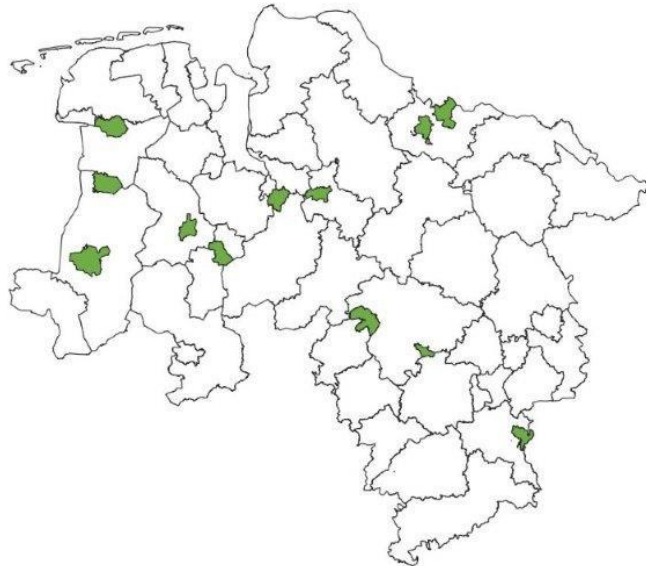


**Die Präsidentin des
Niedersächsischen Landesrechnungshofs**
- Überörtliche Kommunalprüfung -

Prüfungsmitteilung

**Kommunales
Forderungsmanagement**



Übersandt an

- Gemeinden Moormerland, Seevetal und Stuhr sowie Städte Achim, Bad Harzburg, Buchholz in der Nordheide, Cloppenburg, Laatzten, Meppen, Papenburg, **Vechta** und Wunstorf
- deren Kommunalaufsichtsbehörden
- Nds. Ministerium für Inneres und Sport

Hildesheim, 03.07.2025

Az.: 10712-6.3-1/2024



Niedersachsen

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte.....	4
2	Prüfungsanlass und Durchführung der Prüfung	6
3	Prüfungsergebnisse.....	7
3.1	Steuerung des Forderungsmanagements	7
3.1.1	Arbeitsvolumen, Effektivität und Effizienz	7
3.1.2	Voraussetzungen, Standortbestimmung und Anreize für effektives und effizientes Handeln.....	10
3.1.3	Kennzahlenvergleich	11
3.2	Organisation und Grundlagen des Forderungsmanagements	20
3.2.1	Organisation.....	20
3.2.2	Dienstanweisungen	21
3.2.3	Interkommunale Zusammenarbeit und Vernetzung der Kommunen	21
3.2.4	Musterprozesse und Ablaufpläne	23
3.2.5	Softwarelösungen	25
3.2.6	IT-Unterstützung bei der Buchung von Einzahlungen.....	26
3.3	Forderungserfassung	26
3.4	Mahnwesen.....	28
3.4.1	Organisation.....	28
3.4.2	Häufigkeit und Umfang der Mahnläufe	31
3.4.3	Anpassung an Fälligkeiten	32
3.4.4	Aussortieren von Mahnungen.....	32
3.4.5	Vollstreckungsankündigung.....	33
3.4.6	Fertigung des Vollstreckungsauftrags	34
3.5	Vollstreckungswesen.....	35
3.5.1	Organisation.....	35
3.5.2	Informationsquellen und Vollstreckungsinstrumente.....	37
3.5.3	Zeitliche Vorgaben für die Bearbeitung der Vollstreckungsfälle	38
3.5.4	Vollstreckungsvergütung	39
3.6	Forderungsausfälle	41
3.6.1	Nebenforderungen	41
3.6.2	Niederschlagungen	43
4	Fazit.....	44

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Offene-Posten-Quote.....</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 2: Mahnungseinleitungszeitraum</i>	<i>13</i>
<i>Abbildung 3: Mahnungsrealisierungsquote.....</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 4: Vollstreckungseinleitungszeitraum.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 5: Vollstreckungsrealisierungsquote</i>	<i>16</i>
<i>Abbildung 6: Niederschlagungsquote</i>	<i>17</i>
<i>Abbildung 7: Abbuchungsquote.....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 8: Aufzuklärende Einzahlungen</i>	<i>19</i>
<i>Abbildung 9: Mindmap Mahnwesen.....</i>	<i>30</i>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Häufigkeit und Umfang der Mahnläufe31

Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Kennzahlen
Anlage 2	Flussdiagramm der Stadt Vechta
Anlage 3	Praxistipps
Anlage 4	Informationsquellen
Anlage 5	Vollstreckungsinstrumente

Abkürzungsverzeichnis

DA	Dienstanweisung(en)
IKZ	Interkommunale Zusammenarbeit
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KomHKVO	Verordnung über die Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplans sowie die Abwicklung der Kassengeschäfte der Kommunen vom 18.04.2017 (Nds. GVBl. S. 130), zuletzt geändert durch Verordnung vom 15.07.2024, (Nds. GVBL. 2024 Nr. 65)
NKomVG	Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz vom 17.12.2010 (Nds. GVBl. S. 576), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 06.11.2024 (Nds. GVBl. 2024 Nr. 91)
NKomZG	Niedersächsisches Gesetz über die kommunale Zusammenarbeit vom 21.12.2011 (Nds. GVBl. S. 493), zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 08.02.2024 (Nds. GVBl. 2024 Nr. 9)
NV	Niedersächsische Verfassung vom 19.05.1993 (Nds. GVBl. S. 107), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 08.11.2023 (Nds. GVBl. S. 258)
NVVergVO	Niedersächsische Verordnung über die Vergütung für Beamtinnen und Beamte im Vollstreckungsdienst (Niedersächsische Vollstreckungsvergütungsverordnung) in der Fassung der Bekanntmachung vom 12.08.2022 (Nds. GVBl. S. 485)
NVwVG	Niedersächsisches Verwaltungsvollstreckungsgesetz vom 14.11.2019 zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 22.09.2022 (Nds. GVBl. 589)
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst vom 13.09.2005, zuletzt geändert durch Änderstarifvertrag Nr. 21 vom 22.04.2023 (GMBI Nr. 33-34/2023 S. 706) in der für den Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) gültigen Fassung

Quellenhinweis

Die Karte des Deckblattes basiert auf den Geodaten des Landesamtes für Geoinformation und Landesvermessung Niedersachsen,

1 Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte

- Tz. 1 Die Kommunen sollten für eine wirtschaftliche Forderungsrealisierung folgende Aspekte besonders beachten:
- Tz. 2 Mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit hat die Vollstreckungsbehörde Vollstreckungsfälle zeitnah und zügig zu erledigen. Vorgaben zu Fristsetzungen und Informationen zum Bearbeitungsstand sind unerlässlich (vgl. Abschnitt 3.5.3).
Die Dienstanweisung für das Mahn- und Vollstreckungswesen der Stadt Vechta enthielt diese Regelungen.
- Tz. 3 Im Bereich des Mahnwesens sind zeitliche Vorgaben hilfreich: Um den Handlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen und die Chancen auf einen kurzfristigen Zahlungseingang zu erhöhen, sollten die Kommunen zumindest alle 14 Tage Mahnläufe durchführen. Dabei sollte sie alle offenen Forderungen einbeziehen, die zehn Tage oder länger fällig sind (vgl. Abschnitt 3.4.2).
Die Stadt Vechta mahnte ihre Forderungen wöchentlich.
- Tz. 4 Für ein wirtschaftliches Handeln kann es vorteilhaft sein, die Fachverantwortung für die Leistungserbringung und die Ressourcenverantwortung in einer Hand zu bündeln (vgl. Abschnitt 3.1.2).
Bei der Stadt Vechta war dies nicht der Fall.
- Tz. 5 Das Forderungsmanagement wird von den Produktverantwortlichen gesteuert. Dafür werden Informationen zur Entwicklung des Arbeitsvolumens, der Effektivität und der Effizienz benötigt, um wirtschaftlich zu handeln (vgl. Abschnitt 3.1.1).
Die Stadt Vechta steuerte das Forderungsmanagement nur sehr eingeschränkt mittels dieser notwendigen Daten.
- Tz. 6 Ob die Kommunen effektiv und effizient arbeiten und somit wirtschaftlich handeln, können sie durch einen interkommunalen Vergleich von geeigneten Kennzahlen erkennen (vgl. Abschnitt 3.1.2).
Die Stadt Vechta nahm nicht an einem interkommunalen Kennzahlenvergleich für das Forderungsmanagement teil.

- Tz. 7 Auch eine interkommunale Zusammenarbeit oder ein Networking im Bereich Vollstreckung kann für die beteiligten Kommunen vorteilhaft sein (vgl. Abschnitt 3.2.3).
Die Stadt Vechta beteiligte sich nicht an einer interkommunalen Zusammenarbeit oder an einem Networking.
- Tz. 8 Um Verfahrensschritte transparent darzustellen und einheitlich zu handhaben, bietet sich die Erarbeitung von Musterprozessen für die Abläufe im Forderungsmanagement an (vgl. Abschnitt 3.2.4).
Die Stadt Vechta nutzte eine selbsterstellte Prozesskette (Flussdiagramm) zum Forderungsmanagement.
- Tz. 9 Führt eine Kommune die Zuordnung der Einzahlungen auf die zugehörigen Forderungen IT-gestützt durch, erzielt sie hierdurch eine erhebliche Arbeitszeit- und damit Personaleinsparung (vgl. Abschnitt 3.2.6).
Die Stadt Vechta nutzte dieses Einsparpotenzial.

2 Prüfungsanlass und Durchführung der Prüfung

- Tz. 10 Ein wirksames Forderungsmanagement ist für Kommunen wichtig und herausfordernd zugleich. Ziel ist es, Forderungen¹ möglichst zügig und vollständig zu realisieren und Forderungsausfälle zu vermeiden. Das Forderungsmanagement muss hierzu alle relevanten Stadien betrachten. Von der Entstehung und Erfassung der Forderungen über das Mahnwesen bis hin zur Vollstreckung. Die erforderlichen Arbeitsschritte müssen identifiziert, geprüft, optimiert und aufeinander abgestimmt werden. Ein übergeordnetes Ziel des Forderungsmanagements ist es, die Kommunen vor wirtschaftlichen Schäden zu bewahren und die angespannten Haushalte im Blick zu behalten. Dies findet sich in den rechtlichen Vorgaben wieder: Die Kommunen haben Erträge und Einzahlungen rechtzeitig und vollständig zu erfassen, Forderungen geltend zu machen und einzuziehen sowie deren Eingang zu überwachen (§ 25 Abs. 1 KomHKVO). Der Kommunalkasse obliegt die Abwicklung der Zahlungen der Kommune (§ 126 Abs. 1 NKomVG). Mit Ausnahme der Mitgliedsgemeinden von Samtgemeinden sind Kommunen zur Vollstreckung von Geldforderungen befugt (§ 6 Abs. 1 NVwVG).
- Tz. 11 Der Nutzen eines erfolgreichen Forderungsmanagements liegt auf der Hand: Mit einer zügigen Realisierung werden die (geplanten) Erträge erzielt, bei guter Liquidität sind zudem Zinserträge möglich. Funktioniert das Forderungsmanagement dagegen nicht, können sich negative Auswirkungen wie Ertragsausfälle oder zusätzliche Zinsaufwendungen für Liquiditätskredite ergeben. Ein wirksames Forderungsmanagement trägt damit sowohl zur Liquiditätssicherung als auch zum Haushaltsausgleich bei.
- Tz. 12 Wichtig ist ein planvoller Umgang mit Forderungen. Dazu gehört es, den Bestand an Forderungen sowie die Verwaltungsabläufe mit dem Ziel zu analysieren, Ansatzpunkte für Verbesserungen abzuleiten. Maßnahmen zur Optimierung der Verfahrensschritte (Forderungserfassung, Zahlungseingang, Mahnung, Vollstreckungsmaßnahmen) sollen dazu beitragen, dass Zahlungen schnell und vollständig eingehen. Dabei spielt auch die Digitalisierung eine Rolle.
- Tz. 13 Die überörtliche Kommunalprüfung prüfte das Forderungsmanagement der Kasernen und ihrer Vollstreckungsbehörden bei zwölf Kommunen. Es handelte sich

¹ Forderungen: Ansprüche auf Zahlung von Geldleistungen; im Wesentlichen öffentlich-rechtliche Forderungen, wie kommunale Steuern, Gebühren und Beiträge, Forderungen aus Transferleistungen sowie Kostenerstattungen, Verwarn- und Bußgelder, ferner privatrechtliche Forderungen, z. B. aus Verkauf, Mieten und Pachten.

dabei um die Gemeinden Moormerland, Seevetal und Stuhr sowie die Städte Achim, Bad Harzburg, Buchholz in der Nordheide, Cloppenburg, Laatzten, Meppen, Papenburg, Vechta und Wunstorf. Die Gemeinden und Städte hatten zwischen rd. 21.500 und 42.900 Einwohnerinnen und Einwohner (Stand 31.12.2023). Die Prüfung bezog sich auf die Haushaltsjahre 2021 bis 2023.

- Tz. 14 Die überörtliche Kommunalprüfung führte die Prüfung als Wiederholungsprüfung durch. Die Erkenntnisse aus der Prüfung „Kommunales Forderungsmanagement - Vollstreckung von Geldforderungen“² flossen in die aktuelle Prüfung ein. Von den damaligen Prüfkommunen wurden die Gemeinde Moormerland und die Stadt Bad Harzburg in die Prüfung erneut einbezogen.

Die geprüften Kommunen hatten bis zum 03.06.2025 Gelegenheit, zum Entwurf der Prüfungsmitteilung Stellung zu nehmen. Schriftliche Stellungnahmen sind von den Städten Cloppenburg, Laatzten, Meppen und Papenburg sowie den Gemeinden Moormerland und Seevetal eingegangen. Aufgrund dieser wurden die Abschnitte 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.2.3, 3.2.4, 3.4.3, 3.4.4, 3.4.5, 3.5.1 und 3.5.3 ergänzt. Die Abbildung 1 „Vollstreckungsrealisierungsquote“ wurde aufgrund der Stellungnahme der Stadt Papenburg überarbeitet. Die übrigen Kommunen gaben keine Stellungnahme ab.

3 Prüfungsergebnisse

3.1 Steuerung des Forderungsmanagements

3.1.1 Arbeitsvolumen, Effektivität und Effizienz

- Tz. 15 Das Forderungsmanagement ist von der mit der Produktverantwortung betrauten Person, die in der Regel der zweiten Führungsebene³ angehört, zu steuern.
- Tz. 16 Zur Steuerung dieser Aufgaben arbeitet ein wirksames Forderungsmanagement mit Kennzahlen. Kennzahlen zum Arbeitsvolumen ermöglichen Rückschlüsse auf

² Die Präsidentin des Niedersächsischen Landesrechnungshofs, Kommunalbericht 2014, S. 72 ff.

³ Vgl. KGSt, Bericht Nr. 5/2013 „Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM)“, Ziff. 4.4.1, S. 30/31 sowie Bericht Nr. 12/1991 „Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell“, Ziff. 5.3, S. 30.

Personalbedarfe. Kennzahlen zur Effektivität⁴ und zur Effizienz⁵ dienen der Selbstkontrolle und der Qualitätssteigerung im Forderungseinzug. Der Einsatz von Kennzahlen macht die Bestimmung präziser Ziele möglich.

- Tz. 17 Sowohl für die Beurteilung der Personalbedarfe als auch für die Definition der Ziele ist auch eine interkommunale Standortbestimmung notwendig (vgl. Abschnitt 3.1.2). Anzustreben ist eine ständige Verbesserung, zu der entsprechende Maßnahmepläne gehören. In begründeten Fällen kann ein Ziel auch darin bestehen, einen erreichten Standard zu halten.
- Tz. 18 Transparent und verbindlich dargelegt sind Ziele und Kennzahlen, wenn sie in den Haushalt aufgenommen werden. Dies soll für wesentliche Produkte⁶ erfolgen (§ 4 Abs. 7 KomHKVO). Zusammen mit den zugehörigen Erträgen sowie Aufwendungen und der Produktbeschreibung kann dies für alle Produkte sinnvoll sein.
- Tz. 19 Die im Haushalt erforderliche Deklaration, welche Produkte wesentlich sind, nahmen die Städte Achim, Bad Harzburg, Buchholz in der Nordheide sowie Vechta und die Gemeinde Stuhr nicht vor. Die Gemeinde Moormerland hatte das Produkt „1114000 Finanzverwaltung“, zu der die Leistung „Gemeindekasse und Vollstreckung“ gehörte, als wesentlich eingestuft. Auch die übrigen Kommunen benannten wesentliche Produkte. Das Forderungsmanagement gehörte allerdings nicht dazu.
- Tz. 20 Die Stadt Cloppenburg sowie die Gemeinden Seevetal und Moormerland beschlossen für das Forderungsmanagement im Haushalt 2023 weder Kennzahlen noch Ziele. Die Städte Achim, Bad Harzburg, Buchholz in der Nordheide, Meppen, Papenburg und Vechta hatten zwar keine Kennzahlen, dafür aber Ziele formuliert. Diese Ziele beschrieben nur teilweise, wie das Arbeitsvolumen, die Effektivität oder die Effizienz zu bewerten ist. Die Städte Laatzen und Wunstorf sowie die Gemeinde Stuhr schafften Transparenz, indem sie Kennzahlen und Ziele darlegten, die auch Angaben zum Arbeitsvolumen und teilweise zur Effektivität enthielten. Qualität und Quantität unterscheiden sich allerdings deutlich.

⁴ Betrachtet wird hier die Schnelligkeit des Forderungseinzugs.

