



► Nr. VO/2017/05195
öffentlich

Lübeck, 07.08.2017

Antwort

Verantwortliche Bereiche:
1.210 - Buchhaltung und Finanzen

Bearbeitung: Florian Kannenberg (E-Mail: florian.kannenberg@luebeck.de Telefon: 122-2101)

CDU - BM Rottloff: Forderungsmanagement

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
06.09.2017	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
26.09.2017	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Antwort auf die Anfrage von BM Rottloff zum Forderungsmanagement vom 07.06.2017 im Hauptausschuss vom 13.06.2017 (VO/2017/05018)

Verfahren:

Beteiligte Bereiche/Projektgruppen: Keine

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
gem. § 47 f GO ist erfolgt:

Ja
Nein

Begründung:

Keine Betroffenheit

Die Maßnahme ist:

neu
freiwillig
vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

Nein
Ja (Anlage 1)

Antwort:

Die in der Anfrage gestellten Fragen werden wie folgt beantwortet:

1. Wie haben sich die offenen Forderungen der Hansestadt Lübeck zwischen 2009 und 2016 (Stichtag 31.12.) entwickelt?

Die Entwicklung ist der tabellarischen Übersicht in der Anlage zu entnehmen.

2. Welcher Zeitraum vergeht von der Entstehung bis zur Erfassung einer Forderung?

Grundsätzlich sollen Forderungen unverzüglich (also ohne schuldhaftes Verzögern) nach ihrer Entstehung erfasst werden. Die Verantwortung dafür liegt bei den dezentralen Bereichen.

Durch den Einsatz von in die Finanzsoftware integrierten Veranlagungsmodulen (z.B. bei der Steuerveranlagung) oder Schnittstellen zwischen Vorverfahren und Finanzsoftware (z.B. Bußgelder, Kindertagesstättenentgelte, Rettungsdienstgebühren, etc.) wird der überwiegende Anteil der Forderungen innerhalb weniger Tage nach der Entstehung gebucht.

Bei manuell erfassten Forderungen kann es erfahrungsgemäß insbesondere bei bestimmten Forderungsarten zu einer längeren Zeitspanne zwischen Entstehung und Erfassung der Forderung kommen. Für eine abschließende Aussage zu der Bearbeitungszeit wären jedoch umfangreiche, einzelfallbezogene Untersuchungen erforderlich, da die im System hinterlegten Daten nicht unbedingt einen sicheren Schluss auf die Entstehung der Forderung und damit auf die Beurteilung, ob eine Forderung mit Verzögerung erfasst wurde, zulassen.

3. Sind Fälle bekannt, bei denen die Erfassung verzögert erfolgte?

Es sind Fälle bekannt, in denen die Erfassung verzögert erfolgte. Insbesondere unsichere Forderungen wurden durch die dezentralen Bereiche teilweise erst nach Geldeingang erfasst. Dennoch erfolgte in den betroffenen Fällen eine Forderungsverfolgung. In der Regel werden diese Forderungen auch ohne Erfassung in der Finanzsoftware im Rahmen der sogenannten Fachamtsverfolgung geltend gemacht. Betroffen sind davon im Wesentlichen die Bereiche mit Aufgaben der Sozial- und Jugendhilfe.

4. Aus welchen Gründen kann es zu einer verzögerten Erfassung kommen?

Als wesentliche Gründe kommen in Betracht:

- Getrennte Zuständigkeiten für die Festsetzung der Forderung und für deren Erfassung in der Finanzsoftware. Hier kann es zu verlängerten Bearbeitungszeiten durch Postwege oder Brüche im Informationsfluss kommen. Betroffen sind insbesondere die Schulen (Postlaufzeit zwischen Schule und Schulverwaltung).
- Technische Probleme bei der maschinellen Übertragung und Buchung von Forderungen (Ausnahmefälle, betrifft nur Forderungen, die per Schnittstelle übertragen werden)
- Die Forderung entsteht erst mit der Zahlung (Einzelfälle, betrifft vor allem Spenden)
- Rechtliche Unsicherheiten bezüglich dem Bestand und der Durchsetzbarkeit der Forderungen
- Die genaue Höhe der Forderung ist bei ihrer Geltendmachung noch nicht bekannt, z.B. weil diese einkommensabhängig ist, erst durch Gerichte festgesetzt werden müssen, etc. Hier erfolgt die Erfassung häufig erst nach Zahlungseingang, da die Höhe der Forderung zu diesem Zeitpunkt bekannt ist.
- Die Durchsetzbarkeit wird aufgrund verschiedener Faktoren mit geringen Erfolgsaussichten bewertet. Durch die verzögerte Erfassung soll der Arbeitsaufwand für spätere Ausbuchungen gespart werden. Faktoren können z.B. die bekannte Finanzsituation des Zahlungspflichtigen oder Interessenskonflikte zwischen dem Erfolg sozialer Maßnahmen und damit einhergehender Zahlungsverpflichtungen sein.
- Personalengpässe

