

Steter Zufluss

Die Ergebnisse des Praxisberichts
„Geschäftsoptimierung –
Forderungsmanagement bei der Stadt Frechen“



Inhalt

1. Management Summary	Seite 4
2. Vorgehensweise	Seite 5
3. Projektpartner	Seite 6
4. Das Forderungsportfolio der Stadt Frechen	Seite 7
5. Das Forderungsmanagement bei der Stadt Frechen	Seite 7
6. Prozessunabhängige Handlungsfelder im Forderungsmanagement	Seite 8
6.1 Dokumentenmanagement	Seite 8
6.2 Potenzialorientierung der Inkassostrategie	Seite 9
6.2.1 Neuordnung der Zuständigkeit bei Forderungen ohne aktiven Leistungsbezug ..	Seite 9
6.2.2 Integration dezentraler Rechnungswesenstrukturen	Seite 9
6.2.3 Rationalisierung der Bearbeitung kleinvolumiger Forderungen	Seite 9
6.2.4 Einführung der Nachnahmekarte für kleinvolumige Forderungen	Seite 9
6.3 Controlling und Berichtswesen	Seite 10
6.4 Wissensmanagement/Qualitätssicherung	Seite 10
7. Optimierungsmöglichkeiten im Prozessablauf	Seite 11
7.1 Vorgangsbearbeitung bis zur Geltendmachung der Forderung (Rechnungstellung)	Seite 11
7.1.1 Adress-, Retouren- und Druckmanagement	Seite 11
7.1.2 Ungeklärte Zahlungseingänge (UZE) und Sollstellung	Seite 12
7.1.3 Vorkasse	Seite 12
7.2 Sollstellung bis zur Mahnung	Seite 13
7.2.1 Bescheidstruktur/proaktive Bürgeransprache	Seite 13
7.2.2 Einführung eines Telefoninkassos	Seite 13
7.2.3 Erweiterung der Mahn- und Zahlsperrn	Seite 14
7.3 Vollstreckung bis zur Einnahme	Seite 14
7.3.1 Langzeitüberwachung durchvollstreckter Forderungen	Seite 14
7.3.2 Stundung, Niederschlagung	Seite 15
7.3.3 Zusatzleistung: Schuldnerberatung	Seite 15
7.3.4 Optimierung Vollstreckungsaußendienst	Seite 15
8. Anhang	Seite 16
8.1 Forderungsinventur	Seite 16
8.2 Forderungsanalyse	Seite 17
9. Autoren und Kontakt	Seite 19
10. Impressum	Seite 19

1. Management Summary

Der Bestand an offenen Forderungen steigt in den Kommunen Jahr für Jahr an. Aktuell wird er bundesweit auf mindestens zwölf Milliarden Euro geschätzt. Effektives und effizientes Forderungsmanagement ist deshalb ein Muss. Die Liquidität kann erhöht werden, wenn die Kommunen die Außenstände effizient und zeitnah betreiben.

Viele unterschiedliche Arten kommunaler Einnahmen und entsprechend unterschiedliche innerbehördliche Zuständigkeiten und Abläufe machen das kommunale Forderungsmanagement zu einem komplexen Aufgabenfeld. Ein funktionsfähiges Forderungsmanagement leistet einen Beitrag zur finanziellen Handlungsfähigkeit – insbesondere vor dem Hintergrund der vielerorts erforderlichen Haushaltskonsolidierung – und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung nehmen hier eine wichtige Schlüsselfunktion ein. Um das Forderungsmanagement zu optimieren, ist eine ganzheitliche Betrachtung der zugrunde liegenden Prozesse notwendig. Im Rahmen der Untersuchung des Forderungsmanagements bei der Stadt Frechen sind dazu die einzelnen Prozessschritte und die unterstützenden Aktivitäten wie beispielsweise Dokumentenmanagement, Adressermittlung, Druck und Versand, Retourenhandling, Langzeitüberwachung, Inkassostrategie und Schnittstellen zwischen Tätigkeiten und Organisationseinheiten analysiert worden.

Dass die Prozesse innerhalb des kommunalen Forderungsmanagements zahlreiche Optimierungspotenziale bergen, um die Liquidität durch frühzeitige Realisierung von Einnahmen zu erhöhen und gleichzeitig die Kosten in der Verwaltung zu senken, hat die vorliegende Untersuchung bestätigt. Im Fokus der Bemühungen um Steigerung von Effektivität und Effizienz müssen dabei sowohl die Binnenoptimierung innerhalb der für Rechnungsstellung, Mahnung und Vollstreckung zuständigen Organisationseinheiten als auch die Hebung von verwaltungsinternen wie -übergreifenden Kooperationspotenzialen stehen.