⁵ Betrachtet wird hier die Wirtschaftlichkeit des Forderungseinzugs.

⁶ § 60 Nr. 50 KomHKVO: Produkte, die von finanzieller oder kommunalpolitischer Bedeutung sind.

Tz. 21 Die Städte Bad Harzburg, Buchholz in der Nordheide, Cloppenburg und Vechta sowie die Gemeinden Seevetal und Moormerland arbeiteten nicht mit Kennzahlen zum Umfang und zur Entwicklung des Arbeitsvolumens. Veränderungen in der Arbeitsbelastung des Personals können möglicherweise nicht rechtzeitig erkannt werden. Schnelles Handeln wird somit schwierig. Zudem war bei diesen Kommunen nicht erkennbar, wie effektiv und effizient das Forderungsmanagement arbeitete.

Im Stellungnahmeverfahren teilte die Stadt Cloppenburg mit, dass sie kontinuierlich Statistiken führe und diese periodisch auswerte, um Veränderungen methodisch zu erkennen und Abhilfe zu schaffen.

Tz. 22 Die Städte Achim, Laatzen, Meppen, Papenburg sowie Wunstorf und die Gemeinden Stuhr erfüllten diese Anforderungen in unterschiedlichem Ausmaß.

Tz. 23 Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt den Kommunen, soweit dies noch nicht erfolgt ist, für das Forderungsmanagement Kennzahlen zum Arbeitsvolumen, zur Effektivität und zur Effizienz zu erheben. Die Anlage 1 „Kennzahlen“ führt diese auf. Hiervon sollten diejenigen, die für den Rat steuerungsrelevant sind, in den Haushalt aufgenommen werden (Schlüsselkennzahlen). Wichtig ist, die im Haushalt vorgegebene Zeitreihe mit Planwerten zu unterlegen und hierdurch Ziele zu formulieren. Für die Zielerreichung sollte der von der Haushaltssystematik vorgegebene Ist-Wert um den Plan-Wert ergänzt werden.

Tz. 24 Darüber hinaus empfiehlt die überörtliche Kommunalprüfung, Folgendes zu beachten:

- Der Nutzen einer Kennzahl muss den Erhebungsaufwand übersteigen. Kennzahlen sollten daher mithilfe der IT „auf Knopfdruck“ zur Verfügung gestellt werden.
- Auf der Ebene des Haushalts nicht steuerungsrelevant und daher entbehrlich sind die Produkteinzahlungen und -auszahlungen sowie die Untergliederung der Produkterträge und -aufwendungen in diverse Posten.
- Controlling-Berichte zum Forderungsmanagement sollten zumindest anlassbezogen aufgrund nennenswerter Abweichungen der Ist- von den Planwerten erstellt werden.

3.1.2 Voraussetzungen, Standortbestimmung und Anreize für effektives und effizientes Handeln

Tz. 25 Die Haushaltswirtschaft ist sparsam und wirtschaftlich zu führen (§ 110 Abs. 2 NKomVG). Die Literatur vertritt vor diesem Hintergrund die Auffassung, dass die Fachverantwortung für die Leistungserbringung und die Ressourcenverantwortung des Forderungsmanagements dezentral und gebündelt sein sollte.⁷

Tz. 26 Alle Kommunen benannten eine für das Forderungsmanagement fachlich verantwortliche Person. Die Verantwortung für die finanziellen Ressourcen, die zur Wahrnehmung dieser Aufgabe benötigten werden, verankerten die Kommunen im Haushalt 2023 unterschiedlich:

Die Gemeinde Seevetal bildete kein Budget gemäß § 4 Abs. 3 Satz 1 KomHKVO und zentralisierte die Verantwortung für Personalaufwendungen im Hauptamt. Die übrigen elf Kommunen fassten die finanziellen Ressourcen zwar in einem Budget zusammen und schufen damit grundsätzlich die Voraussetzung für die Bündelung der Fach- und Ressourcenverantwortung. Verschiedene Maßnahmen (Ausklammerung der Personalaufwendungen aus dem Budget; Deckungsfähigkeit der Personalaufwendungen des Forderungsmanagements mit anderen Personalaufwendungen) führten jedoch im Ergebnis dazu, dass hiervon zehn Kommunen diese Bündelung letztlich nicht erreichten.

Tz. 27 Positiv hervorzuheben war die Stadt Achim. Bei ihr lagen auch die Personalaufwendungen in der Hand der für das Budget verantwortlichen Fachbereichsleitung. Die Fachverantwortung übertrug die Stadt allerdings der nachgeordneten Kassenleitung. Lediglich die Gemeinde Stuhr integrierte die Personalaufwendungen vollständig in das Budget und verortete sowohl die Finanzverantwortung für dieses Budget als auch die fachliche Verantwortung für das Forderungsmanagement bei der Fachdienstleitung.

Tz. 28 Zur weiteren Optimierung des Ressourceneinsatzes empfiehlt die überörtliche Kommunalprüfung grundsätzlich allen Kommunen, die Bündelung der Fach- und Ressourcenverantwortung zu prüfen.

⁷ Vgl. KGSt, Bericht Nr. 5/2013 „Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM)“, Ziff. 4.4.1, S. 30/31; Rose, Joachim, Praxis der Kommunalverwaltung, Landesausgabe Niedersachsen, Dezember 2022, § 113 NKomVG, Ziff. 1.1; Anders, Rudolf, Praxis der Kommunalverwaltung, Landesausgabe Niedersachsen, Dezember 2021, § 4 KomHKVO, Ziff. 4.1 und KGSt, Bericht Nr. 8/1995 „Das Neue Steuerungsmodell in kleineren und mittleren Gemeinden“, S. 3 und Ziff. 4.3, S. 23/24.

Die Gemeinde Moormerland teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass die Personalaufwendungen zentral im Bereich der Personalverwaltung verwaltet und nicht in das Budget der Kämmerei einbezogen würden. Die Personalverantwortung der Kassenleitung werde durch interne Abstimmungsprozesse im Rahmen der Haushaltsplanung berücksichtigt.

Die überörtliche Kommunalprüfung weist darauf hin, dass die Gemeinde Moormerland hierdurch die Fach- und Ressourcenverantwortung nur ansatzweise zusammenführt.

Tz. 29 Ein Instrument für eine Standortbestimmung sind interkommunale Kennzahlenvergleiche. Sie liefern die Erkenntnis darüber, ob eine Kommune effektiv und effizient arbeitet. Zudem zeigt der Vergleich Verbesserungspotenziale auf. Gleichzeitig kann er Hinweise liefern, ob eine überdurchschnittliche Belastung des Personals vorliegt.

Tz. 30 Mit Ausnahme der Stadt Papenburg führten die Kommunen für das Forderungsmanagement keinen interkommunalen Vergleich durch.

Tz. 31 Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt, an interkommunalen Vergleichen teilzunehmen, die die Effektivität und Effizienz des Forderungsmanagements beleuchten.

Im Stellungnahmeverfahren teilte die Gemeinde Moormerland mit, dass sie nach Implementierung der Kennzahlen in die Haushaltssystematik beabsichtigt, die Effektivität und Effizienz des Forderungsmanagements in einem interkommunalen Kennzahlenvergleich zu beleuchten.

3.1.3 Kennzahlenvergleich

Tz. 32 Die überörtliche Kommunalprüfung führte einen interkommunalen Kennzahlenvergleich durch. Die Datenabfrage erfolgte vereinfacht, um den Erhebungsaufwand in Grenzen zu halten. Beispielsweise erstreckte sich die Zeitreihe nur auf drei Jahre und es wurde auf eine Differenzierung nach Forderungsarten verzichtet.

Tz. 33 Die nachfolgend dargestellten Diagramme vermitteln dennoch einen guten Eindruck über die zwischen den Kommunen vorhandenen Unterschiede.

Andererseits hat die vereinfachte Erhebung zur Folge, dass die Interpretation der in den Diagrammen dargelegten Kennzahlen nur mit Zurückhaltung erfolgen kann.

Tz. 34 Offene-Posten-Quote

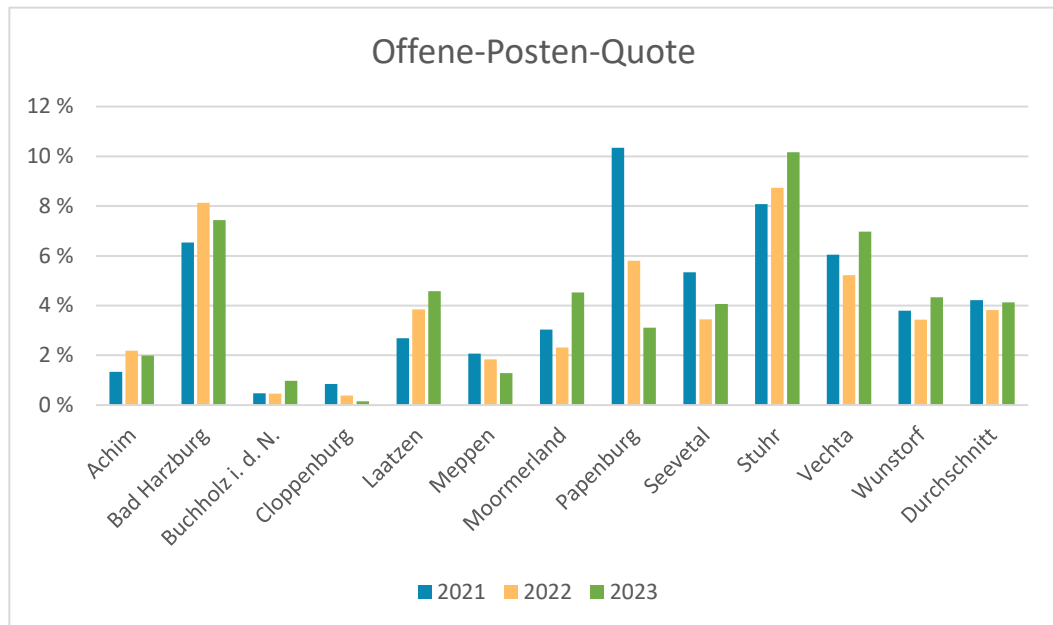


Abbildung 2: Offene-Posten-Quote

Tz. 35 Die Offene-Posten-Quote stellt entstandene Forderungen und bestehende fällige Forderungen gegenüber.

Tz. 36 Die Spannweite reichte von 0,15 % bei der Stadt Cloppenburg im Jahr 2023 bis zu 10,34 % bei der Stadt Papenburg im Jahr 2021. Laut Auskunft der Stadt Papenburg war für diese hohe Quote eine Nachveranlagung eines Gewerbesteuerpflichtigen verantwortlich. Ohne diese würde die Quote den Jahren 2022 und 2023 entsprechen.

Tz. 37 Abbildung 1 vermittelt sehr anschaulich, dass in einem interkommunalen Vergleich individuelle Besonderheiten eine große Wirkung haben können.

Tz. 38 Mahnungseinleitungszeitraum

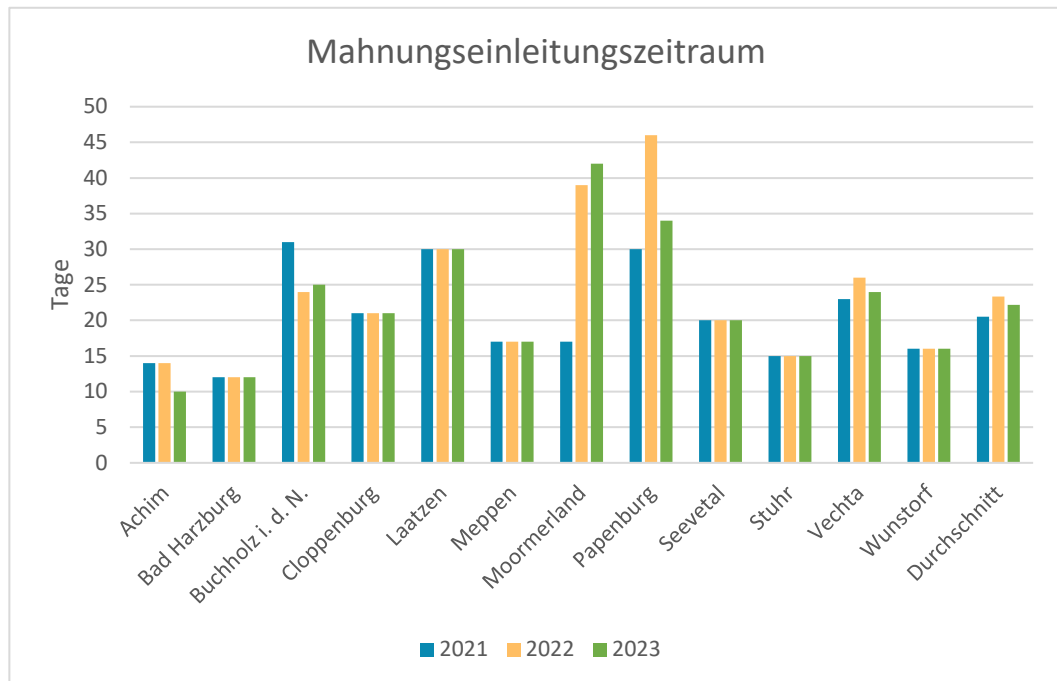


Abbildung 3: Mahnungseinleitungszeitraum

Tz. 39 Diese Kennzahl legt dar, wie viele Kalendertage durchschnittlich nach dem Fälligkeitstag vergehen, bis das Forderungsmanagement Zahlungspflichtige auf die Säumnis hinwies.

Tz. 40 Dieser Zeitraum umfasste bei der Stadt Achim im Jahr 2023 zehn Kalendertage. Die Stadt Papenburg ließ im Jahr 2022 durchschnittlich 46 Kalendertage verstreichen. Diesen langen Zeitraum erklärte die Stadt mit krankheitsbedingten Ausfallzeiten.

Die Stadt Papenburg teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass in vielen Fällen Kleinstbetragsforderungen beispielsweise aus der Grundsteuer A oder bei Forderungen zu Schulmittagessen nicht sofort gemahnt bzw. vollstreckt würden, da die Verfahrenskosten nicht in einem angemessenen Verhältnis zur Höhe der Forderungen ständen. Dieser Umstand verlängere in Papenburg die durchschnittlichen Zeiträume.

Tz. 41 Mahnungsrealisierungsquote

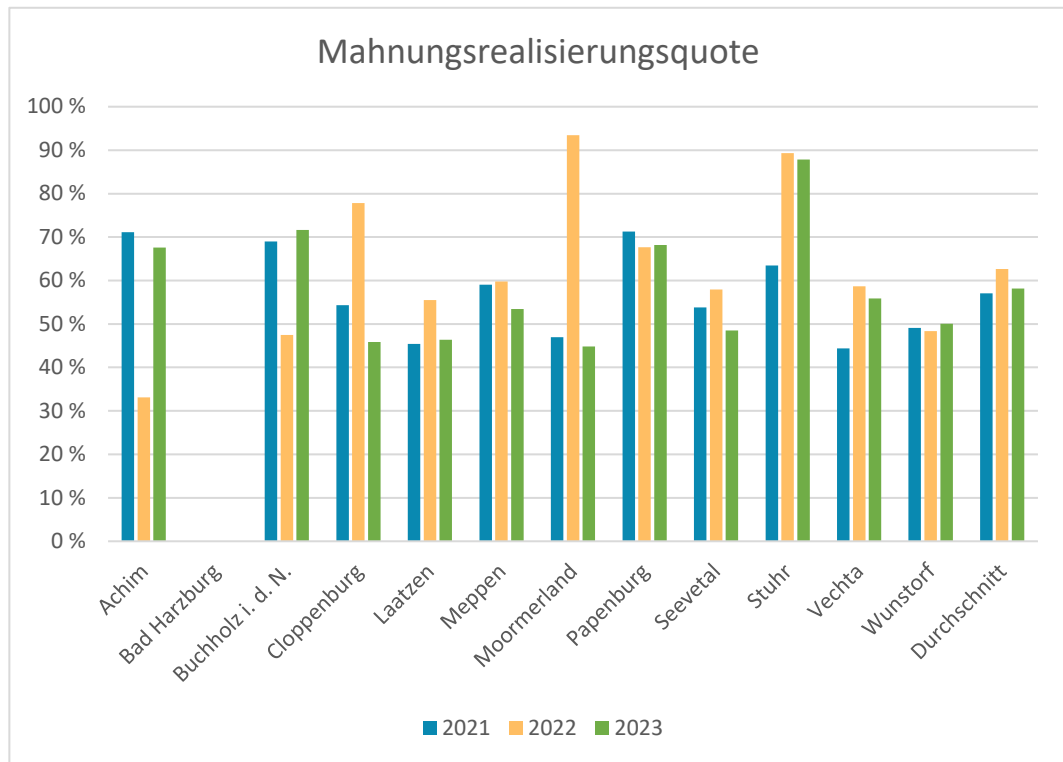


Abbildung 4: Mahnungsrealisierungsquote

Tz. 42 Die Quote der Realisierung von Mahnungen vergleicht den nach der Mahnung und vor dem Vollstreckungsauftrag eingehenden Betrag mit dem gemahnten Betrag.

Tz. 43 Diese Quote reichte von 33,1 % bei der Stadt Achim im Jahr 2022 bis zu 93,5 % bei der Gemeinde Moormerland ebenfalls im Jahr 2022. Die Stadt Bad Harzburg teilte mit, dass sich das erfolgreich gemahnte Finanzvolumen nicht ermitteln ließe.

