

Gliederung der Vorlage

- I. Bezug zu den Fachzielen
- II. Beratungsfolge
- III. Beschlussvorschlag
- IV. Sachverhalt
- V. Finanzielle Auswirkungen
- VI. Auswirkung für Integration
- VII. Mitzeichnung/Stellungnahme
- VIII. Anlage/n



Federführend:
21 Kasse und Vollstreckung

Mitteilungsvorlage Nr. MV/0120/22

Datum: 09.06.2022
Az:

Ziele:

Quartalsbericht Forderungsmanagement zum 31.03.2022

Beratungsfolge:		
<i>Öffentlichkeit</i>	<i>Datum</i>	<i>Gremium</i>
Ö	16.06.2022	Ausschuss für Finanzen, Personal und Digitalisierung
N	06.07.2022	Verwaltungsausschuss
Ö	07.07.2022	Rat der Stadt Celle

Sachverhalt:

Der Fachdienst 21 - Stadtkasse und Vollstreckung legt erstmals den Quartalsbericht zum Forderungsmanagement der Stadt Celle per 31.03.2022 vor. Im Bericht werden die wichtigsten Kennzahlen zur Beurteilung der Effizienz des Forderungsmanagements dargestellt und interpretiert. Der Bericht wird zukünftig immer zu den Stichtagen 31.03., 30.06. und 30.09. eines Jahres erstellt und dabei weiterentwickelt.

gez. Thomas Bertram
Erster Stadtrat

Anlage/n:

- Quartalsbericht Forderungsmanagement zum 31.03.2022



Fachdienst 21 – Stadtkasse und Vollstreckung

Quartalsbericht Forderungsmanagement per 31.03.2022

- I. Berichtswesen im Forderungsmanagement
- II. Liquidität, Cash Pooling, Cash Management
- III. Mahnwesen und Vollstreckung
- IV. Schlussbemerkung



Unterjähriges Berichtswesen der Stadt Celle

Im Haushaltsjahr 2022

Stichtag: 31.03.2022

I. Das Berichtswesen im Forderungsmanagement

Zur Unterstützung der Verwaltungsführung sieht die Kommunalhaushalts- und -kassenverordnung (KomHKVO) in § 21 ein unterjähriges Berichtswesen vor. Im Bereich der Planung und Ausführung des städtischen Haushaltes wurde daher bereits ein standardisiertes, unterjähriges Berichtswesen in Form regelmäßiger Quartalsberichte etabliert. Dieses wird nun um einen regelmäßigen Quartalsbericht mit den wichtigsten Kennzahlen aus dem Forderungsmanagement ergänzt.

Das Berichtswesen soll dabei unterstützen, die Erreichung der gesteckten Ziele zu überwachen und zu dokumentieren. Als wesentliche Ziele des Forderungsmanagements werden betrachtet:

- jederzeitige Sicherstellung der Liquidität der Stadt Celle
- hohe Effektivität bei der Einnahmenverbuchung durch Automatisierung
- Verringerung der Zeit zwischen Entstehung und Ausgleich von Forderungen
- effektive Beitreibung offener Forderung

Die o. g. allgemeinen Ziele beschreiben die Intention eines gut funktionierenden Forderungsmanagements. Erst aus ihnen lassen sich weitere, operative Ziele ableiten, mithilfe derer ein konkreter Zielerreichungsgrad bzw. ein Erfolg ermittelbar ist. Im folgenden Bericht werden ausgewählte Kennzahlen dargestellt, die eine Messung des Zielerreichungsgrades ermöglichen sollen. Zudem werden die ermittelten Kennzahlen für den Leser textlich interpretiert und eingeordnet, soweit möglich.

Bei einigen der dargestellten Kennzahlen lassen sich derzeit aufgrund fehlender Erfahrungswerte keine konkreten Zielgrößen definieren. Ggf. wird lediglich eine wünschenswerte Tendenz zur Entwicklung einer Kennzahl dargelegt. Einige Kennzahlen werden lediglich zur Kenntnis bzw. zu statistischen Zwecken und ohne Bewertung dargestellt.