Dass bislang nur wenige Verwaltungen im Bereich des Forderungsmanagements auf die Unterstützung privater Dienstleister zurückgreifen, ist teilweise auch in der Unsicherheit bei den Beteiligten begründet, wenn es um die rechtliche Zulässigkeit der Auslagerung von Tätigkeiten im Rahmen des Forderungsmanagements geht. Enge Grenzen setzt das Verwaltungsvollstreckungsgesetz (VwVG) ausschließlich im Bereich der öffentlich-rechtlichen Forderungen. Privatrechtliche Forderungen von Kommunen unterliegen nicht den Beschränkungen des VwVG. Zudem greifen die rechtlichen Restriktionen für öffentlich-rechtliche Forderungen nicht im kommunalen Mahnwesen. Gleiches gilt für die Bearbeitung nach Beendigung des formellen Vollstreckungsverfahrens. Länderspezifische Unterschiede sind in jedem Fall zu berücksichtigen.

Externe Dienstleister, wie die Deutsche Post, können Kommunen bei der Implementierung effizienter Prozesse unterstützen. Oftmals ist die Auslagerung von Teilen des Forderungsmanagements sogar Voraussetzung für die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Angefangen bei der Adressermittlung bis zum Druck und Versand der Bescheide, von der Digitalisierung von Dokumenten als Basis für einen elektronischen Workflow bis hin zum Telefoninkasso.

Speziell für den Bereich der kleinvolumigen Forderungen bietet die Deutsche Post mit der Nachnahmekarte eine geeignete Lösung für Kommunen an. Mit der Nachnahmekarte der Deutschen Post können Bürger offene Forderungen direkt beim Postzusteller, an der Haustür begleichen. Ein ebenso für den Schuldner komfortables wie für den Gläubiger erfolgreiches Angebot, das bereits in einigen Städten erfolgreich eingesetzt wird.

2. Vorgehensweise

Ziel des Projekts war die Erarbeitung von Vorschlägen zur Optimierung des Forderungsmanagements bei der Stadt Frechen.

Neben den Kernprozessen wurden auch die jeweiligen Steuerungs- und Unterstützungsaktivitäten wie beispielsweise das Controlling und das Dokumentenmanagement untersucht. Das Projekt gliedert sich in die Phasen 1 (Erhebung, Analyse und Ableitung der Handlungsfelder), Phase 2 (Feinkonzeption) und Phase 3 (Umsetzung). Dieser Bericht betrifft die Projektphase 1.

Nach einer Forderungsinventur mittels einer verwaltungsweiten Umfrage wurde der aktuelle Forderungsbestand maschinell analysiert. In zehn Vertiefungsworkshops erfolgten die Ist-Aufnahme und die Potenzialanalyse der relevanten Prozesse in ausgewählten Fachabteilungen. Die Workshops wurden jeweils von der Projektgruppe begleitet. Durch die Workshops waren alle Mitarbeiter, die sich täglich mit dem Forderungsmanagement beziehungsweise einzelnen Ausschnitten daraus befassen, optimal eingebunden.

Im vorliegenden Bericht werden aus Gründen der Übersichtlichkeit die einzelnen Untersuchungsbereiche des Projekts jeweils folgenden Prozessschritten im Forderungsmanagement zugeordnet:

1. Vorgangsbearbeitung bis zur Geltendmachung der Forderung (Rechnungsstellung)
2. Sollstellung bis zur Mahnung
3. Vollstreckung bis zur Einnahme (beziehungsweise unbefristeten Niederschlagung)

Untersuchungsbereiche, die den gesamten Prozess betreffen oder prozessübergreifend angelegt sind, werden im Kapitel 6: „Prozessunabhängige Handlungsfelder im Forderungsmanagement“ zusammengefasst.



3. Projektpartner

Stadt Frechen

Frechen liegt im Westen von Köln und gehört zum Rhein-Erft-Kreis. Die Stadt hat rund 50.000 Einwohner und besteht aus neun Stadtteilen. Die Stadt Frechen beschäftigt ca. 750 Mitarbeiter.

Das Thema Forderungsmanagement wurde aufgrund von Volumen und Struktur der offenen Forderungen als ein wichtiges Handlungsfeld identifiziert.

Rödl & Partner

Rödl & Partner ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien in Deutschland. Der Unternehmensbereich Public Management Consulting (PMC) berät seit über 15 Jahren die Verwaltungen des Bundes, der Länder und Kommunen sowie deren Eigen- und Beteiligungsgesellschaften.

Deutsche Post

Die Deutsche Post ist Europas größter Postdienstleister, der Marktführer im deutschen Brief- und Paketmarkt und hat eine führende Position im internationalen Briefverkehr. Mit der starken Marke Deutsche Post baut das Unternehmen seinen Status als „Die Post für Deutschland“ weiter aus. Das Portfolio reicht von standardisierten Produkten bis hin zu maßgeschneiderten Lösungen für Privat- und Geschäftskunden in den Bereichen Briefkommunikation, Dialogmarketing und Pakettransport. Die Deutsche Post wird die Verknüpfung von physischer und elektronischer Kommunikation weiter vorantreiben und so ihre Stellung als umfassender Dienstleister für sichere, einfache und zuverlässige Kommunikation ausbauen. Deutsche Post ist Teil des Konzerns Deutsche Post DHL.

