbau eines Informationsmanagements und verwaltungsinternen Datenabgleichs
- Aufbau eines Dokumentenmanagements
- Zuständigkeit für die Dienstanweisung „Service-Einheit Forderungsmanagement“
- Zuständigkeit für sonstige generelle Angelegenheiten des Forderungsmanagements
- Aufbau eines kennzahlengestützten Finanzcontrollings und Berichtswesens zur Steuerungsunterstützung

5. Forderungscontrolling und Berichtswesen

Das Forderungscontrolling stellt einen unverzichtbaren Baustein im Forderungsmanagement dar. Es gliedert sich in zwei kennzahlengestützte Bereiche:

- die Prozessebene und
- die Bilanzebene

Auf der Prozessebene wird umfänglich das gesamte Rechnungswesen sowie der Inkassoprozess (Fälligkeit, Mahnung und Vollstreckung) analysiert.

Zur Festlegung möglicher Kennzahlen in diesem Bereich sind nachfolgend beispielhaft einige Parameter aufgeführt:

- Altersstruktur der Forderungen im Inkasso
- Struktur der Inkassoforderungen nach Forderungsart, Alter und Volumen
- Verteilung der offenen Forderungen auf Prozessstufen
- Verteilung der offenen Forderungen auf die Forderungsarten
- durchschnittliche Höhe der Inkassoforderungen
- durchschnittliche Anzahl der Inkassoforderungen

Auf der Bilanzebene wird im Forderungscontrolling das Ziel verfolgt, den Wertberichtigungsbedarf, die Forderungsbindung und die Entwicklung der Außenstände während des laufenden Jahres darzustellen.

Hinsichtlich der Kennzahlenbestimmung in diesem Bereich sind nachfolgend entsprechende Beispiele aufgelistet:

- Volumen der offenen Forderungen und Verteilung auf Forderungsarten
- Volumen der zweifelhaften Forderungen im Verhältnis zum Gesamtforderungsvolumen
- Volumen der uneinbringlichen (niedergeschlagenen) Forderungen im Verhältnis zum gesamten Forderungsvolumen

6. Konkrete Verfahrensschritte zur Einrichtung des Forderungsmanagements

Nachfolgend sind die erforderlichen Schritte zur Einrichtung des Forderungsmanagements, welche sich in mehreren Zeitabschnitten vollziehen, in kurzer plakativer Form aufgeführt:

- Einrichtung der „Service-Einheit Forderungsmanagement“ bei der Abt. 202/Zahlungsabwicklung unter gleichzeitiger personeller Verstärkung
 - Verbesserung der Ablauforganisation innerhalb der Vollstreckung
 - Optimierung der Prozessschritte von der Festsetzung der Forderung bis zur Beitreibung
 - Aufbau des Forderungscontrollings und Berichtswesens
 - Erstellung einer Dienstanweisung für die „Service-Einheit Forderungsmanagement“
 - Organisatorische Zentralisierung der Geschäftsvorfälle zur Wertberichtigung sowie zur Fälligkeitsverschiebung
- Hier ist ebenfalls eine personelle Verstärkung erforderlich.

Der gesamte Prozess zur vollständigen Umsetzung der vorgenannten Schritte wird voraussichtlich einen mehrjährigen Zeitraum umfassen.

Die gewonnenen Erkenntnisse und Fakten aus dem Forderungsmanagement sind dem Rat in halbjährlichen Zeitintervallen zur Kenntnis vorzulegen.

7. Ausblick

Das vorliegende Konzept zur Einrichtung eines Forderungsmanagements ist kein starrer Rahmen.

Vielmehr gilt es, im Zuge des Umsetzungsprozesses permanent die angestrebten Änderungen zu optimieren.

Hierzu sollte das Konzept jährlich fortgeschrieben und der Vertretungskörperschaft zur Kenntnis bzw. zur Entscheidung vorgelegt werden.

Durch diese Verfahrensweise ist sichergestellt, dass das Forderungsmanagement in den nächsten Jahren intensiv weiterentwickelt und als Strategie zur Umsetzung der Haushaltskonsolidierung verstanden wird.