

## **Erfolgreiches Forderungsmanagement - bewährte Tipps aus der Praxis für die Praxis**

In den beiden Prüfungen zum Forderungsmanagement aus den Jahren 2013 und 2024 wurde deutlich, dass zu einem erfolgreichen Forderungsmanagement nicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben gehört, sondern vor allem auch interne Abläufe ausschlaggebend sein können. Nicht zuletzt ist ebenfalls der Kontakt zu Zahlungspflichtigen wichtig.

Aus diesem Grund hat die überörtliche Kommunalprüfung ergänzend zu den Ausführungen in den Prüfungsmitteilungen hier eine Auflistung mit Tipps erstellt, die ein effektives Forderungsmanagement unterstützen können.

Die Auflistung berücksichtigt Praxistipps für das Forderungsmanagement selbst, aber auch für die übrigen Organisationseinheiten. Sie gliedert sich in zehn Bereiche, um ein strukturiertes Vorgehen zu ermöglichen.

Die einzelnen Tipps spiegeln u. a. die Erkenntnisse aus den Prüfungen wider. Die überörtliche Kommunalprüfung weist darauf hin, dass es sich hierbei um eine nicht verbindliche Arbeitshilfe handelt, die Aufzählung ist beispielhaft und nicht abschließend.

Sie soll interessierten Kommunen als Anregung, Orientierung und Hilfestellung dienen und sollte individuell an die örtlichen Erfordernisse jeder einzelnen Kommune angepasst werden.

### **Praxistipps „Organisatorisches Vorgehen“**

- Regelungen zum Forderungsmanagement (Forderungserfassung bis -erledigung) in die DA gem. § 43 Abs. 1 KomHKVO (DA Finanzen) aufnehmen,
- zentrale Pflege der Finanzadressen regeln,
- Musterprozesse im Forderungsmanagement erstellen,
- zentrale (IT-unterstützte) Überwachung aller Forderungen durch die Kasse,
- Stundung, Niederschlagung und Erlass zentral im Finanzbereich abschließend bearbeiten unter Beteiligung der Organisationseinheiten über internen Workflow,
- Hauptfälligkeiten für (alle) Forderungen festlegen,
- Internetauftritt zum Forderungsmanagement erstellen bzw. optimieren (z. B. mehrsprachig, Hinweis auf Schuldnerberatung),
- Anteil von Zahlungsmethoden mit sofortiger Zahlung (z. B. Vorkasse, Kassenautomat, EC-Cash, PayPal, Kreditkarte, Lastschriftverfahren) erhöhen.

### **Praxistipps „Personal“**

- Forderungen auf Sachbearbeitung nach Anfangsbuchstaben der Zahlungspflichtigen aufteilen. Vorteil: Eine Sachbearbeiterin oder ein

Sachbearbeiter ist für Zahlungsrückstände bei verschiedenen Forderungsarten zuständig und hat so bessere Kenntnis über die Zahlungspflichtigen,

- Einheitssachbearbeitung (Zahlungsabwicklung bis Vollstreckungsdienst),
- Einsatz finanzieller Leistungsanreize im Rahmen des Tarif- und Beamtenrechts,
- regelmäßige Fortbildung des Personals des Forderungsmanagements,
- Kontinuität des Personalbestands erreichen,
- regelmäßige Information und Schulungen der Organisationseinheiten im Sinne der DA Finanzen,
- interkommunalen Erfahrungsaustausch (auch auf einzelnen Arbeitsebenen, wie z. B. Vollstreckungsdienst) initiieren,
- gegenseitige Hospitation im Vollstreckungsdienst von Nachbarkommunen ermöglichen,
- gemeinsame Inhouse-Fortbildungen mit Nachbarkommunen durchführen.

### **Praxistipps „Forderungserfassung“**

- Organisationseinheiten in der DA Finanzen verpflichten, Bescheide bzw. Rechnungen und dazugehörige Annahmeanordnungen zeitgleich zu erstellen,
- Organisationseinheiten in der DA Finanzen verpflichten, aufzuklärende Zahlungseingänge innerhalb einer Frist von bis zu 3 Werktagen abschließend zu bearbeiten,
- Prüfung, ob elektronischer Rechnungsworkflow programmbedingt erst nach Erstellung der Anordnung ein Ausdruck von Bescheiden ermöglichen kann,
- zügigen Workflow (inkl. Unterschriften) auch durch ausreichende Anzahl an berechtigten Vertreterinnen und Vertretern gewährleisten.