Die Gruppe erzielte 2008 einen Umsatz von über 54 Milliarden Euro.

Die Deutsche Post Com GmbH ist eine 100%ige Tochter der Deutschen Post AG.

Sie bietet ihren Geschäftskunden Systemlösungen zu Prozessen der Geschäfts- und Marketingkommunikation, die dem Daten- und Dokumententransport vor- und nachgelagert sind.

4. Das Forderungsportfolio der Stadt Frechen

Im Rahmen der Forderungsinventur wurden folgende Größenordnung und Struktur des Forderungsbestands ermittelt.

- Das Gesamtvolumen offener Forderungen betrug im Februar 2008 knapp 6,8 Millionen Euro.
- 70 Prozent des Gesamtvolumens sind älter als ein Jahr.
- 64 Prozent der offenen Forderungen sind höher als 1.000 Euro.
- Knapp 35 Prozent aller Forderungen liegen im Bereich von Kleinbeträgen bis zehn Euro.
- 50 Prozent des Gesamtforderungsportfolios setzen sich zusammen aus Gewerbesteuer und Grundbesitzabgaben (Grundsteuer B, Abfallbeseitigungs-, Straßenreinigungs- und Abwassergebühren).
- 86 Prozent des Forderungsbestands befinden sich in der Vollstreckung.
- Die Amtshilfen beziehen 15 Prozent des Gesamtvolumens der in Vollstreckung befindlichen Forderungen; bezogen auf die Forderungsanzahl sind 30 Prozent auf Amtshilfeersuche zurückzuführen.
- Knapp 2,5 Prozent der Forderungen sind befristet niedergeschlagen.

5. Das Forderungsmanagement bei der Stadt Frechen

Auf eine umfassende Darstellung des Forderungsmanagements bei der Stadt Frechen wird hier verzichtet. Stattdessen werden einige wichtige Aspekte stichwortartig beschrieben.

- Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden etwa 80 Prozent der Forderungspositionen manuell, d. h. papierbasiert, bearbeitet.
- Teilweise existieren dezentrale Rechnungswesenstrukturen, die aber im Zuge des Neuen Kommunalen Finanzmanagements (NKF) schrittweise zentralisiert werden sollen.
- Niederschlagung und Stundung sind dezentral organisiert und obliegen jeweils den Fachdiensten und Sachbearbeitern.
- Zum Zeitpunkt der Untersuchung hatte die Stadt Frechen noch kein Forderungscontrolling zur gesamtstädtischen Steuerung und Kontrolle des Forderungsmanagements implementiert.
- Die Stadt Frechen greift beim Adressmanagement auf das bundeseinheitliche Einwohnermeldesystem EWOIS zurück.
- In der Vollstreckung wird die Software AVVISO genutzt. Durch den Vollstreckungsaußendienst gewonnene Informationen werden hier abgelegt, sodass diese Informationen dem Vollstreckungsdienst zur Verfügung stehen.

6. Prozessunabhängige Handlungsfelder im Forderungsmanagement



Basis für die Steigerung von Effektivität und Wirtschaftlichkeit im kommunalen Forderungsmanagement ist die Implementierung von unterstützenden prozessübergreifenden Instrumenten oder deren Anpassung an die gesamtstädtischen Erfordernisse. In Frechen wurden Einsatzmöglichkeiten wesentlicher Instrumente untersucht und entsprechende Handlungsempfehlungen erarbeitet.

6.1 Dokumentenmanagement

Grundlage für leistungsfähige Prozesse ist das Dokumentenmanagement. Unter dem Begriff des Dokumentenmanagements wird die IT-gestützte Archivierung und Verwaltung von Dokumenten verstanden, die ursprünglich papiergebunden vorlagen und weiterverarbeitet wurden.

Die Einführung eines digitalen Workflowmanagements minimiert die Fehleranfälligkeit, senkt die Durchlaufzeiten und spart damit Kosten. Wesentliche Bestandteile eines Dokumentenmanagementsystems sind:

- Scannen
- Checkin/Checkout
- Versionierung
- Metadatenverwaltung („virtuelle Akte“)
- Archivierung

6.2 Potenzialorientierung der Inkassostrategie

Die Heterogenität des Forderungsportfolios muss beim Forderungseinzug berücksichtigt werden, um Effektivität und Wirtschaftlichkeit des Forderungsmanagements zu erhöhen. Ziel muss es sein, im Sinn eines Portfoliomanagements die Intensität des Ressourceneinsatzes sowie die Ausgestaltung von Prozessen und Vollstreckungsmaßnahmen in Abhängigkeit von Forderungshöhe und Schuldnergruppe zu definieren.

6.2.1 Neuordnung der Zuständigkeit bei Forderungen ohne aktiven Leistungsbezug

Altfälle, die nicht mehr im Zusammenhang mit einer aktiven Leistungsbeziehung zwischen Fachstelle und Schuldner oder einem sonstigen Dritten stehen, sollten nur noch im Forderungsvollzug bearbeitet werden. Hier ist eine Übergabe der Zuständigkeit von der Fachstelle zum zentralen Vollstreckungsdienst sinnvoll. So werden die Fachstellen entlastet und der Forderungseinzug steht nicht in Konkurrenz zu anderen Fachaufgaben.