Tz. 44 Vollstreckungseinleitungszeitraum

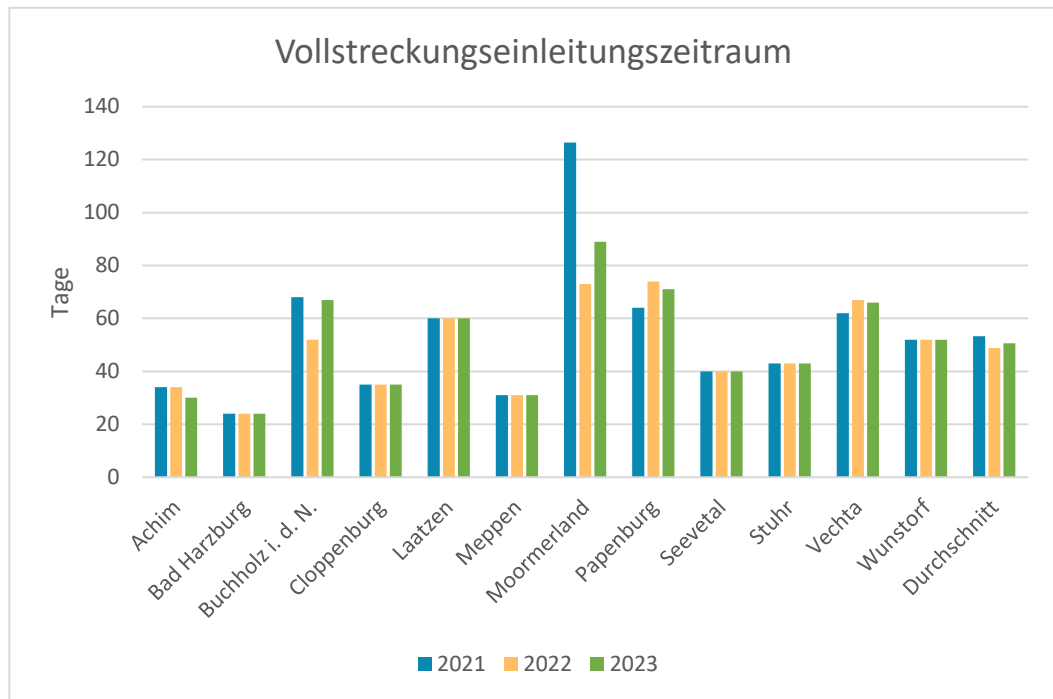


Abbildung 5: Vollstreckungseinleitungszeitraum

Tz. 45 Der im vorstehenden Diagramm abgebildete Zeitraum zur Einleitung der Vollstreckung legt dar, wie viele Kalendertage von der Fälligkeit bis zur zum Vollstreckungsauftrag vergingen. Die Ablauforganisation der Kommunen kann vorsehen, dass die Versendung eines Bescheides zur Vollstreckungsankündigung in diesen Zeitraum fällt. Durch diesen Arbeitsschritt verlängert sich der Zeitraum, da hier eine weitere Zahlungsfrist eingeräumt wird.

Tz. 46 Bei der Stadt Bad Harzburg betrug der Zeitraum zur Einleitung der Vollstreckung durchschnittlich 24 Kalendertage, während er im Jahr 2021 bei der Gemeinde Moormerland 126 Kalendertage erreichte.

Die Stadt Papenburg nahm zu dem Mahn- und Vollstreckungseinleitungszeitraum Stellung. Insofern gelten die Ausführungen zum Mahneinleitungszeitraum entsprechend.

Tz. 47 Vollstreckungsrealisierungsquote

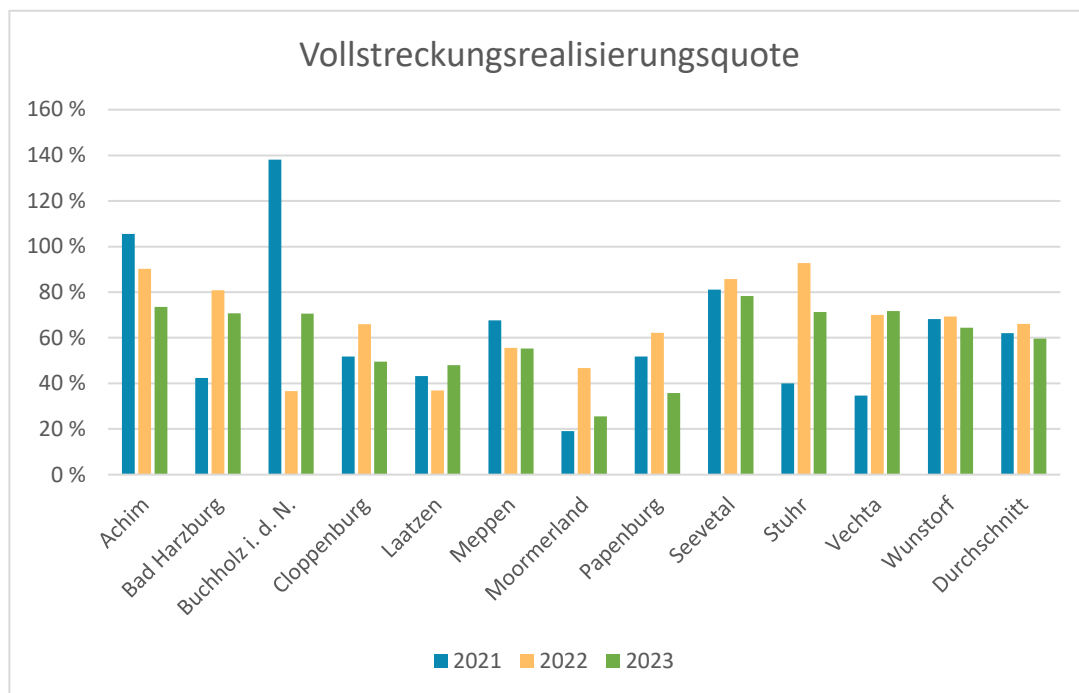


Abbildung 6: Vollstreckungsrealisierungsquote

Tz. 48 Die Quote zur Realisierung der Vollstreckung stellt den in die Vollstreckung überführten Forderungen die Einzahlungen gegenüber, die auf zu vollstreckende Forderungen eingingen. Dieser Zahlungseingang kann zudem Beträge beinhalten, die sich bereits davor in der Vollstreckung befanden, sodass Quoten über 100 % möglich sind.

Tz. 49 Die erfolgreich vollstreckten Forderungen führten im Vergleich der geprüften Kommunen zu Quoten, die stark differierten und von 19,2 % bei der Gemeinde Moormerland im Jahr 2021 bis zu 138,1 % bei der Stadt Buchholz in der Nordheide ebenfalls im Jahr 2021 reichten.

Tz. 50 Niederschlagungsquote

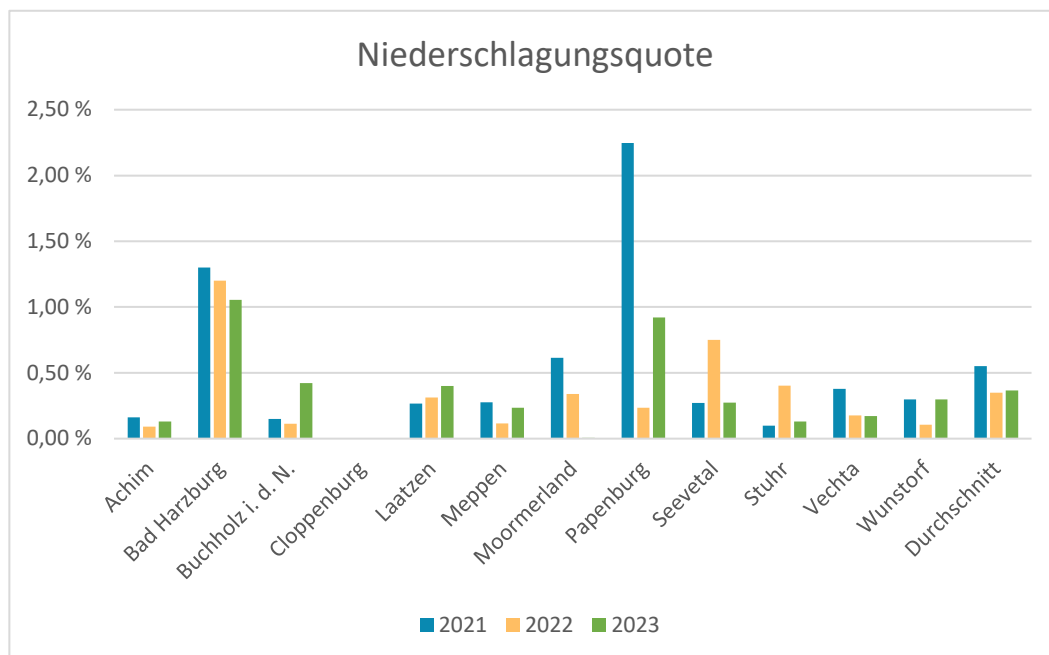


Abbildung 7: Niederschlagungsquote

- Tz. 51 Die Niederschlagungsquote nimmt diejenigen Forderungen in den Blick, die das Forderungsmanagement als zumindest vorläufig nicht einziehbar einstuft. Die alleinige Höhe des in einem Zeitraum niedergeschlagenen Betrags ist im interkommunalen Vergleich nur sehr eingeschränkt aussagekräftig. Die Niederschlagungssumme wird daher mit den Sollanordnungen dieses Zeitraums in Beziehung gesetzt.
- Tz. 52 Die Stadt Cloppenburg erklärte, dass für die Jahre 2021, 2022 und 2023 jeweils neu befristet und unbefristet niedergeschlagenen Forderungen nur mit zusätzlichem Aufwand unter Inanspruchnahme ihres IT-Dienstleisters erhoben werden könnten. Die überörtliche Kommunalprüfung verzichtete daher auf deren Ermittlung.
- Tz. 53 Die Niederschlagungsquote reichte von 0,01 % bei der Gemeinde Moormerland im Jahr 2023 bis zu 2,25 % bei der Stadt Papenburg im Jahr 2021. Die Stadt Papenburg erklärte dies mit einem Einzelfall, der eine Niederschlagung in Höhe von 1,1 Mio. € nach sich zog. Ohne diese ergab sich eine Quote von 0,87 %.

Tz. 54 Abbuchungsquote

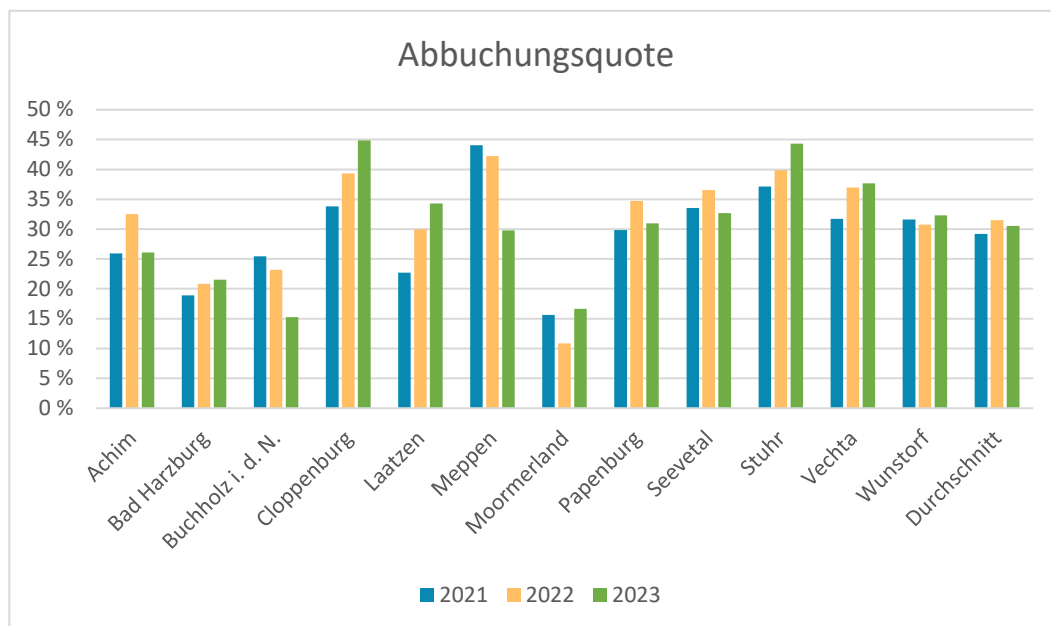


Abbildung 8: Abbuchungsquote

Tz. 55 Die Abbuchungsquote setzt die Anzahl der Abbuchungen aufgrund eines Lastschriftmandats mit der Anzahl der Einzahlungen ins Verhältnis. Verfügt die Kommune über ein SEPA-Lastschriftmandat, kann sie die Forderungen vom Konto der Zahlungspflichtigen abbuchen. Die Arbeit des Forderungsmanagements wird hierdurch sowohl im Hinblick auf die Einziehung des Betrags als auch dessen Buchung, d. h. Zuordnung zur Forderung, erleichtert.

Tz. 56 Die Quoten der vom Forderungsmanagement erlangten SEPA-Lastschriftmandate bewegten sich, gemessen an der Gesamtzahl der Einzahlungen in den jeweiligen Jahren, zwischen 10,9 % bei der Gemeinde Moormerland im Jahr 2021 und 44,8 % bei der Stadt Cloppenburg im Jahr 2023.

Tz. 57 Aufzuklärende Einzahlungen

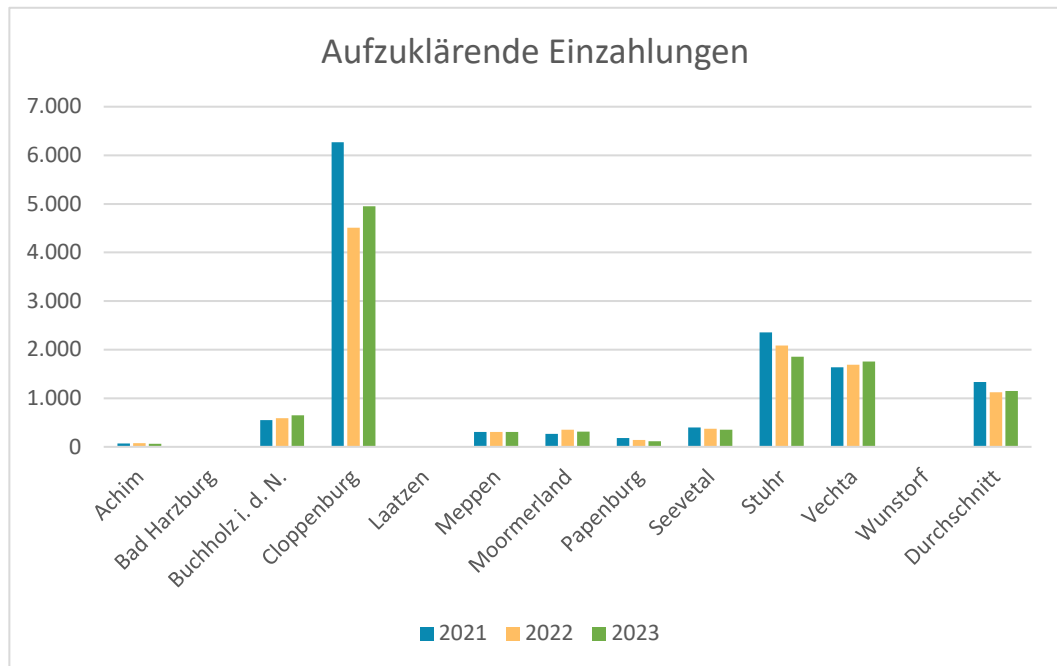


Abbildung 9: Aufzuklärende Einzahlungen

Tz. 58 Diese Kennzahl nennt die auf 10.000 Einzahlungen entfallende Anzahl aufzuklärender Zahlungseingänge.

Tz. 59 Einzahlungen, die nicht unmittelbar der zugehörigen Forderung zugeordnet werden können, erfordern Nachforschungen. Hiermit ist eine zusätzliche Arbeitsbelastung verbunden (vgl. Tz. 98).

Tz. 60 Die Städte Bad Harzburg, Laatzten und Wunstorf teilten mit, dass ihre IT diese Daten nicht auslesen könnte.

Tz. 61 Die Anzahl aufzuklärender Zahlungseingänge der übrigen Kommunen wies eine enorme Spannweite auf. Sie reichte von 64 solcher Einzahlungen pro 10.000 Einzahlungen bei der Stadt Achim im Jahr 2023 bis zu 6.267 bei der Stadt Cloppenburg im Jahr 2021.

Die Stadt Cloppenburg führte dies in ihrer Stellungnahme auf zwei Ursachen zurück. Zum einen funktioniere das Finanzwesenprogramm im Rahmen der „IST-Zuordnung“ nicht befriedigend. Zum anderen sei bei Sollstellungen durch Fremdverfahren zu berücksichtigen, dass diese bei der Stadt Cloppenburg in einem 14-tägigen Turnus durch entsprechende Schnittstellen erfolgen und somit nicht sofort buchbar seien.

Tz. 62 Die großen Differenzen verdeutlichen, dass die Erhebung und die Berechnung der Kennzahlen bei interkommunalen Vergleichen sehr genau abgestimmt werden müssen. Ein Problem bei der Erhebung der Kennzahlen war, dass die Kommunen die Daten mit unterschiedlichen Methoden und Basiswerten ermittelten. Das erklärt die hier vorliegenden, nicht immer plausibel erscheinenden Daten. Abbildung 8 dient daher auch dazu, auf diese generelle Erhebungsproblematik hinzuweisen.