II. Liquidität, Cash Pooling

a. Liquidität Stadt Celle

Durchschnittlicher Bestand Sichteinlagen: 17,8 Mio. Euro

Planmäßige Auszahlungen für lfd. Verwaltungstätigkeit: 164,6 Mio. Euro

Durchschnittliche Deckung in Prozent: 10,8%

Die Liquidität in der Stadtkasse konnte im Berichtsquartal jederzeit sichergestellt werden. Zu keinem Zeitpunkt mussten neue Kredite zur kurzfristigen Bereitstellung von Liquidität in Anspruch genommen werden. Die durchschnittlich zur Verfügung stehenden Sichteinlagen auf städtischen Konten betragen 17,8 Mio. Euro bzw. 10,8% der planmäßigen Auszahlungen für lfd. Verwaltungstätigkeit in 2022. Angestrebt werden sollte ein Wert von mindestens 3,0% und höchstens 15,0%. Geringere Bestände könnten ggf. dazu führen, dass eine Kreditneuaufnahme notwendig wird. Für hohe Sichteinlagen werden aktuell indes Verwahrentgelte fällig, zudem sind Geldanlagen mit festen Laufzeiten ggf. attraktiver. Die bestehenden Verpflichtungen zur Absicherung des Sockelbetrags an Liquiditätskrediten betragen durchgängig 44,0 Mio. Euro.

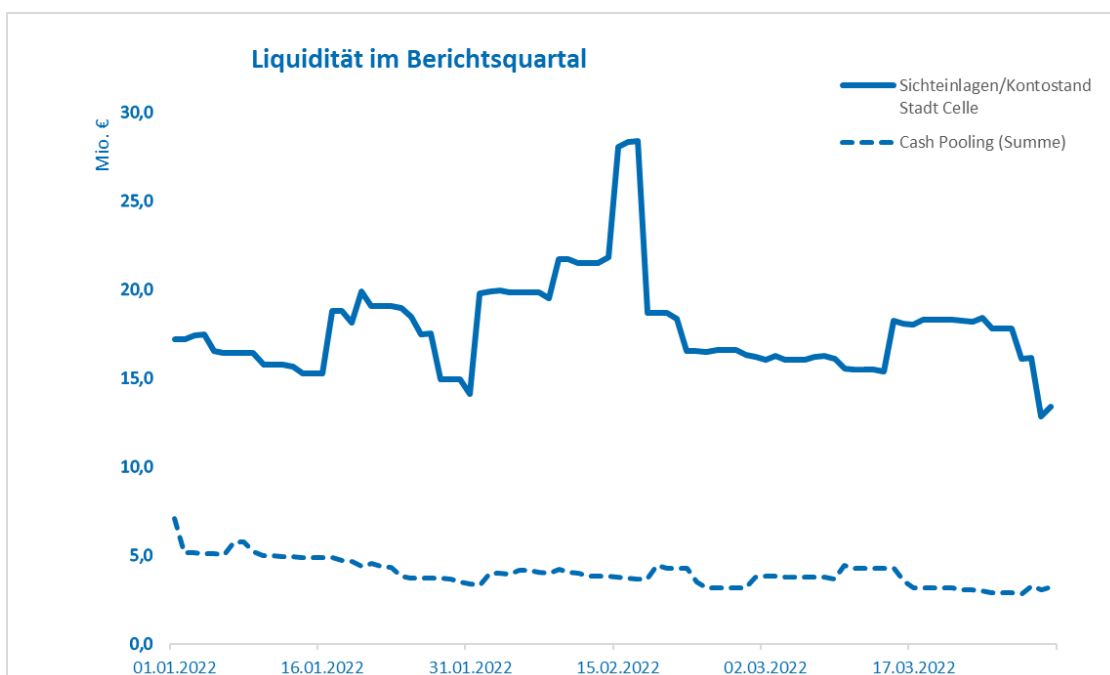
b. Cash Pooling

Durchschnittlicher Bestand im Cash Pool: 4,0 Mio. Euro

Zinsertrag aus dem Cash Pool: 13.608,38 Euro

Die o. a. günstige Liquiditätssituation wird durch das Cash Pooling noch gestützt. Aus den von den Cash Pooling Teilnehmern aus dem Cash Pool entnommenen oder eingezahlten Mitteln ergab sich ein durchschnittlicher Liquiditätsüberschuss i. H. v. 4,0 Mio. Euro, über den die Stadt zusätzlich disponieren konnte. Zudem wurden durch das Cash Pooling Zinserträge i. H. v. 13.608,38 Euro zur Entlastung des städtischen Haushaltes erwirtschaftet.