6.2.2 Integration dezentraler Rechnungswesenstrukturen

Durch Zentralisierung im Bereich des Rechnungswesens können unter anderem folgende Vorteile erzielt werden:

- Kosteneinsparungen durch professionelle Prozessstandards
- Gleichbehandlung der Schuldner
- Einheitliche umfassende Dokumentation der Prozesse
- Einheitlicher Ansprechpartner für Schuldner
- Einheitlicher Maßnahmenkatalog (zum Beispiel Stundungsregeln)
- Einheitliches Berichtswesen
- Maximale Transparenz im gesamtstädtischen Rechnungswesen
- Entlastung der Fachdienste und Konzentration auf die Kernkompetenzen

Die Übertragung des gesamten Forderungseinzugsprozesses an die Stadtkasse als zentralen Dienstleister sollte folgerichtig in die Überlegungen einbezogen werden.

6.2.3 Rationalisierung der Bearbeitung kleinvolumiger Forderungen

Im Bereich des Einzugs von kleinvolumigen Forderungen kann meist keine Kostendeckung erreicht werden. Eine Alternative wäre, diese Forderungen nicht mehr zu vollstrecken. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass solche Forderungen nicht etwa alleine unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu betrachten sind, sondern dass auch andere Aspekte im ruhenden Verkehr ordnungspolitischer Natur eine Rolle spielen.

Eine „nachrichtlich geführte“ interne Leistungsverrechnung in ausgesuchten Bereichen mit einem hohen Anteil kleinvolumiger Forderungen kann Steuerungsinformationen für den Umgang mit ihnen liefern.

6.2.4 Einführung der Nachnahmekarte für kleinvolumige Forderungen

Mit der Nachnahmekarte der Deutschen Post können Bürger offene Forderungen direkt beim Postzusteller, an der Haustür begleichen. In einigen Bundesländern ist die Post-Nachnahmekarte sogar ausdrücklich in den Vollstreckungsgesetzen vorgesehen. Ein potenzialträchtiges Handlungsfeld für die Nachnahmekarte sind auch die Forderungen gegenüber auswärtigen Schuldner, die sonst in langwierigen und oftmals erfolglosen Amtshilfungsverfahren begetrieben werden müssen.

6.3 Controlling und Berichtswesen

Das Forderungscontrolling ist ein wichtiger Bestandteil eines leistungsfähigen Forderungsmanagements, da es die Planung, Steuerung und Kontrolle verbessert. Dies geschieht mithilfe von Kennzahlen und Informationssystemen auf Bilanz- und Prozessebene.

Ein Forderungscontrolling beinhaltet demnach zwei Betrachtungsebenen: die Bilanz- und die Prozessebene.

Ein Forderungscontrolling auf Bilanzebene verfolgt das Ziel, unterjährig den Wertberichtigungsbedarf, die Forderungsbindung und die Entwicklung der Außenstände abzubilden. Die unterjährige Entwicklung der Werthaltigkeit des kommunalen Forderungsportfolios ist mit Blick auf den Jahresabschluss von erheblicher Bedeutung. Beispielhaft sind hier folgende Kennzahlen zu nennen:

- Anzahl und Volumen an offenen Forderungen
- Anzahl und Volumen an zweifelhaften Forderungen
- Anzahl und Volumen an uneinbringlichen Forderungen
- DSO – Day Sales Outstanding (Forderungslaufzeit) = durchschnittliche Anzahl von Tagen zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang

Die Prozessebene analysiert das gesamte Rechnungswesen und den Inkassoprozess, der sich aus Fälligkeit, Mahnung und Vollstreckung zusammensetzt. Beim Controlling des Inkassoprozesses geht es darum, innerhalb und entlang des Inkassoprozesses Informationen abzufragen, Schwachstellen zu identifizieren und Maßnahmen zur Optimierung zu implementieren, um zeitnah Forderungspotenziale zu erschließen. Zusätzlich geht es darum, die Performance der Finanzbuchhaltung, Zahlungsabwicklung, Geschäftsbuchführung und Vollstreckung abzubilden. Beispielhaft sind hier folgende Kennzahlen zu nennen:

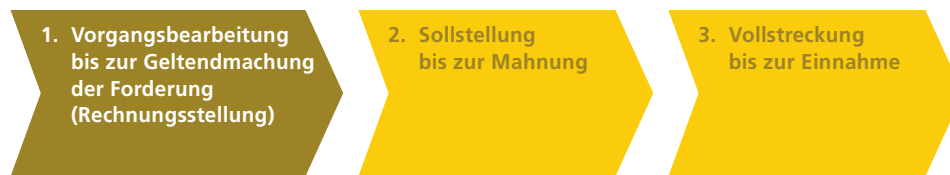
- Einnahmen der Stadtkasse
- Einnahmen durch Vollstreckung
- Anzahl und Volumen an Stundungen und Niederschlagungen
- Anzahl und Volumen an Mahnungen, Vollstreckungsankündigungen und Vollstreckungsaufträgen
- Verteilung der offenen Forderungen auf die Prozessstufen (siehe Kapitel 7: „Optimierungsmöglichkeiten im Prozessablauf“)