### **Praxistipps „Kostenbescheid, Rechnung“**

- Bescheide, Rechnungen u. ä. im Hinblick auf Aufbau und Layout überarbeiten, z. B. Kontoverbindung deutlich hervorheben,
- Zahlungsmodalitäten eindeutig und klar definieren (in Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten),
- möglichst konkretes Zahlungsziel (Zahlung bis zum xx.xx.202x) nennen,
- evtl. Hinweise auf Mahnung und Vollstreckung inkl. sich daraus ergebender Kostenfolgen und Sanktionen,
- Kostenbescheide/Rechnungen mit QR-Code versehen,
- konkrete und einheitliche Vorgaben zum Kassenzeichen, damit sich die Quote der automatischen Zuordnung/Verbuchung erhöht,

- bei fehlerhaften Zuordnungen/Verbuchungen sofort Klärung herbeiführen und Änderungen mit dem Ziel korrekter Verbuchungen vornehmen,
- zügige Beantwortung von Nachfragen, um Zahlungsverzögerungen zu vermeiden.

### **Praxistipps „Forderungsrealisierung“**

- Grundsatz beachten: wo möglich, erst Zahlung dann Leistung (z. B. KFZ-Zulassungs- und Führerscheinwesen, Gewerbeangelegenheiten, Personenstands- und Meldewesen, Verwaltungsleistungen wie Beglaubigungen, Genehmigungen, Kopien, Benutzungsgebühren),
- stetiger Hinweis auf die Vorteile des Lastschrifteinzugs (Vordruck als Anlage zu Bescheiden, Info inkl. Vordruck über Homepage),
- Hinweis in Tageszeitungen und digitalen Medien auf wiederkehrende Zahlungsverpflichtungen, für die üblicherweise mehrere Raten festgesetzt werden, wie zum Beispiel Steuern,
- bei gebührenpflichtigen Amtshandlungen, die antragspflichtig sind, prüfen, ob die Durchführung von der Zahlung eines angemessenen Vorschusses oder einer Sicherheitsleistung abhängig gemacht werden kann,
- Ausgleich bisheriger offener Forderungen des Zahlungspflichtigen vor dem Abschluss weiterer Verträge oder dem Erbringen weiterer kommunaler Leistungen fordern,
- vorherige Prüfung der Bonität der Zahlungspflichtigen bei größeren oder dauerhaften Forderungen (z. B. bei privatrechtlichen Verträgen bzw. Vertragsanbahnungen),
- Möglichkeit der vorherigen Vereinbarung von Sicherheiten prüfen,
- Kautio bei Mietverhältnissen verlangen.

### **Praxistipps „Mahnwesen“**

- Mahnungen spätestens zwei Wochen nach Fälligkeit (frühestmöglicher Zeitpunkt eine Woche nach Fälligkeit) erstellen,
- Mahnläufe regelmäßig (zumindest alle 14 Tage),
- zeitliche Vorgaben schriftlich fixieren,
- Mahnungen nur aussortieren, wenn Mahnstatus im System zurückgesetzt wird,
- im Mahnschreiben Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in der Verwaltung für Nachfragen von Zahlungspflichtigen zum Forderungsfall benennen,
- QR-Code auf Mahnung mit dem Vorteil, dass Nebenforderungen automatisch mit gezahlt werden,

- bei Mahnungen in Steuersachen immer Vordruck SEPA-Lastschriftmandat beifügen,
- einheitliche und verbindliche Regelungen für den Umgang mit unzustellbaren Mahnrückläufern treffen,
- Mahnsperren ausnahmslos befristet setzen, ohne automatische Verlängerung,
- telefonische Kontaktaufnahme als Standardmaßnahme außer bei Dauerschuldnern,
- Vollstreckungsankündigung statt 2. Mahnung.