3.2 Organisation und Grundlagen des Forderungsmanagements

Tz. 63 Das Forderungsmanagement umfasst alle Aufgaben und Maßnahmen, die eine Kommune vor Zahlungsausfällen bewahren soll. Hierzu gehört, dass bereits die Begründung von Forderungen in den Blick genommen wird. Ein wirksames Forderungsmanagement muss zudem die Themen Zahlung und Zahlungsverzug bis hin zur möglichen Niederschlagung oder dem Erlass beinhalten. Daher sind alle forderungsauslösenden Organisationseinheiten sowie die Finanzbuchhaltung in die Prozesse einzubinden, von der Entstehung der Forderung an bis zu ihrer Befriedigung. Damit die Zusammenarbeit im Sinne einer zügigen und erfolgreichen Zahlungsabwicklung funktioniert, bedarf es einer guten Organisation.

3.2.1 Organisation

Tz. 64 Alle Kommunen richteten eine Kommunalkasse ein (§ 126 Abs. 1 Satz 1 NKomVG). Die Kassen wurden auch als Vollstreckungsbehörde tätig (§ 6 Abs. 1 NVwVG). Die Kommunen schufen damit zumindest die organisatorischen Voraussetzungen für ein effektives Forderungsmanagement. Darüber hinaus übertrugen sie den Kassen teilweise weitere Aufgaben. Hierzu gehörten u. a. die Führung des Verwahrgelegtes, Bearbeitung von Insolvenzfällen oder Aufgaben nach der Mitteilungsverordnung⁸. Den Kommunen stand frei, in welchem Umfang sie ihr Forderungsmanagement betrieben und wie sie es organisierten. Sie hatten dabei jedoch zu berücksichtigen, dass sie ihre Forderungen realisieren müssen (vgl. § 110 Abs. 2 NKomVG).

⁸ Mitteilungsverordnung vom 07.09.1993 (BGBl. I S. 1554), zuletzt geändert durch Artikel 23 des Gesetzes vom 02.12.2024 (BGBl. I S. 387).

3.2.2 Dienstanweisungen

- Tz. 65 Zur Sicherstellung der ordnungsgemäßen Erledigung der Aufgaben der Zahlungsanweisung, der Buchführung und der Zahlungsabwicklung erlässt die Kommune eine Dienstanweisung (DA) nach § 43 Abs. 1 KomHKVO.
- Tz. 66 Alle Kommunen hielten DA vor, die dem reibungslosen Zahlungsablauf und der Gewährleistung der Kassensicherheit dienten. Die Gemeinde Stuhr verteilte dabei die Regelungen auf verschiedene DA neben ihrer DA Gemeindekasse. Die Kommunen nahmen zudem Einzelregelungen zur Vollstreckung in die DA Finanzen bzw. Gemeindekasse auf oder legten hierzu spezielle DA vor. Eine inhaltliche Prüfung der DA nahm die überörtliche Kommunalprüfung nicht vor.
- Tz. 67 Die Kommunen sollten regelmäßig evaluieren, ob Arbeitsabläufe in der Kasse den getroffenen Regelungen entsprechen oder angepasst werden müssen. Die Gemeinde Stuhr sollte ihre einzelnen DA zusammenfassen.
- Tz. 68 Auch kann es sich bewähren, wenn die Kassenleitungen an die Einhaltung der Vorschriften der DA verwaltungsintern einmal jährlich erinnern. Dies empfiehlt sich insbesondere vor dem Hintergrund der Prüfungserkenntnisse zur Forderungserfassung (vgl. Abschnitt 3.3), zu den Bearbeitungszeiten für Vollstreckungsfälle (vgl. Abschnitt 3.5.3) und zu den Forderungsausfällen (vgl. Abschnitt 3.6). Die jährliche Erinnerung an die Einhaltung der DA bietet sich etwa im Rahmen der Information über die Freigabe der Haushaltsmittel an.

3.2.3 Interkommunale Zusammenarbeit und Vernetzung der Kommunen

- Tz. 69 Nach § 5 Abs. 1 Satz 1 NKomZG können Kommunen durch einen öffentlich-rechtlichen Vertrag vereinbaren, dass eine Kommune einzelne Aufgaben einer anderen übernimmt oder für diese durchführt (Zweckvereinbarung).
- Tz. 70 Nur die Städte Achim und Bad Harzburg schlossen jeweils eine solche Vereinbarung für eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) für den Bereich Vollstreckung ab.
- Tz. 71 Die Stadt Achim übernahm für die Samtgemeinde Thedinghausen die Vollstreckung öffentlich-rechtlicher Geldforderungen. Ausgenommen waren die

Vollstreckung in das unbewegliche Vermögen und die Anmeldung von Insolvenzforderungen.

- Tz. 72 Die Stadt Bad Harzburg übernahm in ihrem Stadtgebiet für den Landkreis Goslar den Vollstreckungsaußendienst.
- Tz. 73 Die Einzelheiten zur Aufgabenübertragung und zur Abrechnung dieser Zusammenarbeit regelten die Kommunen jeweils in einer Zweckvereinbarung.
- Tz. 74 Die übrigen zehn Kommunen hatten weder Erfahrungen mit einer IKZ im Bereich Kasse/Vollstreckung, noch planten sie in naher Zukunft eine solche einzugehen.
- Tz. 75 Unabhängig von einer IKZ können Kommunen in ihren verschiedenen Aufgabebereichen von den Erfahrungen und Erkenntnissen anderer Kommunen profitieren. Dies gilt auch für den Bereich des Forderungsmanagements. In regelmäßigen bzw. wiederkehrenden Gesprächsrunden mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Kommunen können Verbesserungs- und Kostensenkungspotenziale unter Beachtung der Datenschutzbestimmungen ermittelt und abgestimmt werden. Themen können z. B. die Nutzung von Informationsquellen, der Erfolg von Vollstreckungsmaßnahmen, die Grundsätze der Ratenzahlungen, die Kleinbetragsregelungen und die Abwägung der Einziehungsoptionen in Bezug auf die Erfolgsaussicht sein.
- Tz. 76 Die Stadt Meppen sorgte durch regelmäßige Treffen mit Nachbarkommunen für einen Erfahrungsaustausch im Bereich Forderungsmanagement. Die Gemeinde Seevetal gründete eine Anwendergemeinschaft zur Finanzsoftware und nahm an Treffen des Landkreises zur Vollstreckung teil. Die Stadt Achim beteiligte sich zudem an einem Kassenleitertreffen. Auch die Gemeinde Stuhr setzte in den letzten Monaten verstärkt auf Netzwerke im Bereich Forderungsmanagement. Die Gemeinde Moormerland nahm regelmäßig an einem jährlichen Erfahrungsaustausch mit dem Landkreis Leer und kreisangehörigen Kommunen teil. Zusätzlich initiierte sie anlassbezogen weitere Termine, um sich z. B. mit einem erfahrenen Dozenten gemeinsam über aktuelle Themen auszutauschen. Die Stadt Bad Harzburg äußerte ihr Bedauern, dass die ursprünglichen Treffen der Kassenleitungen auf Landkreisebene seit der COVID-19-Pandemie nicht mehr stattfanden.

Die Stadt Cloppenburg teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass sie im Jahr 2022 ein „Kassentreffen“ mit allen Kommunen im Landkreis Cloppenburg initiiert habe,

welches seitdem regelmäßig stattfindet. In diesem Forum würden spezifische Themen und Problemstellungen der Kassen- und Vollstreckungsarbeit besprochen. Diese Zusammenkünfte erfreuten sich guter Nachfrage und böten Kassenbediensteten wertvolle Hilfen für die tägliche Arbeit.

Tz. 77 Einer weiteren Vernetzung der Kommunen im Sinne eines Erfahrungsaustauschs oder einer Anwendergemeinschaft steht die überörtliche Kommunalprüfung positiv gegenüber. Die Kommunen können so Fachwissen und Kompetenzen weitergeben bzw. sammeln und aus dem Erfahrungsschatz anderer schöpfen. Durch mögliche Einblicke in andere Sachbearbeitungen und Arbeitsweisen erwächst in der Regel auch eine größere Kompetenz und Routine auf diesem Gebiet. Das kann dazu beitragen, die Arbeitsqualität insgesamt zu verbessern. Hiervon profitieren alle teilnehmenden Kommunen. Des Weiteren können sie den sinnvollen Einsatz von Kennzahlen erörtern und über gebildete Kennzahlen Vergleiche ziehen (vgl. Abschnitt 3.1.3).

Tz. 78 Die Erfüllung der kommunalen Aufgaben wird zunehmend schwieriger. Beispiele hierfür sind die oft angespannte Finanzsituation sowie der Fachkräftemangel. Eine IKZ kann ein Lösungsweg zur Bewältigung dieser Herausforderungen sein und eine Perspektive für den Erhalt der Leistungsfähigkeit der Kommunen geben. Bereits im Jahr 2013 beleuchtete die überörtliche Kommunalprüfung in der Prüfung „IKZ im Vollstreckungsbereich“ die Vor- und Nachteile einer IKZ⁹. Die in dieser Prüfung betrachteten Sachverhalte sind heute jedoch nicht mehr uneingeschränkt aktuell.

Die Gemeinde Moormerland gab im Stellungnahmeverfahren an, die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit dem Landkreis in Bezug auf die Beitreibung der ausstehenden Rundfunkgebühren zu prüfen.

3.2.4 Musterprozesse und Ablaufpläne

Tz. 79 Interne Geschäftsprozesse sind die Hebel für ein erfolgreiches Forderungsmanagement. Die Aufgaben beginnen mit der Entstehung der Forderung in den beteiligten Organisationseinheiten und enden mit der Erledigung durch Zahlung, Beitreibung oder Niederschlagung in der Kasse. Die Beschreibung der Abläufe durch Musterprozesse und Ablaufpläne kann die Frage nach den erforderlichen

⁹ Die Präsidentin des Niedersächsischen Landesrechnungshofs, Kommunalbericht 2014, S. 74 ff.

nächsten Schritten beantworten und damit eine wichtige Hilfestellung für alle im Prozess beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Zum Beispiel kann ein Flussdiagramm den Prozess des Forderungsmanagements sehr anschaulich machen. Die einzelnen Phasen im Forderungsmanagement werden damit sichtbar und nachvollziehbar. Die weiteren Schritte können so leichter geplant werden. Auch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich anhand der im Diagramm gezeigten Abläufe besser in den Prozess hineinfinden.

- Tz. 80 Zwei der zwölf Kommunen nutzten mehr oder weniger umfangreiche Musterprozesse, um die Abläufe transparent darzustellen. Die Stadt Achim bediente sich diverser Flussdiagramme bzw. Ablaufpläne. Es handelte sich dabei sowohl um eigene Pläne als auch um erworbene Muster. Die Stadt Vechta nutzte eine selbsterstellte Prozesskette (Flussdiagramm) zum Forderungsmanagement. Dieses Diagramm kann als ein gutes Beispiel dienen und ist dieser Prüfungsmitteilung als Anlage 2 angefügt.
- Tz. 81 Vier Kommunen verfügten ebenfalls über eine Darstellung der Prozessabläufe im Forderungsmanagement, jedoch in vereinfachter Form. Die Stadt Buchholz in der Nordheide hielt ein im Zuge einer Organisationsuntersuchung des Fachbereichs Finanzen erstelltes Ablaufdiagramm vor. Auch in der Gemeinde Stuhr existierte ein Ablaufschema zum Forderungsmanagement sowie ein erworbenes Schaubild zum Ablauf der Vollstreckung. Die Stadt Wunstorf nutzte einen Maßnahmenkatalog aus der Vollstreckungssoftware. Die Stadt Cloppenburg arbeitete mit einem durch ihr Finanzprogramm vorgegebenem Schema. Selbsterstellte Musterprozesse gab es bei diesen Kommunen nicht. Sechs Kommunen¹⁰ gaben an, über keine Musterprozesse zum Forderungsmanagement zu verfügen.
- Tz. 82 Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt den Kommunen, Soll-Vorgaben für die Arbeitsabläufe im Forderungsmanagement zu definieren. Dafür kann eine Prozessdarstellung der Bereiche Forderungs begründung und -erfassung, Mahnung und Vollstreckung sowie Forderungsausfälle sinnvoll sein. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat eine Übersicht über den Prozessverlauf der Forderungsentstehung und -verfolgung veröffentlicht¹¹.

¹⁰ Städte Bad Harzburg, Laatzten, Meppen, Papenburg und Gemeinden Moormerland und Seevetal.

¹¹ KGSt-Bericht 8/2009 „Forderungsmanagement – eine Arbeitshilfe“ vom 23.11.2009, S. 10, Abbildung 1.1.

Im Stellungnahmeverfahren teilte die Gemeinde Moormerland mit, dass sie derzeit ein Ablaufschemata für die Prozesse im Bereich Forderungsmanagement erarbeite.

- Tz. 83 Die überörtliche Kommunalprüfung hat aus Anlass der vorliegenden Prüfung eine weitere Arbeitshilfe erstellt. Die Anlage 3 „Praxistipps“ enthält eine Ideensammlung für ein effektives Forderungsmanagement. Sie kann den Kommunen als Hilfestellung, Anregung und Orientierung dienen. Dabei sind die individuellen Erfordernisse der einzelnen Kommunen zu berücksichtigen.

3.2.5 Softwarelösungen

- Tz. 84 In der Finanzbuchhaltungssoftware werden die Forderungen erfasst und ihr Eingang überwacht. Erfolgt der Zahlungseingang bis zum Ende des Mahnverfahrens nicht, wird die Forderung in das Vollstreckungsprogramm übernommen. Dieses unterstützt die Vollstreckungshandlungen.
- Tz. 85 Bei zehn¹² der zwölf Kommunen bestand zwischen der Finanzbuchhaltungs- und der Vollstreckungssoftware entweder eine Integration oder eine beidseitige Schnittstelle. Die Daten flossen daher in beide Richtungen elektronisch.
- Tz. 86 Die Stadt Bad Harzburg setzte eine elektronische Schnittstelle nur einseitig ein. Die Überführung von Daten aus der Vollstreckungssoftware in die Finanzbuchhaltungssoftware nahm sie manuell vor.
- Tz. 87 Die Gemeinde Seevetal verzichtete aus Kostengründen auf eine Schnittstelle zwischen diesen Programmen.
- Tz. 88 Durch die elektronische Datenübermittlung zwischen zwei Programmen wird das Personal entlastet. Die Stadt Bad Harzburg und die Gemeinde Seevetal sollten daher ihren Verzicht auf eine IT-Unterstützung überdenken.
- Tz. 89 Fünf Kommunen¹³ verfügten über Dokumentenmanagementsysteme als Softwarestandard. Die Städte Wunstorf, Laatzen und Cloppenburg befanden sich

¹² Städte Achim, Buchholz in der Nordheide, Cloppenburg, Laatzen, Meppen, Papenburg, Vechta sowie Wunstorf und die Gemeinden Moormerland sowie Stuhr.

¹³ Städte Buchholz in der Nordheide, Meppen, Papenburg sowie Vechta und die Gemeinde Stuhr.

bereits in der Einführungs- bzw. Vorbereitungsphase für einen entsprechenden Einsatz.

- Tz. 90 Die Städte Achim und Bad Harzburg sowie die Gemeinden Moormerland und Seevetal setzten ein Dokumentenmanagementsystem im Forderungsmanagement entweder nicht ein oder diesem kam nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Diese Kommunen sollten sich daher mit dessen Einführung oder der erweiterten Nutzung befassen.

3.2.6 IT-Unterstützung bei der Buchung von Einzahlungen

- Tz. 91 Der Einnahmehaltung obliegt die Aufgabe, Einzahlungen den zugehörigen Forderungen zuzuordnen. Erfolgt dies mit IT-Unterstützung, lassen sich im Vergleich mit einer rein manuellen Zuordnung erhebliche Arbeitszeiteinsparungen realisieren. Die Kennzahl „Quote aufzuklärender Zahlungseingänge“ zeigt sowohl den Anteil der Einzahlungen, die von der IT nicht zugeordnet werden konnten, als auch die Vorgänge, bei denen dies möglich war (vgl. Abschnitt 3.1.3). Diese Kennzahl kann die Kommune z. B. durch eine Optimierung der Kostenbescheide positiv beeinflussen (vgl. Anlage 3 „Praxistipps“).
- Tz. 92 Mit Ausnahme der Stadt Bad Harzburg nahmen die geprüften Kommunen die Buchungen mit IT-Unterstützung vor. Diese bestand entweder darin, dass die IT die Einzahlung selbstständig der zugehörigen Forderung zuordnete oder der Verwaltung einen Zuordnungsvorschlag unterbreitete. Dieser wurde anschließend beurteilt und manuell weiterverarbeitete. Eine komplett manuelle Zuordnung von Einzahlungen erfolgte bei beiden Varianten, wenn die IT die zur Einzahlung gehörende Forderung nicht erkannte.
- Tz. 93 Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt der Stadt Bad Harzburg, die Einzahlungen IT-gestützt den Forderungen zuzuordnen und das hiermit verbundene Einsparungspotenzial zu realisieren.

3.3 Forderungserfassung

- Tz. 94 Zu den Aufgaben des Forderungsmanagements gehört es, die Einzahlungen zu erfassen und diese den Forderungen zuzuordnen. Zudem ist zu überwachen, ob

die Forderungen der Kommune fristgerecht beglichen werden. Ausstehende Zahlungen müssen eingezogen werden.

Tz. 95 Diese Tätigkeiten kann die Kasse erst dann durchführen, wenn die anderen Organisationseinheiten die Forderungen mittels Annahmeanordnungen bekannt gegeben haben.