6.4 Wissensmanagement/Qualitätssicherung

Die Konzentration von Wissen auf einzelne Mitarbeiter und die fehlende Dokumentation von Informationen birgt, im Falle eines vorübergehenden oder dauerhaften Ausscheidens der zuständigen Mitarbeiter, immer das Risiko von Wissensverlusten. Solche Wissensverluste können sich auch finanziell nachteilig auswirken. Zudem ist eine Qualitätssicherung der Forderungsprozesse ohne eine Transparenz der Abläufe und der Standards kaum möglich.

Bei Forderungen, die zumindest ständig wiederkehrend und/oder erheblich sind, sollten die damit verbundenen Prozessabläufe, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie deren Standards im Rahmen einer Qualitätssicherung schriftlich dokumentiert werden.

7. Optimierungsmöglichkeiten im Prozessablauf



7.1 Vorgangsbearbeitung bis zur Geltendmachung der Forderung (Rechnungsstellung)

7.1.1 Adress-, Retouren- und Druckmanagement

Eine wesentliche Komponente für den Erfolg des Forderungseinzugs sind Qualität und Aktualität der Adressdatenbestände. Die Stadt Frechen greift hierzu auf das bundeseinheitliche Einwohnermeldesystem EWOIS zurück. Problematisch ist, dass die Datenbestände in vielen Fällen veraltet sind und melderechtlich nicht mehr dem tatsächlichen Wohnsitz/Aufenthaltsort des Schuldners entsprechen. Konsequenz hieraus ist, dass Bescheide als unzustellbar an die Stadt Frechen zurückgehen, diese dann auf Wiedervorlage gelegt werden beziehungsweise versucht wird, anderweitig – unter Einschaltung des Ermittlungsdienstes der Abteilung „Ordnung und Verkehr“ – den aktuellen Aufenthaltsort zu ermitteln. Dieser Ermittlungs- und Rechercheprozess ist sehr zeit- und kostenintensiv.

Empfehlung:

Implementierung eines professionellen und effektiven Instruments zum Adress-, Retouren- und Druckmanagement. Intern unterstützend soll dabei die Kommunikation/Information zwischen Bürgeramt und Stadtkasse intensiviert werden, damit das Bürgeramt im Rahmen von Abmeldungen vorliegende Informationen für die Adressdatenpflege nutzen kann.

Das Adress-, Retouren- und Druckmanagement soll hierbei folgenden Anforderungen genügen:

- Automatisierter, IT-gestützter Adressdatenabgleich vor Versand der Bescheide
- Korrektur der fehlerhaften Adressdatensätze
- Druck der Bescheide
- Versand der Bescheide
- Retourenmanagement
- Rückkopplung der fehlerhaften Datensätze
- Webbasiertes Einzeladressmanagement (bedarfswise Einzelabfragen).

7.1.2 Ungeklärte Zahlungseingänge (UZE) und Sollstellung

Bei den ungeklärten Zahlungseingängen handelt es sich um Zahlungseingänge, die die Stadtkasse keinem Debitor zuordnen kann. Die fehlende Zuordnung kann unterschiedliche Gründe haben: Kassenzichen fehlt, Kassenzichen fehlerhaft, Kassenzichen angegeben, aber Sollarordnung seitens des Fachdienstes fehlt. Durch die Masse an ungeklärten Zahlungseingängen werden nicht unerhebliche Personalressourcen im Bereich der Stadtkasse gebunden.

Empfehlung:

Ziel sollte eine Reduzierung der ungeklärten Zahlungseingänge um mindestens 50 Prozent sein. Zusätzlich sollte eine Absprache mit den Fachdiensten erfolgen, dass alle Forderungen unmittelbar zum Soll zu stellen sind, sodass alle offenen Posten zeitnah realisiert werden können. Ferner sollte geprüft werden, ob eine zentrale Stelle die Aufklärung von UZE beschleunigt. Die Aufklärung der Zahlungseingänge ist dem Bereich Zahlungsabwicklung zuzuordnen und fällt somit in den Aufgabenbereich der Stadtkasse. Soweit Anhaltspunkte bestehen, welchem Debitor der Zahlungseingang zuzuordnen ist, sollte daher nicht in erster Linie ein Umlaufverfahren bei den Fachbereichen angestoßen werden, sondern primär eine Klärung in Richtung des Kunden erfolgen.