c. Darstellung im Diagramm





d. ePayment

Anzahl Transaktionen ePayment (Gesamt)	1.524
davon: PayPal	1.058
davon: GiroPay	79
davon: paydirekt	69
davon: SEPA-Lastschrift	318
davon: Kreditkarte ¹	0
Umsätze ePayment (Gesamt)	29.362,50 Euro
davon: PayPal	20.737,50 Euro
davon: GiroPay	1.457,50 Euro
davon: paydirekt	1.220,00 Euro
davon: SEPA-Lastschrift	5.947,50 Euro
davon: Kreditkarte	0,00 Euro
Gebühren für ePayment (Gesamt)	2.077,42 Euro
davon: PayPal	1.106,13 Euro
davon: S-Public (Giropay, paydirekt, SEPA)	542,89 Euro
davon: PM Payment	428,40 Euro

Allgemeines

Der Begriff ePayment beschreibt die Zusammenfassung aller elektronischen Zahlungsmittel, die verwendet werden, um online erworbene Waren oder Dienstleistungen Zug um Zug zu bezahlen. Während Vorkasse und Zahlung auf Rechnung zu den klassischen Zahlungsmethoden gehören, wurden bspw. PayPal, Giropay und paydirekt eigens für das ePayment entwickelt. Der Vorteil von ePayment liegt in der Schnelligkeit des Bezahlvorgangs: Der Kunde kann sein online erworbenes Produkt unmittelbar bezahlen, der Anbieter erhält sofort den Kaufbetrag gutgeschrieben und kann die Gegenleistung erbringen.

Der Vorteil von ePayment für den Kunden liegt mithin in der einheitlichen und zeitgleichen Abwicklung von Kauf- und Bezahlvorgang – der Kaufvorgang ist bequemer und schneller ausgestaltet. Neben dem unmittelbaren Zahlungseingang entstehen zudem buchhalterische Effizienzvorteile, da Forderung und Zahlungseingang über Schnittstellen automatisiert einander zugeordnet werden können. Als nachteilig sind insbesondere die relativ hohen Transaktionskosten zu sehen. Nehmen einer zunehmenden Erwartungshaltung der Bürger, Leistungen auch online anzubieten und bezahlbar zu machen, formuliert auch das Online-Zugangsgesetz (OZG) Anforderungen digitalen Bezahls.

¹ wird voraussichtlich im Laufe des Berichtsjahres als Zahlungsmittel implementiert



Analyse und Ausblick

PayPal stellt mit Abstand das dominanteste Zahlungsmittel im Bereich des ePayment dar. Das deckt sich mit den bundesweiten Erfahrungen anderer Kommunen. Aktuell sind bei der Stadt Celle lediglich drei Verfahren / Online-Leistungen an das ePayment angebunden, dementsprechend ist die Nutzungsintensität in Relation zu den gesamten Zahlungstransaktionen der Stadtkasse gering. Die Kosten je Transaktion liegen im Schnitt bei 7,1% der Transaktionssumme.

Aktuell wird das Thema eGovernment durch das laufende Projekt „openRathaus“ vorgebracht. OpenRathaus ist ein Online-Portal, in dem Verwaltungsleistungen aus verschiedenen Bereichen online zugänglich gemacht werden. Ziel ist es, bis Ende des Jahres ein Vielfaches an Online-Leistungen zur Verfügung stellen zu können als bisher. Implementiert wird auch die Möglichkeit des elektronischen Bezahls. Entsprechend wird die ePayment-Nutzung mit Fortschritt des Projektes sukzessive zunehmen.