5. In welcher Höhe sind Forderungen zwischen 2009 und 2016 ausgefallen?

Die Summe der ausgefallenen Forderungen wurde anhand der in den einzelnen Jahren erfolgten Niederschlagungen und Erlasse ermittelt. Die Summen beliefen sich wie folgt:

Jahr	Niederschlagungen in €		Erlasse in €
	befristet	unbefristet	
2009	447.553,02	3.029.616,31	51.173,80
2010	227.549,28	2.717.881,44	94.786,61
2011	892.380,89	1.661.754,73	105.721,90
2012	4.097.904,68	1.536.283,19	302.476,28
2013	463.068,77	1.671.330,96	56.154,52
2014	47.289,89	632.671,19	49.839,33
2015	39.566,25	730.901,65	66.535,12
2016	258.178,63	1.713.802,39	65.437,92

6. In welcher Höhe musste zwischen 2009 und 2016 eine Vollstreckung von Forderungen durchgeführt werden?

Das Gesamtvolumen (in €) aller Forderungen, die an die Vollstreckungsbehörde ermittelt wurden, belief sich in den einzelnen Jahren wie folgt:

Jahr	Vollstreckungsvolumen in €
2010	3.215.558,33
2011	5.908.383,60
2012	6.387.434,67
2013	6.200.382,26
2014	7.477.503,02
2015	6.031.898,32
2016	7.095.150,03

Für das Jahr 2009 können aufgrund eines Wechsels der Vollstreckungssoftware keine Daten mehr ermittelt werden.

7. Welche Maßnahmen sind zwischen 2009 und 2016 ergriffen worden, um das Forderungsmanagement der Hansestadt zu optimieren?

Die Jahre 2009 ff. waren durch die Umstellung auf die doppelte Buchführung (Doppik) und den Wechsel der Finanzsoftware geprägt. Die Umstellung erfolgte ab 2009 für Pilot-Bereiche und ab 2010 für die übrige Verwaltung. Anschließend erfolgte die nachträgliche Anbindung der Steuerverfahren an die neue Finanzsoftware, die für die Grundsteuern und Straßenreinigungsgebühren zum Jahr 2013 und für die Gewerbesteuern und die übrigen Steuerarten zum Jahr 2014 abgeschlossen wurden. In dieser Zeit war die Buchhaltung vornehmlich durch die Umstellungsarbeiten, später durch Folgearbeiten aus der Umstellung, die Etablierung und Weiterentwicklung der neuen organisatorischen und technischen Abläufe, die Erledigung des Tagesgeschäfts sowie die Aufarbeitung der während der Umstellung aufgelaufenen Rückstände – insbesondere den ausstehenden Jahresabschlüssen – gebunden. Für eine umfassende Betrachtung des Forderungsmanagements standen daher keine Kapazitäten zur Verfügung. Es sind in den ersten Jahren der Doppik jedoch folgende einzelne Maß-

nahmen zur Optimierung des Forderungsmanagements ergriffen worden:

- Anbindung diverser Vorsysteme an die Finanzsoftware zur maschinellen Übertragung von Forderungen, dadurch schnellere Buchung der Forderungen mit geringerer Fehlerquote,
- Optimierung der Schnittstelle und damit des Datenaustausches zwischen Finanzsoftware und Vollstreckungssoftware zur effizienteren Gestaltung der Vollstreckungsarbeit,
- Verfeinerung der Zuordnungsregeln im automatischen Abgleich von Bankumsätzen zum schnelleren Forderungsausgleich bei Zahlung,
- Neuordnungen des Mahnverfahrens für bestimmte Forderungsgruppen, Betrachtung von Mahnmindestbeträgen, Reduzierung von Mahnstufen, Neufassung der Mahnbriefe,
- Neufassung von Forderungsbezogenen Soll-Prozessen in der Buchhaltung, z.B. dem Lastschriftprozess, den Prozessen für Gesamtschuldner und Haftungsschuldner, etc.
- Erste Schritte in Richtung eines Forderungscontrollings durch die Auswertung von forderungsbezogenen Kennzahlen,
- Schulungen und Workshops zwischen der Debitorenbuchhaltung und der Vollstreckungsstelle mit einzelnen dezentralen Bereichen zu forderungsbezogenen Themen und zur Klärung von Problemfällen.

Mit Etablierung der neuen Prozesse und dem Fortschritt in der Rückstandsbearbeitung gelang unter anderem das Thema Forderungsmanagement vermehrt in den Fokus. Im Jahr 2014 wurden schließlich die bis dahin identifizierten Schwachstellen in den verschiedenen Stadien des Forderungsmanagements gesammelt und beschrieben sowie Optimierungsansätze entwickelt. Diese wurden der Verwaltungsleitung erstmals im Dezember 2014 vorgestellt. Nach umfangreicher Recherche und Literaturlauswertung wurde aufgrund der tiefgreifenden geplanten Änderungen und der weiten Auswirkungen beschlossen, ein Projekt zur Optimierung des Forderungsmanagements aufzusetzen. Im November 2015 hat das Projekt „Zentralisierung des Forderungsmanagements“ (Projekt ZFM) die Arbeit aufgenommen. Projektzweck ist die Optimierung und Prüfung der (ggf. Teil-)Zentralisierung der Prozesse des Forderungsmanagements in der Kernverwaltung der Hansestadt Lübeck.

Nach einer umfangreichen Analyse der dezentralen Strukturen und Prozesse hat das Projekt ZFM neue Soll-Prozesse erarbeitet und diese in dem Entwurf einer Dienstanweisung Forderungsmanagement festgehalten. Als nächste Schritte erfolgt das Beteiligungsverfahren der dezentralen Bereiche zu der neuen Dienstanweisung. Anschließend werden die erforderlichen Ressourcen ermittelt und die zentralen Strukturen geschaffen. Im Jahr 2019 sollen die neue Dienstanweisung Forderungsmanagement und die daraus folgenden Soll-Prozesse zur Optimierung der Abläufe und Steigerung der Effizienz in der Forderungsverfolgung in Kraft treten.

Anlagen :

Entwicklung der offenen Forderungen der HL zwischen 2009 und 2016 (Stichtag 31.12.)

Bürgermeister Bernd Saxe

Anlage: Entwicklung der offenen Forderungen der HL zwischen 2009 und 2016 (Stichtag 31.12.)

	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Status des Jahresabschlusses	festgestellt	festgestellt	festgestellt	abgestimmter Entwurf	abgestimmter Entwurf	abgestimmter Entwurf	abgestimmter Entwurf	Der Jahresabschluss 2016 liegt noch nicht vor
Öffentl.-rechtl. Forderungen aus Dienstleistungen in €	8.075.723,03	9.180.540,19	11.504.035,79	11.939.874,24	14.181.845,18	14.826.969,16	11.684.835,94	
Sonstige öffentl.-rechtl. Forderungen in €	29.997.347,42	16.049.683,46	8.233.207,61	6.979.688,42	6.841.158,06	8.781.896,14	7.818.977,24	
Privatrechtliche Forderungen aus Dienstleistungen in €	10.257.441,85	11.116.382,04	8.127.216,95	10.764.566,60	8.125.134,10	5.461.504,40	8.127.528,67	
Sonstige privatrechtliche Forderungen in €	13.746.243,48	4.579.024,38	11.247.278,63	9.268.255,66	13.939.658,44	7.111.869,85	7.028.443,22	
Sonstige Vermögensgegenstände in €	13.617.739,99	58.789.801,30	64.927.816,39	66.945.792,51	49.271.934,38	43.727.581,73	35.125.909,15	
Forderungen insgesamt	75.694.495,77	99.715.431,37	104.039.555,37	105.898.177,43	92.359.730,16	79.909.821,28	69.785.694,22*	

*vorläufiges Ergebnis