Tz. 96 Die Einnahmehaltung aller Kommunen sah sich mit der Situation konfrontiert, dass Einzahlungen eingingen, für die keine Annahmeanordnungen vorlagen. Hierfür gab es vielfältige Gründe. Etwa gab es Zahlungen, die an die Stadt überwiesen wurden, obwohl sie dem Landkreis zustanden. Hinzu traten Fälle, in denen Annahmeanordnungen zum Zeitpunkt des Zahlungseingangs nicht vorlagen:

- Bei Versicherungsfällen war die Zahlungshöhe nicht rechtzeitig bekannt.
- Externe Bescheide über Fördergelder etc. befanden sich noch im internen Postlauf.
- Bei Zahlungsbescheiden der Kommune war der Workflow aufgrund fehlender Unterschriften noch nicht abgeschlossen.

Ein weiteres Hindernis lag vor, wenn die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern fehlerhaft handelte, indem sie keine Annahmeanordnung erteilte oder diese erst vornahm, nachdem das Forderungsmanagement sich zur Aufklärung meldete.

Tz. 97 Acht Kommunen¹⁴ traten diesem Problem mittels einer rechtlichen Vorgabe entgegen. Sie bestimmten in einer DA, dass eine Annahmeanordnung unverzüglich nach der Entstehung der Forderung zu erstellen ist. Einzelne Kommunen gaben an, eine solche Aufforderung an die gesamte Verwaltung gerichtet zu haben. In Einzelfällen trat die Einschaltung von Führungskräften hinzu.

Tz. 98 Liegt für eine Einzahlung keine Annahmeanordnung vor, führt dies zu einem erhöhten Arbeitsaufwand für die Einnahmehaltung. Ferner hat eine fehlende Annahmeanordnung bei einem gleichzeitigen Ausbleiben der Einzahlung zur Folge, dass das Forderungsmanagement kein Mahn- und

¹⁴ Städte Achim, Buchholz in der Nordheide, Cloppenburg, Laatzten, Meppen, Papenburg, Vechta und Wunstorf.

Vollstreckungsverfahren einleiten kann. Ein der Kommune zustehender Betrag droht damit verloren zu gehen.

- Tz. 99 Die Entscheidung über Forderungsveränderungen wie Stundung, Niederschlagung und Erlass trifft in der Regel ebenfalls die Organisationseinheit, in der die Forderung entstanden ist. Bei jeder dieser Forderungsveränderungen ist eine unverzügliche programmtechnische Umsetzung mit entsprechender Schnittstelle in die Zahlungsabwicklung bzw. Vollstreckungsbehörde unerlässlich. Voraussetzung ist die entsprechende IT-Unterstützung.
- Tz. 100 Die Prüfung zeigte, dass verwaltungsinterne Verfahren bei Forderungsveränderungen oftmals derart aufwendig organisiert waren, dass es die Kassen und ihre Vollstreckungsbehörden in ihren Arbeitsabläufen behinderte. Dies führte insgesamt zu Mehrarbeiten und höheren Außenständen. Die Kasse kann ihre Tätigkeiten auch hier erst verlässlich durchführen, nachdem ihr die entsprechenden Organisationseinheiten die Forderungsveränderungen mittels Anordnungen bekanntgeben.

3.4 Mahnwesen

- Tz. 101 Das Mahnwesen ist Teil der Zahlungsabwicklung (§ 42 Abs. 2 KomHKVO).
- Tz. 102 Die Mahnung hat den Zweck, Zahlungspflichtige vor der Einleitung von Beitreibungsmaßnahmen an fällige Geldleistungen zu erinnern und Gelegenheit zu geben, die Forderungen zu begleichen (§ 4 NVwVG). Eine Mahnung ist grundsätzlich Voraussetzung für die Vollstreckung wegen Geldleistungen.

3.4.1 Organisation

- Tz. 103 Die Kommunen haben die Befugnis, ihre innere Verwaltungsorganisation einschließlich der internen Abläufe und Aufgabenverteilung eigenverantwortlich zu regeln (vgl. Art. 28 Abs. 2 Satz 1 GG).¹⁵

¹⁵ Dietlein in: Beck-Online-Kommentar, Kommunalrecht Niedersachsen, Systematische Einführung zum Kommunalrecht Deutschlands, Die Gemeindehoheiten im Einzelnen, Stand: Januar 2025, RdNr. 64.

Tz. 104 Die Prüfkommunen organisierten das Mahnwesen sehr unterschiedlich. Die Abbildung 9 gibt einen Überblick, von welchen Möglichkeiten sie Gebrauch machten.

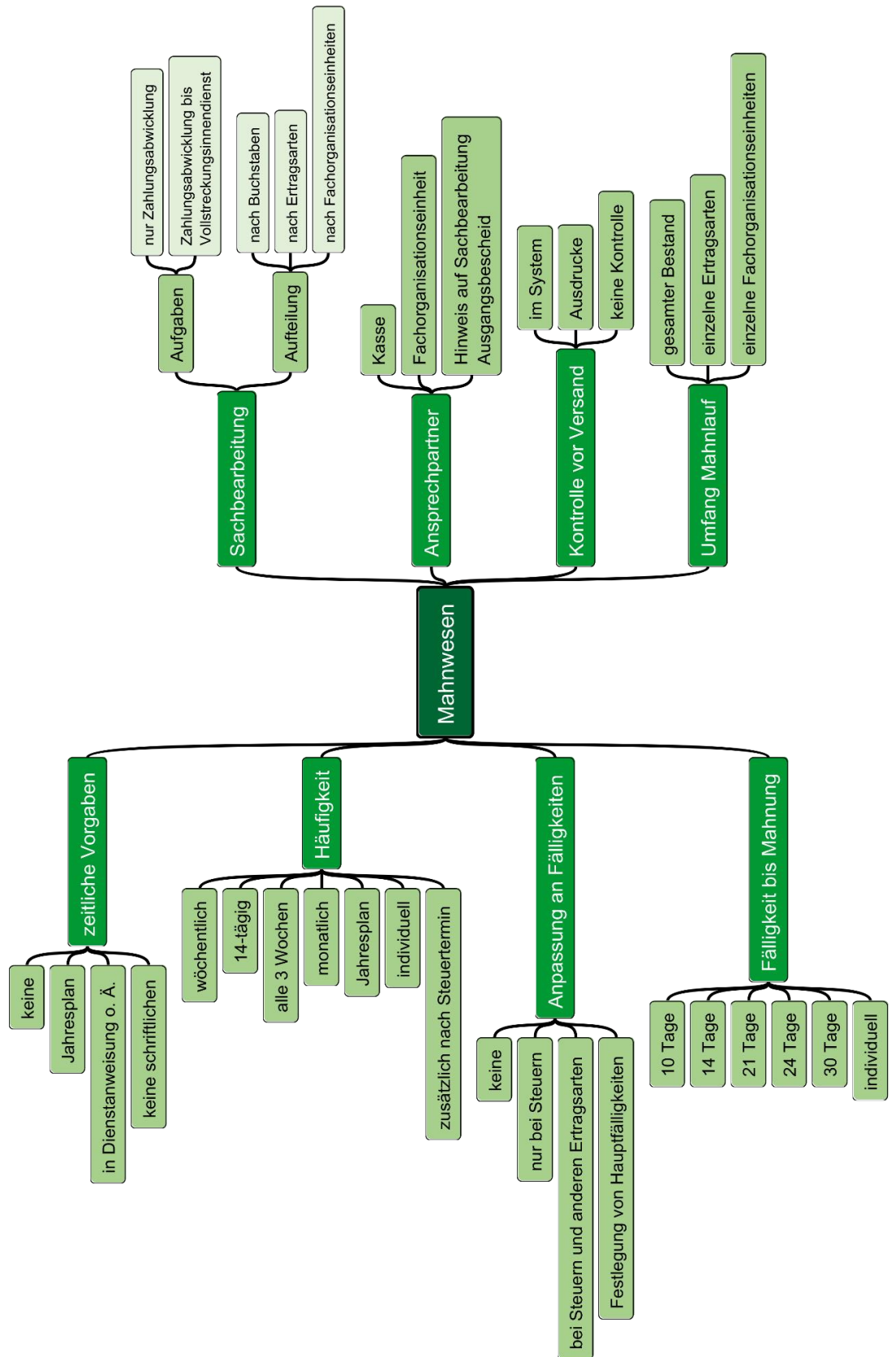


Abbildung 10: Mindmap Mahnwesen

3.4.2 Häufigkeit und Umfang der Mahnläufe

Tz. 105 Die Mahnung ist erst nach Ablauf einer Woche seit der Fälligkeit der Geldforderung zulässig (§ 4 Abs. 2 NVwVG).

Tz. 106 Die Kommunen starteten Mahnläufe unterschiedlich oft. Wie häufig sie dies taten, ist der Tabelle 1 zu entnehmen. Einige Kommunen mahnten einzelne Abgabearten gesondert, andere immer den gesamten fälligen Forderungsbestand. Teilweise gab es zusätzliche Mahnläufe nach den Steuerterminen, die in der Tabelle nicht erfasst sind. Die Kommunen, die einmal im Monat individuell die Ertragsarten mahnten, überließen es den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern, den genauen Zeitpunkt festzulegen.

Kommune	Häufigkeit Mahnläufe	Umfang
Achim	5 – 6 x pro Monat	teilw. Ertragsarten
Bad Harzburg	4 x pro Monat	alle
Buchholz i. d. Nordheide	1 x pro Monat	Ertragsarten individuell
Cloppenburg	14-tägig	alle
Laatzen	1 x pro Monat	Ertragsarten individuell
Meppen	14-tägig	alle
Moormerland	11 x pro Jahr	teilw. Ertragsarten
Papenburg	1 x pro Monat	Ertragsarten individuell
Seevetal	alle 3 Wochen	alle
Stuhr	14-tägig	alle
Vechta	1 x pro Woche	alle
Wunstorf	1 x pro Woche	alle

Tabelle 1: Häufigkeit und Umfang der Mahnläufe

Tz. 107 Die Zeiträume von Fälligkeit bis Mahnung variierten stark (vgl. Abschnitt 3.1.3). Der Mahneinleitungszeitraum der Stadt Bad Harzburg betrug durchschnittlich 12 Tage und war am geringsten. Etwa viermal so lange brauchte die Stadt Papenburg, um ihre Mahnungen zu versenden.

Tz. 108 Alle Kommunen hielten die gesetzliche Frist von mindestens einer Woche seit Fälligkeit ein.

Tz. 109 Um den Handlungsdruck auf die Zahlungspflichtigen und die Chancen auf einen kurzfristigen Zahlungseingang zu erhöhen, sollten die Kommunen zumindest alle

14 Tage Mahnläufe durchführen. Dabei sollten sie alle offenen Forderungen einbeziehen, die zehn Tage oder länger fällig sind.

3.4.3 Anpassung an Fälligkeiten

Tz. 110 Auch die Anpassung der Mahnläufe an Fälligkeiten kann zu einem verbesserten Prozess der Forderungsverfolgung beitragen. Sie ist insbesondere bei längeren Mahnabständen sinnvoll.

Tz. 111 Vier Kommunen berücksichtigten wiederkehrende Fälligkeitstermine, z. B. bei Steuern, bei der Terminierung von Mahnläufen grundsätzlich nicht. Allerdings mahnte die Stadt Vechta ihre fälligen Forderungen wöchentlich. Bei der Stadt Cloppenburg und der Gemeinde Stuhr betrug der Mahnabstand 14 Tage. Die Gemeinde Seevetal startete Mahnläufe nach Abgabearten im 3-Wochen-Rhythmus, sodass sie ein- bis zweimal pro Monat mahnte.

Tz. 112 Der Mahnturnus der Gemeinde Seevetal war mit drei Wochen ohne Anpassung an wiederkehrende Fälligkeiten relativ lang. Sie sollte zumindest bei Steuerterminen prüfen, Mahnläufe in Anpassung an diese Fälligkeiten durchzuführen.

3.4.4 Aussortieren von Mahnungen

Tz. 113 Grundsätzlich sollten die Kommunen alle fälligen Forderungen in den Mahnlauf einbeziehen. Sollten wichtige Gründe vorliegen, zunächst auf die Mahnung zu verzichten, sollte der Mahnstatus dieser Forderungen in der Software entsprechend angepasst werden. Nur dann sind diese Forderungen automatisch im nächsten Mahnlauf enthalten.

Tz. 114 Bis auf die Städte Bad Harzburg, Laatzten und die Gemeinde Stuhr sortierten alle Kommunen Mahnungen vor dem Versand aus bzw. setzten den Mahnstatus in der Software manuell zurück. Die Gründe hierfür waren vielfältig (doppelte Sollstellung, Insolvenzen, erwartete Versicherungsleistungen, Mahnungen an Behörden oder Kolleginnen und Kollegen bzw. Ratsmitglieder etc.).

Tz. 115 Die Städte Achim, Buchholz in der Nordheide, Meppen, Papenburg und Vechta sowie die Gemeinde Seevetal setzten den Mahnstatus in der Software zurück.

- Tz. 116 Die übrigen drei Kommunen sortierten die ausgedruckten Dokumente aus, änderten den Mahnstatus in der Software allerdings nicht. Die Stadt Cloppenburg sortierte nur Mahnungen aus, die die Stadt selbst betrafen und schickte dem zuständigen Fachamt eine interne Zahlungserinnerung. Bei der Gemeinde Moormerland gingen die im Mahnlauf aussortierten Forderungen dennoch in den Vollstreckungslauf. Dann sortierte sie die entsprechenden Vollstreckungsaufträge erneut manuell aus. Die Stadt Wunstorf überführte nach dem Aussortieren der gedruckten Mahnungen die entsprechenden Forderungen in die Vollstreckungssoftware. Dort waren nach ihren Angaben die Wiedervorlagen einfacher zu überwachen.
- Tz. 117 Der Mahnstatus von Forderungen in der Software sollte immer dem tatsächlichen Status entsprechen, damit eine korrekte automatische Weiterbearbeitung gewährleistet ist.
- Tz. 118 Die Städte Cloppenburg und Wunstorf sowie die Gemeinde Moormerland sollten über eine Anpassung des Mahnstatus nachdenken.

Die Stadt Cloppenburg teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass eine Anpassung des Mahnstatus programmbedingt nicht möglich sei. Sie arbeite im Bedarfsfall mit befristeten Mahnsperren. Dies sehe sie nicht als nachteilig an.

3.4.5 Vollstreckungsankündigung

- Tz. 119 Die Schuldnerin oder der Schuldner hat keinen Rechtsanspruch auf eine Vollstreckungsankündigung als erneute Zahlungsaufforderung vor der Vollstreckung. Erfolgt eine Vollstreckungsankündigung, sollte diese in Bezug auf die drohende Vollstreckung und deren mögliche Konsequenzen deutlich formuliert sein. Ist dies der Fall, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Schuld beglichen wird.
- Tz. 120 Bis auf die Städte Cloppenburg und Vechta übersandten alle Kommunen eine Vollstreckungsankündigung anstatt einer zweiten Mahnung, wobei die Stadt Achim und die Gemeinde Stuhr diese als Zahlungsaufforderung bezeichneten. Die Stadt Vechta arbeitete mit einer zweiten Mahnung anstelle einer Vollstreckungsankündigung. Nur die Stadt Cloppenburg fertigte nach erfolgloser erster Mahnung direkt den Vollstreckungsauftrag.

Tz. 121 Die Stadt Vechta sollte prüfen, ob eine Umstellung auf eine Vollstreckungsankündigung vorteilhaft ist. Auch für die Kasse der Stadt Cloppenburg könnte der Versand einer Vollstreckungsankündigung eine Option sein, um die Vollstreckungsbehörde zu entlasten und die Forderungen mit überschaubarem Aufwand zu realisieren.

Die Stadt Cloppenburg teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass sie keinen Mehrwert in der Versendung einer Vollstreckungsankündigung sehe. Ihre Erfahrung sei, dass sich durch eine Vollstreckungsankündigung für den Schuldner der Zeitpunkt der tatsächlichen Begleichung der Forderung durch Vollstreckungsmaßnahmen nur nach hinten verschiebe und nicht zu signifikanten Entlastungen der Kassenbediensteten führe.

3.4.6 Fertigung des Vollstreckungsauftrags

Tz. 122 Zahlungspflichtige sind unter Einräumung einer Zahlungsfrist von mindestens einer Woche zu mahnen (§ 4 Abs. 1 Satz 1 NVwVG). Die Vollstreckung darf grundsätzlich erst beginnen, wenn die in der Mahnung bestimmte Zahlungsfrist verstrichen ist (§ 3 Abs. 1 Nr. 4 NVwVG).

Tz. 123 Die Zeiten von der Fälligkeit bis zur Weiterleitung des Vorgangs in die Vollstreckung (Vollstreckungsauftrag) variierten bei den Kommunen stark (vgl. Abschnitt 3.1.3). Die Kommunen fertigten die Vollstreckungsaufträge zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Es gab drei Varianten:

- gleichzeitige Anfertigung von Vollstreckungsankündigung und -auftrag,
- zunächst Versand der Vollstreckungsankündigung und nach Fristablauf Erstellung des Vollstreckungsauftrags sowie
- Abgabe des Falls an die Vollstreckungsbehörde durch Vollstreckungsauftrag und im Anschluss fertigte diese die Vollstreckungsankündigung.

Tz. 124 Die Kommunen mit überdurchschnittlichen Bearbeitungszeiten sollten ihr Vorgehen überprüfen und das Mahnverfahren bis zur Erstellung des Vollstreckungsauftrags straffen. So können sie gewährleisten, dass sie die Forderungen zeitnah betreiben können.