Eine weitere Perspektive bietet der Aufbau der sog. Zentralen Rechnungsstelle im Fachbereich Finanzen. Dort werden zukünftig alle vor dem Hintergrund des § 2b Umsatzsteuergesetz relevanten Leistungen zentralisiert in Rechnung gestellt. Damit wird insbesondere dem Anspruch des Tax Compliance Systems Rechnung getragen. Die dort an Externe gestellten Rechnungen werden mit QR-Codes ausgestattet, die den Rechnungsempfänger zu einer digitalen Zahlungslösung führen. Durch die Zentrale Rechnungsstelle ist somit ebenfalls eine Steigerung der Effizienz der Einnahmehaltung zu erwarten.

e. Weitere Kennzahlen

Auszahlungen (gesamt)	46,9 Mio. €
<i>Davon:</i>	
Auszahlungen Barkasse	184.081,16 €
Einzahlungen Barkasse	284.764,91 €
Anzahl aktive Lastschrift-Mandate	19.337
Abbuchungen via Lastschrift	10,1 Mio. €
Lastschriftquote²	31,90%

² Lastschriftquote = Volumen Einzugsermächtigungen / bereinigte Gesamterträge



III. Mahnwesen und Vollstreckung

a. Mahnwesen

Anzahl verschickte Mahnungen	3.132
Mahnvolumen (Hauptforderungen, HF)	404.015,50 €
Zzgl. Säumnisgebühren	5.895,50 €
Zzgl. Mahngebühren	9.402,05 €
Mahnquote ³	1,27%

Bei Nichtbegleichen einer Forderung zum Fälligkeitstermin wird zunächst eine Mahnung an den säumigen Schuldner versendet. Das Nichtzahlen beruht üblicherweise auf mangelnder Zahlungswilligkeit, Zahlungsfähigkeit oder einem Versehen. Beim ePayment erfolgt die Leistungserbringung nur bei sofortiger Gegenleistung, sodass mit zunehmender Nutzung des ePayments die Mahnquote erwartungsgemäß reduziert werden kann. Auch eine hohe Lastschriftquote kann dem entgegenwirken.

b. Vollstreckungswesen

Anzahl beendete Fälle ⁴ im Berichtsquartal	901
Davon mindestens HF vollständig beglichen	828
Erfolgsquote (nach Anzahl Fällen)	91,90%
Forderungen beendete Fälle im Berichtsquartal	561.563,07 €
Davon beigetrieben	514.743,93 €
Erfolgsquote (nach Wert)	91,66%
Durchschnittliche Bearbeitungsdauer ⁵ in Tagen	93
Kostendeckungsgrad ⁶	790,64%

Gut 9 von 10 Fällen, die an die Vollstreckung übergeben werden, werden durch die eingeleiteten Vollstreckungsmaßnahmen erfolgreich beendet. Die durchschnittliche Dauer eines Falles beträgt dabei ca. drei Monate.

Eine hundertprozentige Erfolgsquote ist nicht realistisch, da immer wieder Forderungen aufgrund von Insolvenzen oder Untertauchen des Schuldners nicht realisiert werden können. Die bereits hohe Quote spricht aber dafür, dass die zur Verfügung stehenden Vollstreckungsmaßnahmen wirksam angewendet werden.

³ Mahnquote = Mahnvolumen (HF) / bereinigte Gesamterträge

⁴ Ohne Amtshilfeersuchen

⁵ Eingang Vollstreckung bis Beendigung der Vollstreckungsmaßnahmen

⁶ Einzahlungen aus Vollstreckung / Personalkosten + 15% Sachkosten n. KGSt.



Die Bearbeitungsdauer von durchschnittlich 93 Tagen erscheint auf den ersten Blick lang. Sie relativiert sich aber, wenn man bedenkt, dass bspw. eingeräumte Ratenzahlungen durchaus länger als ein Jahr laufen können und z. B. Konto- und Gehaltspfändungen üblicherweise erst nach fruchtloser Außendiensttätigkeit nach einigen Wochen eingerichtet werden. Auch die Bearbeitungsdauer der Fälle in der Vollstreckung kann daher positiv interpretiert werden, wenngleich tendenziell eine weitere Reduzierung zu avisieren ist.