7.1.3 Vorkasse

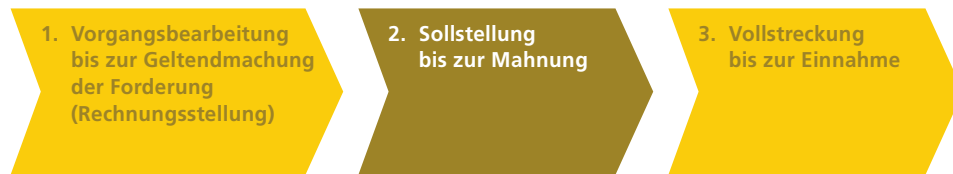
Eine gewünschte oder beantragte Leistung erst nach Vorkasse zu gewähren, verhindert den Aufwand für den späteren Forderungseinzug. Die Leistungserbringung an die Bedingung einer vorherigen Bezahlung zu koppeln, ist grundsätzlich überall dort möglich, wo kein imperativer Leistungsanspruch besteht oder besondere Gründe einer möglichen Leistungsverweigerung entgegenstehen.

Empfehlung:

In Absprache mit den Leistungen gewährenden Organisationseinheiten könnten für

- ordnungsbehördliche Genehmigungen nach Gewerbe- und Gaststättenrecht,
 - Sondernutzungsgenehmigungen nach dem Straßen- und Wegerecht,
 - Kurs- und Unterrichtsveranstaltungen von VHS, Musikschule etc.
- zwingende Vorkassen eingeführt werden.

7.2 Sollstellung bis zur Mahnung



Der Schlüssel zur Wirtschaftlichkeit liegt vor allem in der Reduzierung der Zahl von kostenintensiven Vollstreckungsaufträgen durch eine Optimierung des vorgelagerten Mahnprozesses. Mit jedem Fall, der im Mahnprozess erledigt werden kann, spart die Kommune nach Berechnungen von Rödl & Partner im Durchschnitt rund 46 Euro ein.

7.2.1 Bescheidstruktur/proaktive Bürgeransprache

Im laufenden Betrieb tauchen immer wieder Rückfragen zum Bescheid beziehungsweise zur Mahnung auf. Diese beruhen auf Unklarheiten beim Empfänger. Die Beantwortung dieser Fragen bindet Zeit und verzögert gegebenenfalls auch den Zahlungseingang.

Empfehlung:

Überprüfung der Bescheide auf die Bürgeransprache hin. Eventuell kann bei Bedarf den Bescheiden ein informelles Beiblatt (mit wichtigen Informationen/Zahlungsmodalitäten) beigelegt werden. Durch diese gezielte proaktive Bürgeransprache könnte der Einziehungserfolg optimiert werden. Beispiel Hundesteuer: Mittels Annonce werden die Hundehalter zweimal jährlich über die Anmeldepflicht und die rechtlichen Konsequenzen bei Nichtanmeldung informiert.

Für die proaktive Bürgeransprache kann auch der persönliche Erstkontakt zu Neubürgern bei der An- und Ummeldung im Bürgeramt genutzt werden. Beispielsweise könnten über Checklisten die Lebenslagen, die Forderungsansprüche der Stadt begründen, abgefragt werden. Ein verbessertes Informationsmanagement wäre hierfür eine unterstützende Voraussetzung.

7.2.2 Einführung eines Telefoninkassos

Telefoninkasso ist ein wirksames Mittel, um den Schuldner zur Zahlung zu bewegen. Hier besteht die Möglichkeit, eine persönliche Beziehung zum Schuldner aufzubauen, sich einen besseren Überblick über seine Beweggründe, nicht zu zahlen, zu verschaffen und seine Glaubwürdigkeit zu überprüfen.

Empfehlung:

Einführung eines Telefoninkassos alternativ oder kumulativ zur Mahnung. Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung ist die Entwicklung eines zielgerichteten und auf die Bedürfnisse der Stadt angepassten Konzepts. Weiterhin ist es notwendig, die Verwaltungsmitarbeiter bezüglich Strategie, Methodik der Gesprächsführung zu schulen.

7.2.3 Erweiterung der Mahn- und Zahlsperrn

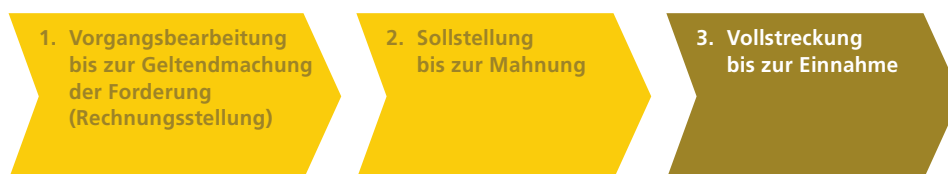
Für die Einführung von INFOMA, der bei der Stadt Frechen seit Anfang 2009 eingesetzten Finanzsoftware, sollten klare Anforderungen an Mahn- und Zahlsperrn definiert werden, um sicherzustellen, dass eine ausreichende Transparenz über die Fallstrukturen im Bereich der Stadtkasse besteht und etwaige Sonderfälle, wie zum Beispiel Niederschlagung oder Stundung, im DV-System nachgehalten werden können. Voraussetzung hierfür ist eine entsprechende Information durch die jeweiligen Fachdienste.

