

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	11
Abkürzungsverzeichnis .....	13
1. Einleitung .....	15
1.1 Einführung .....	15
1.2 Vorgehensweise .....	17
1.3 Übertragbarkeit .....	18
1.4 Begrifflichkeiten, Gender-Hinweis .....	19
Kapitel 2: Definition und Aufgaben des kommunalen Forderungsmanagements .....	21
2.1 Definition von Forderungsmanagement .....	21
2.2 Aufgaben des Forderungsmanagements .....	23
2.2.1 Aufgaben im Bereich der Privatwirtschaft .....	23
2.2.1.1 Aufgabe des Forderungsmanagements in der zeitlichen Dimension .....	24
2.2.1.2 Aufgabe des Forderungsmanagements in der Ergebnisdimension .....	26
2.2.1.3 Aufgabe des Forderungsmanagements in der Risikodimension .....	27
2.2.2 Aufgaben des kommunalen Forderungsmanagements .	28
2.2.2.1 Die Zeitdimension des kommunalen Forderungsmanagements .....	29
2.2.2.2 Die Ergebnisdimension des kommunalen Forderungsmanagements .....	30
2.2.2.3 Die Risikodimension des kommunalen Forderungsmanagements .....	32
2.2.3 Gewichtung der Aufgaben .....	37
2.3 Umfang des kommunalen Forderungsmanagements ...	39
2.3.1 Öffentlich-rechtliche Forderungen .....	39
2.3.2 Privatrechtliche Forderungen .....	44
2.3.3 Forderungsbewertung als Aufgabe des kommunalen Forderungsmanagements .....	45
2.4 Zusammenfassung .....	45
Kapitel 3: Die Handlungsfelder des kommunalen Forderungsmanagements .....	47
3.1 Die Beteiligten am kommunalen Forderungsmanagement .....	47

3.2	Die Gestaltung der Rechtsbeziehung .....	49
3.2.1	Die Gestaltung der Rechtsbeziehung in der Privatwirtschaft .....	49
3.2.2	Die Gestaltung der öffentlich-rechtlichen Rechtsbeziehung .....	51
3.2.2.1	Gestaltung durch Verwaltungsakt .....	52
3.2.2.2	Gestaltung durch Verwaltungsvertrag .....	55
3.2.3	Die privatrechtliche Rechtsbeziehung .....	57
3.2.4	Zusammenfassung .....	58
3.3	Die rechtlichen Rahmenbedingungen .....	59
3.3.1	Verfahrensvorschriften .....	60
3.3.2	Formvorschriften .....	64
3.4	Organisation des kommunalen Forderungsmanagements beim Gläubiger .....	67
3.4.1	Begriff .....	67
3.4.2	Organisationshoheit der Gemeinden und Gemeindeverbände .....	68
3.4.3	Ziele des Organisationsmanagements .....	68
Kapitel 4: Der Geschäftsprozess des kommunalen Forderungsmanagements .....		71
4.1	Kunden und Kundenorientierung des kommunalen Forderungsmanagements .....	73
4.1.1	Der Kundenbegriff in der öffentlichen Verwaltung .....	73
4.1.2	Kunden des kommunalen Forderungsmanagements ...	75
4.2	Die Prozessorganisation des kommunalen Forderungsmanagements .....	77
4.2.1	Vorteile einer prozessorientierten Organisation .....	77
4.2.2	Denkmodelle: Einzelpersonen und Teams .....	81
4.2.2.1	Einzelpersonen .....	81
4.2.2.2	Teams .....	82
4.3	Die Kern- und Unterstützungsprozesse des kommunalen Forderungsmanagements .....	83
4.3.1	Die Kernprozesse .....	83
4.3.1.1	Forderungsbegründung .....	83
4.3.1.2	Zahlungsziel .....	84
4.3.1.3	Mahnung .....	84
4.3.1.4	Vollstreckung .....	85
4.3.1.5	Niederschlagung .....	86
4.3.1.6	Überblick über die Kernprozesse des kommunalen Forderungsmanagements .....	86
4.3.2	Die Unterstützungsprozesse .....	87