3.5 Vollstreckungswesen

- Tz. 125 Erfolgt keine Reaktion auf die Mahnung bzw. Vollstreckungsankündigung, wird die Zwangsvollstreckung der Forderung eingeleitet. Den Kassen obliegt als Vollstreckungsbehörden die Beitreibung ihrer eigenen Forderungen sowie im Wege der Amtshilfe die Vollstreckung für andere Gläubigerinnen und Gläubiger (z. B. andere Gemeinden, Beitragsservice von ARD, ZDF und Deutschlandradio).
- Tz. 126 Die Beitreibung öffentlich-rechtlicher Geldforderungen richtet sich nach dem NVwVG. Das gesamte bewegliche und unbewegliche Vermögen der Schuldnerin oder des Schuldners unterliegt der Beitreibung und Zwangsvollstreckung.

3.5.1 Organisation

- Tz. 127 Mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit sind Maßnahmen des Vollstreckungsaußendienstes grundsätzlich erst dann durchzuführen, wenn der Innendienst seine vielfältigen Handlungsmöglichkeiten ausgeschöpft hat. Die Überprüfung der Einkommens- und Vermögensverhältnisse durch den Innendienst forciert zielgerichtete Vollstreckungshandlungen. Forderungspfändungen können die Kommunen beispielsweise mit geringem Aufwand durchführen, sobald Konten- und Arbeitgeberdaten von Zahlungspflichtigen vorliegen. Diese Strategie entspricht mittlerweile der überwiegenden kommunalen Praxis.
- Tz. 128 Außer in den Städten Buchholz in der Nordheide und Cloppenburg befasste sich in den geprüften Kommunen in der Regel zunächst der Vollstreckungsinendienst mit den Vollstreckungsaufträgen. Die Stadt Wunstorf unterschied danach, ob die Verhältnisse der Schuldnerin oder des Schuldners bekannt waren. Dabei berücksichtigte sie bereits vorgenommene Forderungspfändungen (z. B. Lohn- oder Kontopfändungen). War dies nicht der Fall, ging der Vollstreckungsauftrag in den Außendienst. Dieser versandte die Pfändungsankündigung mit letzter Fristsetzung zur Zahlung. Er stellte den Kontakt mit Zahlungspflichtigen her. Bei Nichtzahlung erfolgte die Abnahme der Vermögensauskunft bzw. die Eintragung ins Schuldnerverzeichnis und Abgabe an den Innendienst zur weiteren Bearbeitung.
- Tz. 129 Die Stadt Buchholz in der Nordheide zog den Vollstreckungsinendienst seit einer Umorganisation ab dem Jahr 2024 dem Vollstreckungsaußendienst vor.

- Tz. 130 Die Stadt Cloppenburg übersandte bei fremden Forderungen zunächst Vollstreckungsankündigungen, in deren Folge sich dann der Vollstreckungsinendienst mit der Forderungsbeitreibung beschäftigte. Bei Nichtzahlung fertigte die Stadt dann Vollstreckungsaufträge und beauftragte den Vollstreckungsaußendienst. Eigene Ersuchen bearbeitete in der Regel zunächst der Außendienstmitarbeiter.
- Tz. 131 Die Stadt Cloppenburg sollte ihren Umgang mit eigenen Ersuchen, die sie erst nach erfolglosem Pfändungsversuch an den Innendienst abgab, auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit prüfen.
- Tz. 132 Vollstreckungsversuche des Außendienstes z. B. in Form von Sachpfändungen können schon aus Rechtsgründen scheitern, weil Sachen unpfändbar sind. Ein weiteres Hindernis liegt vor, wenn die Sachen nicht im Eigentum der Schuldnerin oder des Schuldners stehen, da sie kreditfinanziert erworben oder leasingfinanziert sind. Die Vollstreckungsbehörde muss außerdem einschätzen, ob eine Verwertung der gepfändeten Sachen an sich erfolversprechend ist. Der Erlös muss im Verhältnis zur offenen Forderung und zu den anfallenden Lagerungs- und Verwertungskosten stehen. Beitreibungsversuche durch den Außendienst können weitere Kosten, wie Fahrtkosten und die Vollstreckungsvergütung (vgl. Abschnitt 3.5.4) verursachen. Deren (zusätzliche) Beitreibung ist meist nicht erfolgreich bzw. erfolgt - mangels Inrechnungstellung - erst gar nicht.
- Tz. 133 Die Stadt Cloppenburg sollte ihr Verfahren grundsätzlich überprüfen. Dem Vollstreckungsaußendienst ist nur dann Vorrang einzuräumen, wenn die Forderungspfändung nicht oder nicht zeitnah zum Erfolg führt. Ein weiterer Grund wäre, wenn der Außendienst effektiver bzw. zügiger vollstrecken könnte. In Bezug auf das von der Stadt Cloppenburg beim Vorliegen von Amtshilfeersuchen anderer Behörden gewählte Verfahren „Innendienst vor Außendienst“ erfolgen Ausführungen in den Tz. 136 ff.

Die Stadt Cloppenburg teilte in ihrer Stellungnahme mit, dass sie die Anregung, im Rahmen der Vollstreckung vorrangig aus dem Innendienst zu agieren, grundsätzlich aufgenommen habe. Gleichwohl sei es aber aus ihrer Erfahrung oftmals effektiver, zeitnah durch den Vollstreckungsaußendienst beim Schuldner vorstellig zu werden, welcher im Regelfall die Pfändung durch Zahlung der Forderung abwende.

3.5.2 Informationsquellen und Vollstreckungsinstrumente

- Tz. 134 Effizientes und effektives Vollstreckungsmanagement setzt u. a. voraus, dass die Kommune als Gläubigerin alle ihr zur Verfügung stehenden Quellen nutzt, um Informationen über die Vermögensverhältnisse der Zahlungspflichtigen zu erlangen. Nur auf dieser Basis kann sie eine breite Palette von wirksamen Instrumenten zur Durchsetzung ihrer Forderungen einsetzen. Die Informationen kann sie bei den Zahlungspflichtigen selbst oder bei Dritten einholen.
- Tz. 135 Die Kommunen kannten zahlreiche Quellen zur Informationsgewinnung. Sie nutzten diese und setzten eine Vielzahl der möglichen Vollstreckungsinstrumenten ein.
- Tz. 136 Dieses Vorgehen beschränkte sich jedoch überwiegend auf die Bearbeitung von eigenen Ersuchen mit örtlicher Zuständigkeit. Vollstreckungsaufträge für Schuldnerinnen und Schuldner, die ihren Wohnsitz nicht in der Kommune hatten, wurden in der Regel direkt an die örtlich zuständige Vollstreckungsbehörde als Amtshilfeersuchen weitergeleitet.
- Tz. 137 Auch die ersuchende Vollstreckungsbehörde kann und sollte im Vorfeld Quellen zur Informationsgewinnung nutzen und innendienstliche Vollstreckungsinstrumente anwenden, um Zahlungspflichtige bzw. einen Drittschuldner¹⁶ zur Begleichung der Forderung zu bewegen. Erst wenn sie alle ihr zur Verfügung stehenden Vollstreckungsmittel eingesetzt hat, ist eine Weiterleitung im Rahmen der Amtshilfe geboten.
- Tz. 138 Nur die örtliche Unzuständigkeit kann die ersuchende Behörde von (weiteren) Maßnahmen im Vollstreckungsaußendienst abhalten. Allerdings können auch in diesem Fall bei der Abgabe sachdienliche Hinweise mitgeliefert werden. Diese Praxis ist gerade vor dem Hintergrund geboten, dass die ersuchte Vollstreckungsbehörde mit eigenen Ersuchen in der Regel ausgelastet ist. Eine zeitnahe Erledigung der Amtshilfeersuchen könnte dadurch in unnötigen Verzug geraten. Wenn Amtshilfeersuchen erst nach verhältnismäßig langer Zeit, z. B. erst nach Jahren, unerledigt an die abgebende Kommune zurückgegeben werden, erschwert dies weitere eigene Vollstreckungsversuche.

¹⁶ Der Drittschuldner ist der Schuldner, der dem ursprünglichen Schuldner, gegen den sich die Zwangsvollstreckung richtet, etwas schuldet. Es ist also eine dritte Person, die in das Gläubiger-Schuldner-Verhältnis einbezogen wird.

- Tz. 139 Die überörtliche Kommunalprüfung empfiehlt den Kommunen, den Pool an Informationsquellen sowie den Einsatz ergänzender Vollstreckungsmaßnahmen fortlaufend konsequent zu prüfen. Grundsätzlich sollten sie die kostengünstigeren Maßnahmen des Innendienstes ausschöpfen, bevor sie den Auftrag im Rahmen von Außendiensttätigkeiten erledigen lassen (vgl. Abschnitt 3.5.1). Dies gilt insbesondere auch für Forderungen, die ein Amtshilfeersuchen an andere Vollstreckungsbehörde wegen der dortigen örtlichen Zuständigkeit auslösen.
- Tz. 140 In der Anlage 4 „Informationsquellen“ und der Anlage 5 „Vollstreckungsinstrumente“ sind diese aufgelistet. Die Reihenfolge ergibt sich aus der Häufigkeit der Anwendung durch die Kommunen. Diese Angaben sind auf die örtlichen Gegebenheiten anzupassen, nicht abschließend und können ergänzt werden.

3.5.3 Zeitliche Vorgaben für die Bearbeitung der Vollstreckungsfälle

- Tz. 141 Die Vollstreckungsfälle sind, nicht nur mit Blick auf die Auswirkungen auf die Liquidität der Kommune, zeitnah und zügig abzuarbeiten. Die Wahrscheinlichkeit der Realisierung der Forderung kann mit zunehmender Verfahrensdauer auch deswegen abnehmen, weil die Zahlungswilligkeit der Pflichtigen sinken kann. Zudem führt jeder weitere Vollstreckungsversuch zu zusätzlichen Kosten bei der Kommune. Die Dauer der Vollstreckungsverfahren kann auch von Dritten abhängig sein. Dies ist z. B. der Fall bei der Mitwirkung anderer Behörden im Rahmen von Amtshilfeersuchen, der Anmeldung im Zwangsversteigerungs- und Insolvenzverfahren oder der Einholung von Drittschuldnererklärungen. Daher muss eine ständige Überwachung des Vollstreckungsfortschritts und etwaiger Fristsetzungen im Fokus stehen. Maßgeblich ist dabei immer die Beurteilung des Einzelfalls. Gibt es (noch) Aussichten auf Einzahlungen, sollte die Vollstreckung zügig fortgesetzt werden. Die Bearbeitungsdauer ist damit oft ein wichtiges Kriterium, das die Vollstreckungsbehörde zur Einschätzung der Erfolgsaussichten heranziehen sollte.
- Tz. 142 Die Städte Achim, Bad Harzburg, Buchholz in der Nordheide und Vechta sowie die Gemeinde Moormerland formulierten und dokumentierten konkrete zeitliche Vorgaben für die Bearbeitungsdauer eines Vollstreckungsfalls in ihren DA. Die Städte Meppen, Papenburg und Wunstorf forderten in ihren DA lediglich ein zügiges, nachdrückliches bzw. zeitnahes Abarbeiten der Vollstreckungsfälle, ohne dieses weiter zu konkretisieren. Die Gemeinden Seevetal, Stuhr sowie die Städte

Cloppenburg und Laatzen hatten diesbezüglich keine schriftlich fixierten Vorgaben.

Die Stadt Laatzen wies im Stellungnahmeverfahren daraufhin, dass sie die Vorgabe für Bearbeitungszeiten als nicht notwendig ansehe, da der Vollstreckungsinnen- und Vollstreckungsaußendienst ein und dieselbe Person sei. Im Übrigen arbeite sie mit festen Wiedervorlagefristen, innerhalb derer Vollstreckungsfälle weiterbearbeitet werden müssten.

Tz. 143 Die Kassenleitungen sind als Leitungen der Vollstreckungsbehörden gehalten, sich regelmäßig einen Überblick über den Stand der Bearbeitung der Vollstreckungsfälle zu verschaffen. Dabei hilfreich sind eindeutige Vorgaben zu Bearbeitungszeiten und Rückgabefristen sowie Regelungen für den Umgang mit Vollstreckungsaufträgen, die nicht fristgemäß erledigt werden können.

Tz. 144 Die Aufnahme dieser Aspekte in die DA für den Vollstreckungsdienst ist sinnvoll und sollte von den Kommunen, die bisher keine solchen Vorgaben haben, geprüft werden (vgl. Abschnitt 3.2.2).

Im Stellungnahmeverfahren führte die Stadt Cloppenburg aus, dass angesichts der Größe der Stadtkasse als Vollstreckungsbehörde die Überwachung einer zeitnahen Abarbeitung der Vollstreckungsaufträge auch ohne schriftlich fixierte Vorgaben durch die Kassenleiterin sichergestellt sei. Dennoch würden sie über diesen Aspekt einer Verschriftlichung in Form einer Dienstanweisung nachdenken müssen.

3.5.4 Vollstreckungsvergütung

Tz. 145 Vollstreckungsbeamtinnen oder Vollstreckungsbeamte im Außendienst haben grundsätzlich einen Anspruch auf eine Vergütung nach den Vorgaben der NVVergVO. Hiermit werden die Besonderheiten für den Einsatz im Vollstreckungsaußendienst abgegolten.

Tz. 146 Tarifbeschäftigte, die Vollstreckungstätigkeiten ausüben, haben bei Erfüllung der tariflichen Voraussetzungen ebenfalls Anspruch auf die Vollstreckungsvergütung.¹⁷

¹⁷ Protokollerklärung Nr. 2 zu § 18 Abs. 4 S. 3 TVöD.

Tz. 147 Gemäß § 7 Abs. 1 NVVergVO beträgt die Vergütung

- 0,88 € für jede aufgrund eines Auftrags der Vollstreckungsbehörde erfolgte Zahlung zur Abwendung einer Vollstreckungshandlung und für jede aufgrund eines Auftrags der Vollstreckungsbehörde vorgenommene Pfändung körperlicher Sachen, Wegnahme von Urkunden oder Verwertung gepfändeter Sachen im Wege der Versteigerung oder des freihändigen Verkaufs sowie
- 0,5 % der durch Vollstreckungshandlungen vereinnahmten Geldbeträge. Dabei werden auch die von der Vollstreckungsbeamtin oder dem Vollstreckungsbeamten vereinnahmten Beträge berücksichtigt, die aufgrund eines Auftrags der Vollstreckungsbehörde zur Abwendung einer Vollstreckungshandlung gezahlt werden.

Berücksichtigt werden können nur solche Zahlungen, die bei der Vollstreckungsbeamtin oder dem Vollstreckungsbeamten unmittelbar (in bar, per Scheck, durch ausgefüllten Überweisungsträger - mit entsprechender Kontodeckung -) erfolgen. Überweisungen, die Zahlungspflichtige zur Abwendung einer Vollstreckungshandlung vornehmen, werden ebenfalls in diesem Sinne gewertet. Für erfolglose Beitreibungen sieht die Niedersächsische Vollstreckungsvergütungsverordnung keine Vergütungen vor. In keinem Fall können hier die Beträge als Begründung für eine Gewährung der Vergütung genommen werden, die der Vollstreckungsinendienst vereinnahmte.

Tz. 148 Alle Kommunen mit Vollstreckungsaußendienst gewährten grundsätzlich Vollstreckungsvergütungen. Teilweise rechneten die Vollstreckungsbeamtinnen und die dVollstreckungsbeamten diese jedoch nicht ab. Folgende Gründe führten sie u. a. an:

- Ein Außendiensteeinsatz war nur mäßig erfolgreich, sodass die Vollstreckungsbeamtin bzw. der Vollstreckungsbeamte bewusst auf eine demzufolge erwartete niedrige Vergütung verzichtete (auch mit Blick auf den Abrechnungsaufwand).
- Zahlungen konnten durch Verknüpfung der Innen- und Außendiensttätigkeit auf einer Stelle nicht abgegrenzt und somit nicht eindeutig dem Außendienst zugeordnet werden.

Tz. 149 Der Anreiz der Zahlung einer Vergütung für eine Außendiensttätigkeit kann in der Praxis kontraproduktiv zum Ansatz „Innendienst vor Außendienst“ sein. Bei erfolgreichen Forderungspfändungen aus dem Innendienst heraus, die aus

Wirtschaftlichkeitsgründen als vorrangig zu betrachten sind (vgl. Abschnitt 3.5.1), ist die Zahlung der Vergütung wie bereits beschrieben nicht vorgesehen.

- Tz. 150 Ob die Voraussetzungen für die Gewährung der Vergütung im Einzelfall vorlagen und ob die Höhe korrekt ermittelt war, war nicht Gegenstand der Prüfung. Trotzdem zeigte sich in Gesprächen mit den Kassenleitungen, dass erforderliche Abgrenzungen bezüglich des Zahlungsanlasses (Innen- oder Außendienst) teilweise schwierig waren. Die rechtlichen Voraussetzungen waren zudem nur vereinzelt erfüllt, sodass auf eine Geltendmachung der Vollstreckungsvergütung teilweise gänzlich verzichtet wurde. Außerdem lösten programmtechnische Zuordnungen eine Zahlung der Vergütung aus, auch wenn sie nicht der Anforderung des § 7 Abs. 1 NVVergVO entsprach. Dies war dann der Fall, wenn die Vollstreckungsfälle, ungeachtet der Bearbeitung durch den Innendienst, grundsätzlich dem Außendienst zugewiesen wurden. Alle Zahlungen auf diese Fälle galten dann automatisch als durch diesen beigebracht, auch wenn der Innendienst zahlungsauslösend war. Die überörtliche Kommunalprüfung stellt fest, dass die fehlerfreie Anwendung bzw. praktikable Umsetzung der Vorschriften der NVVergVO für die Vollstreckungsbehörden zunehmend eine Herausforderung darstellt.