Empfehlung:

Folgende Mahn- und Zahlsperrn sollten mindestens vorhanden sein:

- Monatsmahnsperre
- Dauermahnsperre
- Insolvenz
- Zwangsversteigerung
- Stundung
- Niederschlagung
- Aussetzung der Vollziehung

7.3 Vollstreckung bis zur Einnahme



7.3.1 Langzeitüberwachung durchvollstreckter Forderungen

Die Überwachung der niedergeschlagenen Fälle bindet nicht unerhebliche Personalressourcen. So sind die befristet niedergeschlagenen Fälle neben der originären Beitreibung neuer Forderungen dauerhaft zu überwachen und spätestens nach drei Jahren wieder dem Beitreibungsprozess zuzuführen. Die stetige Überwachung der Bonität des Schuldners und das Ergreifen frühzeitiger Maßnahmen zur positiven Beeinflussung des Zahlungsverhaltens sind notwendig, um etwaige Forderungsausfallrisiken zu verringern und Zahlungseingänge langfristig zu sichern.

Empfehlung:

Übertragung der Langzeitüberwachung durchvollstreckter Forderungen auf einen (externen) Dienstleister, um die Effizienz zu erhöhen. Ein externer Dienstleister ist professionalisiert auf die Überwachung und Realisierung von Forderungen des Massengeschäfts.

Die Langzeitüberwachung sollte folgende Leistungen beinhalten:

- Analyse des Zahlungsverhaltens
- Kundenindividuelle Ansprache
- Stetige Korrespondenz mit dem Schuldner
- Datenaustausch mit der Verwaltung

7.3.2 Stundung, Niederschlagung

Der Stundungs- und Niederschlagungsprozess sollte zeitnah angestoßen und durchlaufen werden. Unterschiedliche und teilweise äußerst lange Laufzeiten zwischen Antragstellung und Entscheidung seitens der Fachdienste, unterschiedlichste Zuständigkeiten in Niederschlagungsprozess, uneinheitliche Konditionen gegenüber dem Antragsteller in Abhängigkeit von Fachdienst und Sachbearbeiter zum Beispiel über die Stundungsdauer oder die Höhe der Stundungsrate sind, soweit möglich, zu vermeiden.

Empfehlung:

Der Prozess der Stundung und Niederschlagung kann durch die Änderung der Dienst- und Geschäftsanweisung zentralisiert werden. Dadurch könnten sich zum einen die Forderungslaufzeiten verringern und zum anderen ist die effiziente Steuerung und Überwachung der Niederschlagungsprozesse durch die Stadtkasse gewährleistet.

7.3.3 Zusatzleistung: Schuldnerberatung

Mit der Einführung einer zentralen Zuständigkeit für die Bearbeitung von Stundungen und Niederschlagungen bestünde die Möglichkeit, diese um eine Art Schuldnerberatung anzureichern. Bei der Aufstellung von Stundungsplänen ergibt sich ohnehin die Notwendigkeit zur Beratung des Schuldners. Zusätzlich könnte das Angebot einer präventiven Beratung helfen, den Forderungsvollzug rechtzeitig an Veränderungen der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Schuldners anzupassen, um so das Auflaufen nicht realisierbarer Forderungen zu verringern.

7.3.4 Optimierung Vollstreckungsaußendienst

a) Flexibilisierung der Außendienstzeiten

Die Mitarbeiter hatten ihre Außendienstzeiten den Regelarbeitszeiten der Verwaltung angepasst. Die Praxis zeigt jedoch, dass zwischen 10 und 16 Uhr die Erfolgsquote, Schuldner zu Hause anzutreffen, bei maximal 30 Prozent, in den Abendstunden jedoch bei bis zu 70 Prozent liegen kann.

Empfehlung:

Die Arbeitszeiten für die Vollstreckungsbeamten sollten flexibilisiert werden. Diese Flexibilisierung sollte mit einer Zielvereinbarung gemäß TVöD verbunden werden.

b) Ergänzung der Vollstreckungsvergütungsordnung durch LoB (Leistungsorientierte Bezahlung)

Empfehlung:

Soweit eine direkte Änderung der Vollstreckungsvergütung rechtlich nicht möglich ist, sollte konkret über eine Ergänzung zum Beispiel im Rahmen von Zielvereinbarungen nach LoB nachgedacht werden.

8. Anhang

8.1 Forderungsinventur

Die erste Inventur städtischer Forderungen erfolgte per Fragebogen, der am 18. Februar 2008 allen Abteilungen und Fachstellen mit der Bitte, diesen kurzfristig auszufüllen, zugesandt wurde.