### **Praxistipps „Vollstreckungswesen“**

- Ziel für die Regelbearbeitungszeit eines Vollstreckungsfalls festlegen (z. B. 3 Monate),
- schriftlich begründete Mitteilung an die Kassenleitung, falls der Vollstreckungsauftrag ausnahmsweise nicht fristgemäß erledigt werden kann,
- Prioritäten bei der Bearbeitungsabfolge mit Blick auf Höhe und Art der Forderung setzen und verbindlich vorgeben,
- Strategie betreffend des Verhältnisses Innendienst und Außendienst verbindlich definieren,
- bei auswärtigen Zahlungspflichtigen eigene Vollstreckungsmaßnahmen aus dem Innendienst ausschöpfen,
- Schuldnerdaten immer vollständig und aktualisiert vorhalten und allen an dem Verfahren Beteiligten jederzeit zugänglich machen,
- soziale Medien als Informationsquelle nutzen,
- vor der Anmeldung von Forderungen zum Insolvenzverfahren grundsätzlich die Wirtschaftlichkeit in Bezug auf Verwaltungsaufwand und Erfolg durch Zahlungseingang abwägen,
- verbindliche Kontrollmechanismen einführen, um Verjährungsfristen zu beachten,
- der Vollstreckungsaußendienst zieht Amtshandlungen in den frühen Morgenstunden, abends oder über die Mittagszeit in Erwägung, um die Zahlungspflichtigen zu Hause anzutreffen,
- turnusmäßige Gebietsrotation im Außendienst, soweit intern möglich,
- Vollstreckungsaußendienst bietet regelmäßige Sprechzeiten in der Verwaltung an,
- Vollstreckungsbeamtinnen und Vollstreckungsbeamte sollten in Ausnahmefällen auch zum Innendienst der Vollstreckungsstelle herangezogen werden,
- Anteil von Zahlungsmethoden im Vollstreckungsaußendienst mit sofortiger Zahlung erhöhen (z. B. EC-Cash, PayPal, Kreditkarte, Lastschriftverfahren).

### **Praxistipps „Informationsfluss, Networking“**

- Informationsfluss zwischen Kasse und Organisationseinheiten wegen Austausch z. B. über Adressänderung, Hilfebezug, Arbeitgeberwechsel, Änderung Kontoverbindung verbessern,
- Potenziale aus einer IKZ im Zusammenhang mit der Bearbeitung von Spezialverfahren (Insolvenzverfahren, Zwangsversteigerungen etc.) prüfen,
- Potenziale aus einer IKZ im Zusammenhang mit einem gemeinsamen Informationsmanagement (fallbezogener Austausch schuldnerbezogener Informationen etc.) prüfen und dabei Datenschutzvorschriften beachten,
- Vollstreckungssoftware mit Schnittstelle zur Finanzsoftware nutzen.

### **Praxistipps „Optimierung von Prozessen“**

- automatisierte Zahlungszuordnung optimieren,
- funktionierende Schnittstellen einrichten,
- automatisierte Erfassung von Amtshilfeersuchen forcieren,
- Dokumentenmanagementsystem nutzen,
- Empfehlungen aus Prüfungen des Rechnungsprüfungsamtes und der Kassenaufsicht im Bereich Forderungsmanagement beachten,
- regelmäßige Mitarbeiterbefragung (Gesamtverwaltung, allgemeiner Finanzbereich und/oder Kasse) in Bezug auf die Verbesserung von Prozessabläufen in Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Digitalisierungsmöglichkeiten nutzen,
- Prozesse ganzheitlich, d. h. auch unter Einbeziehung der Schnittstellen Buchhaltung, Organisationseinheiten etc., betrachten.

### **Praxistipps „Schuldnerbeziehungspflege“**

- Zahlungspflichtige bei temporären Finanzschwierigkeiten in Bezug auf die eigenen Forderungen beratend unterstützen,
- Hinweis auf Schuldnerberatung,
- Kontaktaufnahme per Telefon,
- sporadische „Kundenumfragen“ (z. B. über die Mahnung – warum ist die Zahlung nicht erfolgt),
- mit farbigen Umschlägen/Schreiben arbeiten (z. B. blauer Umschlag bei Mahnung, roter Umschlag bei Vollstreckungsankündigung),

- standardmäßiger Abgleich seitens der Organisationseinheiten im Zuge der Leistungsgewährung, ob der jeweilige Antragstellende bereits Schuldnerin oder Schuldner der Kommune ist.