3.6 Forderungsausfälle

3.6.1 Nebenforderungen

- Tz. 151 Für Mahnungen und Vollstreckungen sind Gebühren und Auslagenersatz (Nebenforderungen) zu erheben.¹⁸
- Tz. 152 Nebenforderungen tragen in erheblichem Maß dazu bei, den Kostendeckungsgrad im Vollstreckungswesen zu steigern. Tatsächlich steht ihnen ein konkreter Verwaltungsaufwand gegenüber. Umso wichtiger ist, Nebenforderungen von Anfang an und in allen Phasen des Mahn- und Vollstreckungsverfahrens zu berechnen und zu erheben. Sie sind in voller Höhe darzustellen und ihre Begleichung anzustreben. Stellt die Realisierung ausnahmsweise und nur in begründeten Fällen einen unvertretbaren Aufwand für die Kommune oder eine besondere Härte für die Schuldnerin oder den Schuldner dar, kann die Kasse im weiteren Verfahren auf die Einziehung verzichten (§ 35 KomHKVO). Je großzügiger sich die

¹⁸ Kostenverordnung für die Verwaltungsvollstreckung wegen Geldforderungen (Verwaltungsvollstreckungskostenverordnung - VwVKostVO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 22.03.2022 (Nds. GVBl. S. 223).

Kommune gegenüber den Zahlungspflichtigen verhält, umso anstrebenswerter ist es für diese, Zahlungen zu verzögern. Zu beachten ist zudem der Gleichbehandlungsgrundsatz bei der Realisierung von Forderungen inkl. Nebenforderungen.¹⁹

Tz. 153 Alle Kommunen ordneten Nebenforderungen automatisiert im Zusammenhang mit ihrer Entstehung an. Sie sahen nur in Einzelfällen von der Erhebung von Nebenforderungen ab, wenn die Hauptforderung erfüllt war. Sie nannten folgende Gründe:

- Wurde erst die Hauptforderung buchungstechnisch bedient, bedurfte es für die Durchsetzung der Nebenforderungen eines Leistungsbescheids. Die Erstellung unterblieb grundsätzlich²⁰ oder erfolgte aus Wirtschaftlichkeitsgründen erst ab einer Betragsgrenze von z. B. 25 €. ²¹
- Es gab eine zeitliche Überschneidung der (erstmaligen) Mahnung mit der Zahlung der Hauptforderung ohne Nebenforderungen (Mahngebühren).²²
- Der Jahresbetrag der Hauptforderung wurde insgesamt gezahlt, obwohl „nur“ ein Quartalsbetrag oder ein monatlicher Beitrag fällig war und gemahnt bzw. vollstreckt wurde.²³
- Eine Ratenvereinbarung für die Hauptforderung wurde von der Schuldnerin oder dem Schuldner eingehalten.²⁴
- Die Schuldnerin oder der Schuldner erklärte glaubhaft, den zahlungsbegründenden Bescheid bzw. die Mahnung nicht erhalten zu haben. Entsprechende Probleme mit der Postzustellung waren der Kommune bekannt.²⁵

Tz. 154 Die Kommunen können davon absehen, Ansprüche in geringer Höhe (Kleinbeträge) geltend zu machen. Ein Forderungsverzicht ist auch für Nebenforderungen lediglich im Rahmen dieser Kleinbetragsregelung angebracht. Voraussetzung ist, dass die Einziehung keinen Erfolg haben wird oder die Kosten der Einziehung einschließlich der Festsetzung außer Verhältnis zu dem Betrag stehen (§ 35 KomHKVO).

¹⁹ Gemäß Art. 20 Abs. 3, 3 Abs. 1 GG besteht bei der Rechtsanwendung durch die Exekutive eine Gleichbehandlungsverpflichtung.

²⁰ Gemeinde Moormerland.

²¹ Städte Buchholz in der Nordheide, Papenburg und Wunstorf.

²² Stadt Achim.

²³ Gemeinde Seevetal.

²⁴ Stadt Vechta.

²⁵ Stadt Meppen.

- Tz. 155 Für Forderungen unterhalb der Kleinbetragsgrenze müssen die Kommunen sicherstellen, dass Vollstreckungsmaßnahmen nur dann eingeleitet werden, wenn mehrere einzelne Forderungen je Schuldnerin oder Schuldner in Summe diese Grenze übersteigen.
- Tz. 156 Die Kommunen machten von der Kleinbetragsregelung Gebrauch und fixierten diese überwiegend schriftlich. Auch wenn ihre Aufnahme in der DA nach § 43 Abs. 1 KomHKVO nicht explizit vorgesehen ist, befürwortet die überörtliche Kommunalprüfung dieses Vorgehen. Die Kleinbetragsregelung wird auf diese Weise transparent dokumentiert und fördert den einheitlichen Umgang. Die Stadt Cloppenburg, die nach einer entsprechenden Regelung der Kassenleitung vorgeht und die Gemeinde Stuhr, die eine fehlende schriftliche Regelung durch eine einheitliche Handhabung in der Praxis ersetzt, sollten eine Aufnahme in die DA prüfen.

3.6.2 Niederschlagungen

- Tz. 157 Ansprüche dürfen befristet oder unbefristet niederschlagen werden, wenn feststeht, dass die Einziehung keinen Erfolg haben wird oder die Kosten der Einziehung außer Verhältnis zur Höhe des Anspruchs stehen. Niedergeschlagene Forderungen sind bis zu ihrer Ausbuchung im Rechnungswesen nachzuweisen. Unbefristet niedergeschlagene Ansprüche sollen spätestens fünf Jahre nach einer Wertberichtigung ausgebucht werden (§ 34 Abs. 2 KomHKVO).
- Tz. 158 Die Niederschlagung ist originäre Aufgabe des Finanzbereichs, hier maßgeblich der Kasse. Durch Vollstreckungshandlungen setzt sie die Voraussetzungen für eine mögliche Niederschlagung und trägt hierfür damit die wesentliche Verantwortung. Die Niederschlagung entbindet die Kasse, bei befristeten Niederschlagungen zumindest temporär, von der Vollstreckung der Forderung. Sie kann dadurch effektiv und effizient an den Vollstreckungsfällen arbeiten, die (noch) Aussicht auf Erfolg haben. Es ist unerlässlich, auch die Organisationseinheiten, bei denen die Forderungen entstanden sind, in den Entscheidungsprozess über eine Niederschlagung einzubeziehen. Grund hierfür ist, dass grundsätzlich die anordnende Stelle für Niederschlagungen als Ausfluss der Trennung zwischen Zahlungsanweisung und Zahlungsabwicklung zuständig ist.

- Tz. 159 Niedergeschlagene Forderungen werden in einer Niederschlagungsliste dokumentiert. In zehn Kommunen führte die Kasse selbst oder aber eine der Kasse übergeordnete Organisationseinheit (z. B. Fachdienst Finanzen) diese Niederschlagungsliste. Lediglich die Städte Bad Harzburg und Laatzten führten die Niederschlagungslisten dezentral in den Organisationseinheiten.
- Tz. 160 Bei dezentraler Bearbeitung und Überwachung besteht die Gefahr, dass uneinheitliche Verfahrensweisen in den Organisationseinheiten zu Informationsdefiziten für die Kasse bzw. die Vollstreckungsbehörde führen können. Dem kann mit verbindlichen Regelungen zu der Vorgehensweise im Umgang mit Niederschlagungen in einer DA entgegnet werden (vgl. Abschnitt 3.2.2).
- Tz. 161 Niederschlagungen sollten vollständig im Finanzprogramm erfasst sein, sodass Listen jederzeit aus dem Programm erstellt werden können. Niedergeschlagene Forderungen muss die zuständige Stelle regelmäßig per Wiedervorlage überwachen. Die Städte Bad Harzburg und Laatzten sollten ihre bisherige Vorgehensweise überdenken.

4 Fazit

- Tz. 162 Alle Kommunen schufen durch die Einrichtung der Kassen und ihrer Vollstreckungsbehörden grundsätzlich die organisatorischen Voraussetzungen für ein wirksames Forderungsmanagement. Die Bestrebungen, Forderungen möglichst zu realisieren und auch zeitnah beizutreiben, standen bei allen Kommunen im Vordergrund.
- Tz. 163 Die Steuerung des Forderungsmanagements verfügte über ein erhebliches Verbesserungspotenzial. Dies betraf insbesondere die Effektivität und Effizienz sowie deren strukturelle Grundlage. Der Einsatz sinnvoller Kennzahlen kann bei der Identifizierung von Stärken, Schwächen und zukünftigen Zielen des Forderungsmanagements helfen. Auch die Auswahl geeigneter Verbesserungsmaßnahmen wird hierdurch erleichtert. Durch interkommunale Kennzahlenvergleiche können die Kommunen weitere Erkenntnisse gewinnen.
- Tz. 164 Forderungen werden in diversen Organisationseinheiten der Verwaltung begründet und sind zentral in der Kasse zu überwachen sowie ggf. beizutreiben. Dies erfordert eine aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit, die sich als

ausbaufähig erwies. Klare Strukturen, eindeutige und dokumentierte Vorgaben und Regelungen helfen der Kommune auf ihrem Weg in ein erfolgreiches Forderungsmanagement.

- Tz. 165 Für ein zukünftig noch zielgerichteteres Forderungsmanagement können die Kommunen auf bereits bestehende Hilfestellungen²⁶ sowie auf die anlässlich der vorliegenden Prüfung entwickelten Arbeitshilfen „Kennzahlen“²⁷ und „Praxistipps“²⁸ zurückgreifen.

Im Auftrag



Heike Fliess

²⁶ Vgl. Abschnitt 3.2.4 und Anlage 2 „Flussdiagramm Stadt Vechta“.

²⁷ Anlage 1 „Kennzahlen“ zu dieser Prüfungsmittelung.

²⁸ Anlage 3 „Praxistipps“ zu dieser Prüfungsmittelung.

Anlage 1 „Kennzahlen“

Kennzahlen im Forderungsmanagement	
Arbeitsvolumen	
1.	Einzahlungen
2.	Mahnungen
3.	Vollstreckungen (Innendienst)
4.	Vollstreckungen (Außendienst)
Effektivität	
5.	Offene-Posten-Quote
6.	Mahnungseinleitungszeitraum
7.	Mahnungsrealisierungsquote
8.	Vollstreckungseinleitungszeitraum
9.	Vollstreckungsrealisierungsquote
10.	Forderungslaufzeit
11.	Niederschlagungsquote
Effizienz	
12.	Vorauszahlungsquote
13.	Abbuchungsquote
14.	Aufzuklärende Zahlungseingänge
15.	Vollkräfteeinsatz
Legende: Fettschrift = Schlüsselkennzahl	

Allgemeine Erläuterungen

Die vom Forderungsmanagement zu bewältigenden Anforderungen und die hierfür einzusetzenden Instrumente verteilen sich nicht gleichmäßig über die einzelnen Forderungsarten. Dies zeigt beispielsweise ein Vergleich der Einziehung der Gewerbe- und Hundesteuer oder von Sozialleistungsrückforderungen mit der Vereinnahmung von Konzessionsabgaben, von Anteilen an der Einkommens- und Umsatzsteuer oder von Fördermitteln. So sind vor allem die zuerst genannten Forderungsarten mit nicht fristgerechten Einzahlungen verbunden. Demgegenüber liegen verspäteten Einzahlungen bei den zuletzt aufgeführten Forderungsarten keine Hindernisse zugrunde, die mittels Mahnung oder Vollstreckung zu lösen wären. Folglich unterscheidet sich der Steuerungsbedarf. Zudem kann auch die Forderungsstruktur von Kommunen merklich differieren, die demselben Kommunaltyp angehören. Ein interkommunaler Vergleich setzt daher eine auf Forderungsarten abstellende Datenerhebung voraus. Die Kennzahlen werden folglich – grundsätzlich – pro Forderungsart ermittelt und können auf diejenigen konzentriert werden, die dem Forderungsmanagement am meisten abverlangen.

Nebenforderungen, d. h. Gebühren und Auslagenersatz, sowie Säumniszuschläge basieren auf dem Mahn- und Vollstreckungsverfahren. Die Gebühren berücksichtigen den durch diese Amtshandlungen entstehenden Verwaltungsaufwand. Zudem motivieren Zusatzkosten die Schuldnerin oder den Schuldner, dieser Belastung durch eine Begleichung der Hauptforderung zuvorzukommen. Das Wesen und der Entstehungszeitpunkt der Nebenforderung unterscheiden sich somit von demjenigen der Hauptforderung. Hinzu kommt, dass Nebenforderungen zwar zu erheben sind, ihnen aber aufgrund ihrer geringen Höhe als Steuerungsgröße für das Forderungsmanagement nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt. Folglich sind Nebenforderungen getrennt von den Hauptforderungen und zudem nachrangig zu betrachten. Die nachfolgend dargelegten Kennzahlen stellen daher auf die Hauptforderung ab.

Eigenen Amtshilfeersuchen geht eine Bearbeitung durch das Forderungsmanagement bis einschließlich des Vollstreckungsdienstes voraus. Demgegenüber ist das Forderungsmanagement für fremde Amtshilfeersuchen nur durch den Vollstreckungsaußendienst tätig. Für die Berechnung der Kennzahlen, die keine Trennung nach diesen Bereichen beinhalten, hat dies folgende

Konsequenzen: Eigene Amtshilfeersuchen gehen in die Berechnung ein, während dies bei fremden Amtshilfeersuchen grundsätzlich nicht der Fall ist.

Die Zahlung gestundeter Forderungen ist nur in Höhe ihres fälligen Anteils zu überwachen. Entsprechendes gilt für die Mahnung und Vollstreckung. Sofern die nachfolgend aufgeführten Formeln nichts Abweichendes bestimmen, sind gestundete Forderungen daher nur in Höhe dieses Anteils relevant.

Befristet oder unbefristet niedergeschlagene Forderungen stehen nicht zur Einziehung an und fließen daher ab ihrem Niederschlagungszeitpunkt ebenfalls grundsätzlich nicht mehr in die Ermittlung der Kennzahlen ein. Ausnahmsweise ist dies insbesondere bei der Niederschlagungsquote der Fall (s. u. „Zu Kennzahl 11.“). Erlassene Forderungen sind nicht mehr existent und folglich ab dem Zeitpunkt des Erlöschens nicht mehr zu berücksichtigen.

Forderungen sind nur ab dem Zeitpunkt ihres rechtlichen Entstehens bis zu ihrer Begleichung durch Zahlung²⁹ existent und folglich im Laufe ihrer Existenz offen. Auf die in der Literatur oftmals anzutreffende Formulierung „offene und fällige Forderungen“ wird daher zugunsten „fällige Forderungen“ verzichtet.

Die in der vorstehenden Tabelle aufgeführten Kennzahlen werden nachfolgend definiert und charakterisiert. Die in den Formeln verwendeten Abkürzungen HF und FA stehen für Hauptforderung und Forderungsart.

Zu Kennzahlen 1 - 4: Arbeitsvolumen

Fallzahlen für die wesentlichen Aufgaben des Forderungsmanagements vermitteln in der Zeitreihe einen Überblick, wie sich die Arbeitsbelastung entwickelte. Hierzu gehört die Anzahl der Einzahlungen, der Mahnungen sowie der Vollstreckungen des Innendienstes und des Außendienstes. Zu dessen Arbeitsvolumen tragen auch fremde Amtshilfeersuchen bei. Diese Fallzahlen werden unabhängig von der Forderungsart erhoben. Von ihnen geht ggf. ein Signal aus, eine Anpassung des Personalbestands zu prüfen.

²⁹ Erlass und Verjährung sind hier zu vernachlässigen.

Zur Kennzahl 5: Offene-Posten-Quote

$$\frac{\text{Betrag fälliger HF einer FA am Ende eines Zeitraums} \times 100}{\text{Betrag der zum Soll gestellten HF einer FA im gesamten Zeitraum}}$$

Dem Forderungsmanagement obliegt die Aufgabe, fällige Forderungen einzuziehen. Wie erfolgreich das Forderungsmanagement agierte, legt die Offene-Posten-Quote durch eine Gegenüberstellung der in einem Zeitraum entstandenen Forderungen mit den am Ende dieses Zeitraums bestehenden fälligen Forderungen dar.

Die Formel nimmt im Zähler einen Bestand auf, der an einem Stichtag besteht. Dieser kann Sollarordnungen enthalten, die vor dem im Nenner erfassten Zeitraum erstellt wurden. Deren Anzahl nimmt ab, je länger dieser Zeitraum gewählt wird. Im Gegenzug erfasst der Nenner, der das Kriterium „fällig“ nicht kennt, auch Sollarordnungen, die erst nach dem im Zähler genannten Stichtag fällig werden. Zähler und Nenner schöpfen ihre Daten insoweit aus anderen Zeiträumen. Die grundsätzlich notwendige Kongruenz wird also nicht vollständig erreicht. In der Zeitreihe betrifft dies alle Kennzahlen, beeinträchtigt den Vergleich also nicht und kann daher vernachlässigt werden. Entsprechendes gilt für interkommunale Vergleiche.

Zur Kennzahl 6: Mahnungseinleitungszeitraum

Anzahl der Kalendertage zwischen dem Fälligkeitstag und dem Tag der Versendung der (ersten) Mahnung bei einer FA

Der Mahnungseinleitungszeitraum legt dar, wie viele Tage vergehen, bis das Forderungsmanagement Zahlungspflichtige auf deren Säumnis hinweist.