4.4	Gesetzliche Beschränkungen der Prozessorganisation .	89
4.4.1	Der Grundsatz der Trennung von Anordnung und Ausführung .....	89
4.4.2	Beitreibung öffentlich-rechtlicher Forderungen durch die Landkreise .....	90
4.4.3	Privatrechtliche Zwangsvollstreckung durch die Justizbehörden .....	90
4.4.4	Folgen .....	91
4.5	Schnittstellen .....	92
4.5.1	Schnittstelle Fachabteilungen – Kasse .....	94
4.5.1.1	Übermittlung der Kassenanordnungen .....	94
4.5.1.2	Übermittlung der Fruchtlosprotokolle .....	96
4.5.2	Schnittstelle Gemeindekasse – Kreiskasse .....	97
4.5.3	Weitere Schnittstellen .....	98
4.6	Modellierung des Geschäftsprozesses des kommunalen Forderungsmanagements .....	100
4.7	Mögliche organisatorische Konsequenzen .....	108
4.7.1	Einrichtung einer eigenen Vollstreckungsstelle .....	108
4.7.2	Drucken und Versenden von Mahnungen durch Verwaltungshelfer .....	109
4.7.3	Kommunale Kooperation zur Übernahme der Kassengeschäfte .....	110
4.7.4	Zentralisierung der Unterstützungsprozesse für Stundung und Niederschlagung in der Kasse .....	111
4.8	Zusammenfassung .....	112
 Kapitel 5: Controlling des kommunalen		
	Forderungsmanagements .....	115
5.1	Ziele und Zielsystem einer Gemeinde .....	115
5.2	Bewertung des Verwaltungshandelns .....	118
5.2.1	Das Drei-Ebenen-Konzept .....	118
5.2.2	Bewertung des kommunalen Forderungsmanagements einer Gemeinde .....	122
5.3	Controlling des kommunalen Forderungsmanagements .....	124
5.4	Die Systematik der Kennzahlen des kommunalen Forderungsmanagements .....	126
5.4.1	Kennzahlen für die Effektivität .....	127
5.4.2	Kennzahl für die Effizienz .....	130
5.4.3	Zusammenfassung .....	132
5.5	Prozessbezogene Kennzahlen .....	133
5.5.1	Forderungsbegründung .....	133
5.5.2	Mahnung .....	138

5.5.3	Vollstreckung .....	142
5.5.4	Niederschlagung .....	144
5.6	Zielbezogene Kennzahlen .....	147
5.6.1	Für die Erfolgsquote .....	147
5.6.2	Für die durchschnittliche Außenstandsdauer .....	150
5.6.3	Für die Wirtschaftlichkeit .....	151
5.7	Adressaten des Controllings .....	154
5.7.1	Der Gemeindevorstand .....	155
5.7.2	Der Bürgermeister und die Fachabteilungsleiter .....	155
5.7.3	Die Verantwortlichen für die Kernprozesse .....	156
5.7.4	Die Fallmanager .....	156
5.8	Ergebnis .....	157
Kapitel 6: Neuralgische Stellen beim Forderungsmanagement ...		161
6.1	Die zweifelsfreie Identifikation des Schuldners einer Geldforderung .....	161
6.2	Der Leistungsbescheid .....	162
6.2.1	Der Adressat des Verwaltungsakts .....	162
6.2.2	Die richtige Zustellungsart .....	163
6.2.3	Das Leistungsgebot .....	164
6.2.4	Die deutliche Herausstellung der Zahlungsverpflichtung .....	165
6.2.5	Die Begründung des Verwaltungsaktes .....	166
6.3	Die Kassenannahmeanordnung .....	167
6.3.1	Der Zeitpunkt der Kassenanordnung .....	167
6.3.2	Richtige Bezeichnung des Schuldners .....	168
6.3.3	Die Forderungsbezeichnung .....	169
6.4	Die Mahnung der Kasse .....	169
Kapitel 7: Ergebnis und Schlussfolgerungen .....		171
7.1	Ergebnis .....	171
7.1.1	Definition und Aufgaben des kommunalen Forderungsmanagements .....	171
7.1.2	Handlungsfelder .....	172
7.1.3	Geschäftsprozess .....	172
7.1.4	Controlling .....	174
7.2	Schlussfolgerungen .....	175
Literaturverzeichnis .....		179
Stichwortverzeichnis .....		181

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die zwei Dimensionen des kommunalen Forderungsmanagements	36
Abbildung 2:	Die Akteure im kommunalen Forderungsmanagement und ihre Interessen	48
Abbildung 3:	Prozessorientierte und funktionale Organisation	72
Abbildung 4:	Gemeindevorstand und Verwaltungsbehörde	76
Abbildung 5:	Das Prinzip der Teamorganisation	80
Abbildung 6:	Kern- und Unterstützungsprozesse des kommunalen Forderungsmanagements	89
Abbildung 7:	Zuständigkeiten des kommunalen Forderungsmanagements	92
Abbildung 8:	Die Schnittstellen im kommunalen Forderungsmanagement	93
Abbildung 9:	Das Fallmanager-Modell für das kommunale Forderungsmanagement	105
Abbildung 10:	Flussdiagramm für die Kernprozesse des kommunalen Forderungsmanagements	107
Abbildung 11:	Schematische Darstellung eines Zielsystems	116
Abbildung 12:	Das Drei-Ebenen-Konzept zur Bewertung und Steuerung von Verwaltungshandeln	119
Abbildung 13:	Ablauf des Kernprozesses der Forderungsbegründung	134
Abbildung 14:	Ablauf des Kernprozesses der Mahnung	139
Abbildung 15:	Gesamtübersicht der Niederschlagungen	146
Abbildung 16:	Produktbezogene Übersicht der Niederschlagungen	146
Abbildung 17:	Zielerreichungsgrad Erfolgsquote (Erfolgsübersicht)	148
Abbildung 18:	Zielerreichungsgrad Außenstandsdauer (Außenstandsübersicht)	150
Abbildung 19:	Zielerreichungsgrad Wirtschaftlichkeit (Wirtschaftlichkeitsübersicht)	153