Gesamtübersicht Stadt Frechen

#	Position	Ausprägung
100	Anzahl der angegebenen Mitarbeiter	270
101	davon mit Forderungen befasst	143
200	Anzahl der besonderen Dienstanweisungen für Forderungen	12
300	Anzahl der Produkte insgesamt*	120
301	davon Produkte mit Einnahmen	91
302	davon Produkte ohne Einnahmen	29
400	Anzahl der Forderungspositionen	256
401	davon öffentlich-rechtliche Forderungspositionen	145
402	davon privatrechtliche Forderungspositionen	113
500	Themenschwerpunkte gem. Beschlussvorlage insgesamt	77
501	Forderungen aus dem Untersuchungsfeld "1. Welle"	53
502	Forderungen aus dem Untersuchungsfeld "2. Welle"	24
600	Anzahl der Forderungen mit relevanten Schnittstellen:	
601	innerhalb der Orga.Einheit	56
602	zu Beteiligungsunternehmen der Stadt Frechen	46
603	zu öffentlichen Stellen außerhalb der Verwaltung	83
700	Anzahl der Forderungen mit überwiegend manueller/papierbasierter Bearbeitung	197

* u. U. Zuständigkeit für bestimmte Produkte in mehreren Abteilungen; die gesamtstädtische Summenbildung entspricht der rechnerischen Addition der Werte der einzelnen Abteilungen.

8.2 Forderungsanalyse

Zum Stichtag 31.12.2007 wurde eine Analyse der offenen Forderungen durchgeführt. Hierzu wurden in einem ersten Schritt ein Export aus dem bestehenden Finanzsystem KIRP vorgenommen und die Daten in die Software IDEA eingelesen. Schwerpunkt der Analyse waren folgende Ausdifferenzierungen über das gesamtstädtische Forderungsportfolio: Volumen in Betreuung, Volumen Mahnsperren, Stückelung, Altersstruktur, Forderungsarten, auswärtige Schuldner.

Die Gesamtverteilung des Portfolios der Stadt Frechen stellt sich im Rahmen der Forderungsanalyse wie folgt dar:

Gesamtverteilung Portfolio Stadt Frechen	
Anzahl Datensätze	39.750
Volumen	6.784 TEUR
davon im Finanzsystem mit Mahnsperren gekennzeichnet	202 TEUR
davon Insolvenzen	892 TEUR
Durchschnittliche Höhe:	171 EUR
Altersdurchschnitt	646 Tage
MS 0	364 Tage
MS 1 (hier 101, 102, 104)	614 TEUR
MS 2	5.806 TEUR
Niederschlagung lt. separater Liste (inkl. Nebenforderungen)	2.055 TEUR

Verteilt man den Bestand an offenen Forderungen auf alle stadtweiten Einnahmearten, so ist festzustellen, dass 84 Prozent des Gesamtvolumens in folgenden **TOP 10** Einnahmearten wiederzufinden sind:

Einnahmeart	Anzahl	Volumen
Gewerbesteuer	1.769	2.312 TEUR
Grundbesitzabgaben	10.959	1.130 TEUR
Amtshilfe	10.216	869 TEUR
Unterhaltsvorschuss	654	350 TEUR
Ersatz von Unterhalt	630	259 TEUR
öffentlich-rechtliche Einnahmen	218	173 TEUR
privatrechtliche Einnahmen	42	173 TEUR
Beitrag Kindergärten	2.323	144 TEUR
Rückzahlung Sozialhilfe	1.951	143 TEUR
Nutzungsentschädigung	1.376	112 TEUR

Die Ausdifferenzierung des Gesamtportfolios nach Altersstruktur und Betragsclustern ergibt folgendes Bild:

Schichtung Alter	Anzahl	Volumen
0 - 90 Tage	5.253	776 TEUR
90 - 180 Tage	5.252	467 TEUR
180 - 360 Tage	7.813	782 TEUR
360 - 1080 Tage	14.938	2.552 TEUR
größer 1080 Tage	6.494	2.207 TEUR

Schichtung Betrag	Anzahl	Volumen
0 - 10 EUR	13.865	64 TEUR
10 - 50 EUR	13.380	342 TEUR
50 - 100 EUR	4.659	299 TEUR
100 - 1.000 EUR	6.850	1.890 TEUR
1.000 - 10.000 EUR	759	2.004 TEUR
größer 10.000 EUR	74	2.318 TEUR

9. Autoren und Kontakt

Das Projekt „Geschäftsprozessoptimierung – Forderungsmanagement bei der Stadt Frechen“ wurde unter Beteiligung der Stadt Frechen, Rödl & Partner sowie der Deutschen Post initiiert und durchgeführt.

Für Rückfragen steht Ihnen zur Verfügung:

Deutsche Post AG
Hans-Jörg Frick
Vertriebsleiter E-Government

Eupener Str. 80
50933 Köln

E-Mail: hans-joerg.frick1@deutschepost.de

10. Impressum

Herausgeber_ Deutsche Post AG, Zentrale
Charles-de-Gaulle-Straße 20, 53250 Bonn

Verantwortlich_ Christian Stiefelhagen,
Mitglied des Executive Committees BRIEF (CSO), Vertrieb,
Deutsche Post AG

Redaktion_ Goergen Kommunikation GmbH
Ubierring 43, 50678 Köln

Druck_ Druck-Service Fries, 40764 Langenfeld

Bildnachweis_ Fotolia / Bilderbox

November 2009
Sonderpublikation

360°



www.deutschepost.de/360grad