Eine Forderung wird nicht sofort nach dem Eintritt der Fälligkeit, sondern erst nach dem Ablauf einer sich hieran anschließenden Karenzzeit gemahnt. Bei periodisch fest terminierten Mahnläufen tritt der Zeitraum bis zum nächsten Mahnlauf hinzu. Der Mahnungseinleitungszeitraum kann also stark variieren und sowohl die Zeitspanne bis zur Anzahl der Karenztage als auch diejenige bis zur Summe der Karenztage und der Tage zwischen zwei Mahnläufen umfassen.

Der Mahnungseinleitungszeitraum sollte kurzgehalten werden, um den Druck auf die Zahlungspflichtigen zu erhöhen und die über Mahnungen beizutreibenden Mittel zur Liquiditätsverbesserung möglichst frühzeitig zur Verfügung zu haben.

Zur Kennzahl 7: Mahnungsrealisierungsquote

Betrag der Einzahlung auf die HF einer FA nach der Mahnung
und vor dem Vollstreckungsauftrag im Zeitraum x 100
Betrag der im Zeitraum gemahnten HF einer FA

Die Mahnung ist ein Instrument, Forderungen einzuziehen. Die Mahnungsrealisierungsquote berechnet, wie erfolgreich das Forderungsmanagement mit diesem Instrument agierte.

Bei einer im interkommunalen Vergleich geringen Mahnungsrealisierungsquote stellt sich insbesondere die Frage, ob den Zahlungspflichtigen die Situation in den Mahnungen klarer und eindringlicher deutlich gemacht werden kann.

Zur Kennzahl 8: Vollstreckungseinleitungszeitraum

Anzahl der Kalendertage zwischen der (ersten) Mahnung und dem Tag der Erteilung des Vollstreckungsauftrags oder der Versendung der Vollstreckungsankündigung bei einer FA, wobei der Vorgang in die Berechnung einzubeziehen ist, der zuletzt erfolgt.

Der Mahnungseinleitungszeitraum endet mit der Versendung der (ersten) Mahnung. Mithin schließt sich der Vollstreckungseinleitungszeitraum hieran unmittelbar an. Die lückenlose Erfassung der Zeiträume genießt den Vorrang vor der Frage, wie der Vollstreckungseinleitungszeitraum allein aus der Sicht des Begriffs zu definieren wäre. Alternativ ist denkbar, die Kennzahl „Mahnungszeitraum“ dazwischen zu schalten, die mit Ablauf des Mahnungseinleitungszeitraums beginnt und mit dem Ablauf der (letzten) Mahnungsfrist endet. Der Vollstreckungseinleitungszeitraum würde dann hieran anschließen.

Vollstreckungsankündigungen können die Kommunen vor, zeitgleich oder nach der Erteilung des Vollstreckungsauftrags versenden oder hierauf verzichten. Soll

ein interkommunaler Vergleich erfolgen, muss mithin der zuletzt durchgeführte Vorgang herangezogen werden.

Der Vollstreckungseinleitungszeitraum sollte kurzgehalten werden, um den Druck auf die Zahlungspflichtigen zu erhöhen und die mittels des Vollstreckungsverfahrens beizutreibenden Mittel zur Liquiditätsverbesserung möglichst frühzeitig zur Verfügung zu haben.

Zur Kennzahl 9: Vollstreckungsrealisierungsquote

$$\frac{\text{Betrag der Einzahlungen auf die HF einer FA, die ab der Erteilung des Vollstreckungsauftrags im Zeitraum eingingen} \times 100}{\text{Betrag der im Zeitraum in die Vollstreckung überführten HF einer FA}}$$

Die Vollstreckung ist ein Instrument, Forderungen einzuziehen. Die Vollstreckungsrealisierungsquote berechnet, wie erfolgreich das Forderungsmanagement mit diesem Instrument agierte.

Die Vollstreckungsrealisierungsquote stellt die in einem Zeitraum in die Vollstreckung überführten Forderungen den Einzahlungen gegenüber, die innerhalb dieses Zeitraums auf zu vollstreckende Forderungen eingingen. Dieser Zahlungseingang kann Beträge beinhalten, die sich seit einem davor liegenden Zeitraum in der Vollstreckung befinden, sodass Quoten über 100 % möglich sind.

Zur Kennzahl 10: Forderungslaufzeit

$$\frac{\text{Anzahl Kalendertage zwischen Fälligkeit und Bezahlung pro FA im Zeitraum}}{\text{Anzahl der Sollarordnungen pro FA im Zeitraum}}$$

Diese Kennzahl korrespondiert mit dem Mahnungseinleitungszeitraum und dem Vollstreckungseinleitungszeitraum, die die Zeiträume ermitteln, bis das Forderungsmanagement diese Einziehungsmaßnahmen einleitete. Die Forderungslaufzeit gibt darüber Auskunft, wie lange es durchschnittlich dauert, bis diese Maßnahmen erfolgreich abgeschlossen sind.

Die Forderungslaufzeit beeinflusst die Liquidität der Kommune und folglich deren Zinsaufwendungen oder -erträge. Für das Forderungsmanagement resultiert hieraus die Aufgabe, fällige Forderungen zeitnah einzuziehen.

Die im Zähler und Nenner aufzuführenden Summen basieren nicht auf exakt denselben Sollanordnungen. Dies ist – entsprechend der Darlegung zur Offenen-Posten-Quote – vernachlässigbar.

Zur Kennzahl 11: Niederschlagungsquote

$\frac{\text{Betrag niedergeschlagener HF einer FA im Zeitraum} \times 100}{\text{Betrag der HF-Sollanordnungen einer FA im Zeitraum}}$

Die Niederschlagungsquote verkörpert das Pendant zur Mahnungs- und Vollstreckungsrealisierungsquote. Sie zielt folglich darauf ab, einen Blick auf den Forderungsbestand zu werfen, den das Forderungsmanagement als zumindest vorläufig nicht einziehbar einstufte.

Die Höhe der niedergeschlagenen Beträge korreliert mit der Höhe der Sollanordnungen. Die Niederschlagungsquote verbessert die aus der bloßen Höhe der Niederschlagungen resultierende Aussagekraft, indem sie beide Größen in Relation zueinander setzt.

In den Zähler können Niederschlagungen einfließen, deren Sollanordnungen aus einem vorhergehenden Zeitraum stammen. Demgegenüber wird ein Teil der Sollanordnungen des Erhebungszeitraums erst in einem Folgezeitraum Niederschlagungen nach sich ziehen, sodass diese zeitlichen Verschiebungen vernachlässigbar sind.

Bedeutung erlangt die Niederschlagungsquote vor allem im interkommunalen Vergleich, indem sie darlegt, in welchem Umfang das jeweilige Forderungsmanagement auf das Instrument der Niederschlagung zugriff.

Zur Kennzahl 12: Vorauszahlungsquote

$$\frac{\text{Anzahl der Vorauszahlungen bei HF bei FA im Zeitraum} \times 100}{\text{Anzahl der zum Soll gestellten HF bei FA im Zeitraum}}$$

Bei im Voraus gezahlten Beträgen muss das Forderungsmanagement weder den Eingang zum Fälligkeitszeitpunkt überwachen noch Beitreibungsmaßnahmen einleiten. Folglich sollte vorgegeben werden, dass Vorauszahlungen bei allen in Betracht kommenden FA erhoben werden. Die Vorauszahlungsquote kann sich sodann darauf konzentrieren, zu überwachen, inwieweit diese Vorgabe umgesetzt wird.

Zur Kennzahl 13: Abbuchungsquote (sog. „Abbucherquote“)

$$\frac{\text{Anzahl der abgebuchten HF einer FA im Zeitraum} \times 100}{\text{Anzahl der Einzahlungen auf die HF einer FA im Zeitraum}}$$

Verfügt die Kommune über ein SEPA-Lastschriftmandat, kann sie die Forderungen vom Konto der Zahlungspflichtigen abbuchen. Die Arbeit des Forderungsmanagements wird hierdurch sowohl im Hinblick auf die Einziehung des Betrags als auch dessen Buchung, d. h. Zuordnung zur Forderung, erleichtert.

Zur Kennzahl 14: Aufzuklärende Einzahlungen

$$\frac{\text{Anzahl aufzuklärender Einzahlungen im Zeitraum}}{\text{Anzahl aller Einzahlungen im Zeitraum} \div 10.000}$$

Einzahlungen, die nicht unmittelbar der zugehörigen Forderung zugeordnet werden können, erfordern Nachforschungen. Hiermit ist eine zusätzliche Arbeitsbelastung verbunden. Diese Kennzahl nennt die auf 10.000 Einzahlungen entfallende Anzahl aufzuklärender Zahlungseingänge.

Die Ursachen für aufzuklärende Zahlungseingänge sind vielfältig. Sie treten zudem im interkommunalen Vergleich bei den einzelnen Kommunen in unterschiedlicher Häufigkeit auf. Zu nennen sind Sollanordnungen, die den Workflow nicht rechtzeitig durchliefen, versäumte Sollanordnungen, EC-Kartenzahlungen,

Kreditkartenabrechnungen für Handvorschüsse, nicht erfolgte Löschungen von Daueraufträgen bzw. Doppelzahlungen sowie fehlende oder ungenaue Angaben der Einzahlenden. Schließlich fallen unter die aufzuklärenden Einzahlungen auch diejenigen, denen keine Forderung der Kommune zugrunde lag, und die daher zurückzuüberweisen waren (i. d. R. Irrläufer).

Zur Kennzahl 15: Vollkräfteeinsatz

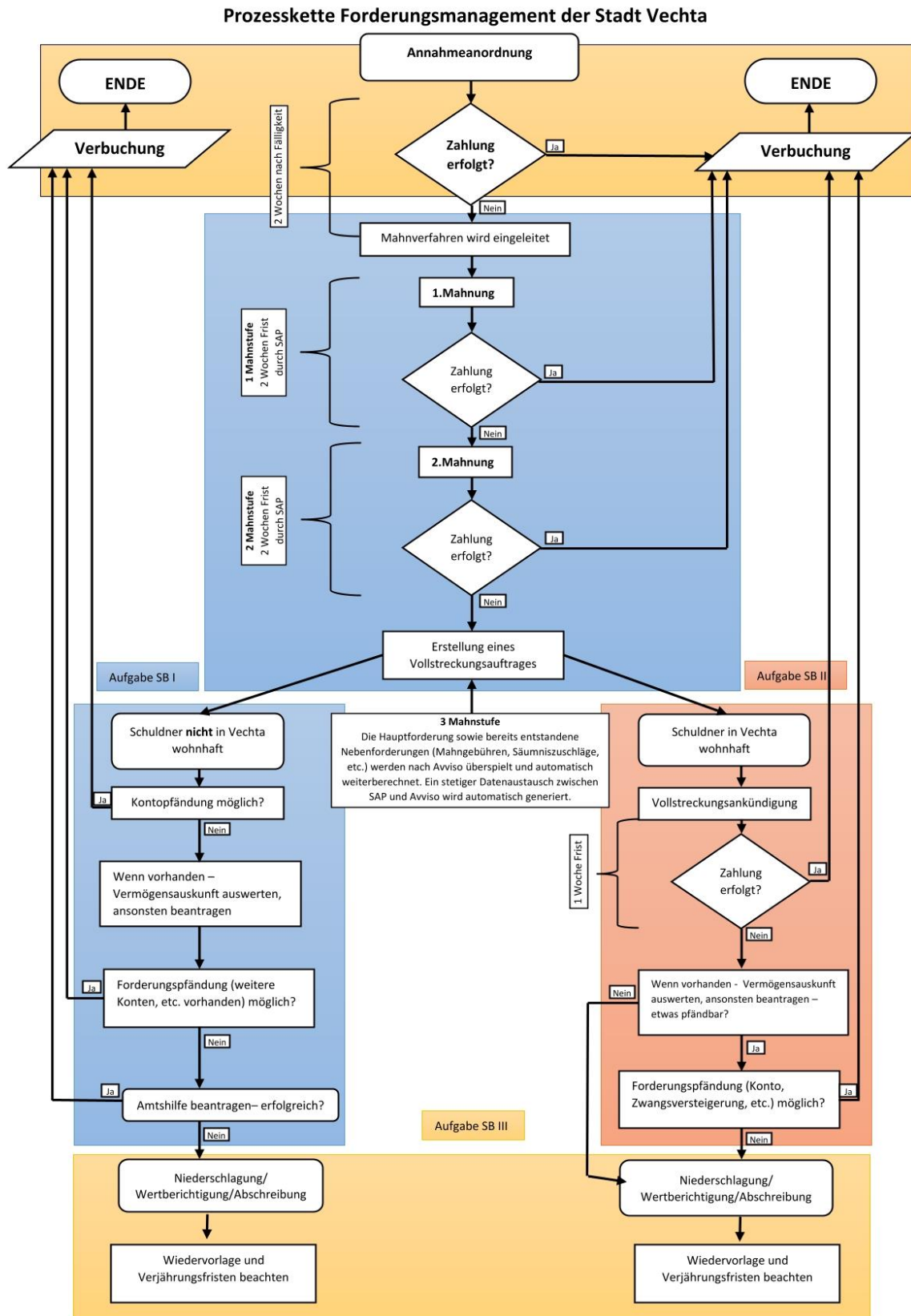
Vollzeitäquivalente pro 10.000 Einzahlungen
Vollzeitäquivalente pro 1.000 Mahnvorgängen
Vollzeitäquivalente pro 1.000 Vollstreckungsfällen im Innendienst
Vollzeitäquivalente pro 500 Vollstreckungsfällen im Außendienst

Die Personalaufwendungen bestimmen den vom Forderungsmanagement ausgehenden Finanzbedarf und sind daher insbesondere im Hinblick auf das Gebot, die Haushaltswirtschaft sparsam und wirtschaftlich zu führen, zu beleuchten (§ 110 Abs. 2 NKomVG). Dieser Aufwand wird im Wesentlichen durch die Höhe des in Vollzeitäquivalenten gemessenen Vollkräfteeinsatzes geprägt. Letzterer ist zudem gut interkommunal vergleichbar, da durch Gehaltsunterschiede hervorgerufene Differenzen von vornherein ausgeschlossen werden. Der durch Sachaufwendungen und indirekt durch die Beanspruchung anderer Organisationseinheiten der Kommune ausgelöste Finanzbedarf kann ebenfalls aus Vereinfachungsgründen außer Acht gelassen werden.

Der Personaleinsatz kann zudem Auswirkungen auf die Effektivität der Aufgabenwahrnehmung haben. Die diesbezüglichen Kennzahlen und diejenigen zum Vollkräfteeinsatz sollten daher nicht isoliert betrachtet werden. So könnte mit einem geringen Vollkräfteeinsatz in der Vollstreckung ein nicht ausgeschöpftes Vollstreckungsvolumen einhergehen.

Beurteilen lässt sich der Personaleinsatz vor allem durch einen interkommunalen Vergleich, der auch den vorstehenden Wirkzusammenhang beachtet.

Anlage 2 „Flussdiagramm Stadt Vechta“



Anlage 3 „Praxistipps“

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, Kassensautomat, 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 Führerscheinewesen, Gewerbeangelegenheiten, Personenstands- und Meldewesen, Verwaltungsleistungen wie Beglaubigungen, Genehmigungen, Kopien, Benutzungsgebühren),
- stetiger Hinweis auf die Vorteile des Lastschriftinzugs (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.

Anlage 4 „Informationsquellen“

Informationsquellen	Genutzt von ... Kommunen
Melderegister	12
Schuldnerverzeichnis	12
Insolvenzbekanntmachungen	12
Vermögensverzeichnis	12
Handelsregister	11
Gewerberegister	11
Nachlassgericht	11
Andere Kommunen	11
Internetrecherche	11
Rentenversicherung	10
Bundeszentralamt für Steuern	10
Kraftfahrt-Bundesamt	8
Bundeszentralregister	7
SCHUFA	6
Justizvollzugsanstalt	6
Ausländerzentralregister	4
Sozialversicherungsträger	4
Energieversorger	3

Anlage 5 „Vollstreckungsinstrumente“

Vollstreckungsinstrumente	Genutzt von ... Kommunen
Eintragung Zwangssicherungshypothek (>750 €)	12
Aufrechnung	12
Kontopfändung	12
Lohnpfändung	12
Drittschuldnererklärung	12
Antrag/Beitritt Zwangsversteigerung	11
Erzwingungshaft bei Bußgeldern	11
Haftungsbescheid GmbH-Geschäftsführung	10
Mietpfändung	10
Pfändung von Rentenleistungen	10
Parkkralle/Ventilwächter	9
Pfändung Sparbuch/Bausparvertrag	9
Pfändung Steuererstattungsanspruch beim FA	9
Kaufpreispfändung Grundstück	9
Abnahme der Vermögensauskunft	8
Sachpfändung	7
Pfändung von Mietsicherheiten	7
Wohnungsöffnung	6
Pfändung von Sozialansprüchen	4
Pfändung von Ansprüchen aus Lebensversicherung	4
Pfändung von Taschengeldansprüchen	4
Antrag auf Anordnung der Zwangsverwaltung	3
Pfändung von Anteilen an einer Gesellschaft	3
Eintragung eines Pfändungspfandrechts im Grundbuch	3
Pfändung GmbH-Geschäftsführervergütung	3
Versteigerungen im Internet	2
Pfändung Unfallrente	2
Pfändung Genossenschaftsanteil	2
Pfändung Nebenkostenvorauszahlung	2
Pfändung von Provisionen	1