Ein hoher Kostendeckungsgrad spricht ebenfalls für eine hohe Effizienz der Vollstreckungstätigkeiten. Je höher er ist, desto besser ist das Verhältnis zwischen Personaleinsatz und dem Vollstreckungsergebnis: Das gleiche Ergebnis ist mithin umso besser einzuschätzen, je weniger Personal für seine Realisierung benötigt wurde. Ein Kostendeckungsgrad von 790,64% indiziert eine hohe Effizienz.

Niederschlagungsquote

Anzahl Niederschlagungen	49
Höhe der Niederschlagungen	35.050,22 €
Niederschlagungsquote⁷	0,11%

Eine Forderung wird dann niedergeschlagen, wenn das Einbringen der Forderung durch weitere Vollstreckungsmaßnahmen (ggf. vorübergehend) nicht mehr möglich oder sehr unwahrscheinlich geworden ist. Beispielsweise sind Forderungen, die nicht (vollständig) in einem Insolvenzverfahren befriedigt werden konnten, nach Abschluss des Insolvenzverfahrens niederschlagen, da weitere Vollstreckungsmaßnahmen gegen den Schuldner nicht mehr zulässig sind. Andere Gründe für eine Niederschlagung können das Untertauchen des Schuldners oder seine andauernde Zahlungsunfähigkeit ohne absehbare Aussicht auf Verbesserung seiner Lebensumstände sein. Der Aufwand für das Verfolgen der Forderung steht in solchen Fällen im Missverhältnis zum (wenn überhaupt noch) erwartbaren Erfolg. Eine niedrige Quote ist insofern vorteilhaft, jedoch kaum steuerbar.

Ansätze aus der Privatwirtschaft, bspw. im Vorfeld der Entstehung einer Forderung eine Bonitätsprüfung des Kunden durchzuführen, finden im Bereich der öffentlichen Verwaltung keine Anwendung: Anzuführen sind der Kontrahierungszwang einerseits sowie die öffentliche Daseinsvorsorge mit entsprechender Leistungsvorhaltung andererseits.

Niederschlagungen ab einem Wert von 25 T€ sind gem. Dienstanweisung für das Finanzwesen durch den Rat der Stadt Celle zu beschließen. Diese Fälle werden unterjährig gesammelt und erst in der letzten Ratssitzung des Jahres vorgelegt. Insofern ist die Kennzahl erst auf das ganze Haushaltsjahr bezogen wirklich aussagekräftig. Zum Vergleich: Die Quote in 2021 lag bei 1,15% und entspricht damit der durchschnittlichen Quote im kommunalen Bereich. Die Ausfallquote in der mittelständigen Wirtschaft wird auf bis zu 5% geschätzt.⁸

⁷ Niederschlagungsquote = Höhe der Niederschlagungen / bereinigte Gesamterträge

⁸ Vgl. Rödl & Partner, *Status quo und Perspektiven des kommunalen Forderungsmanagements, Gutachten im Auftrag des Fachverbands der Kommunalkassenverwalter e. V., 2009, S. 3 (zitiert in: Beate Behnke-Hahne, Forderungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Haufe-Verlag, 1. Auflage 2016, S. 24)*



IV. Schlussbemerkung

Das Berichtswesen zum Forderungsmanagement stellt einen Überblick über die Tätigkeiten und deren Effizienz im Bereich Stadtkasse und Vollstreckung dar. Einige der ausgewählten Kennzahlen können – da sie nun erstmals in dieser Form erhoben wurden – erst im weiteren Zeitverlauf und ihrer fortlaufenden Erhebung bewertet werden, sodass sich daraus ggf. sinnvolle Zielwerte ableiten lassen. Wenngleich das Berichtswesen wo nötig weiterentwickelt wird und insofern nicht statisch ist, ist eine kontinuierliche Erhebung der Kennzahlen für deren Einordnung unumgänglich.

Nach Einschätzung des Verfassers kann dem Forderungsmanagement – insbesondere dem nachgelagerten Teil der Beitreibung nicht gezahlter Forderungen – eine hohe Leistungsfähigkeit beschieden werden.

Fachdienst 21 – Stadtkasse und Vollstreckung