

Schnellübersicht

Vorwort	25
Einführung: Kommunales Forderungsmanagement	37
Psychologie im Forderungsmanagement	51
Basis eines effektiven Forderungsmanagements: Buchführung und Bilanzierung	61
Kreislauf und Prozess des Forderungsmanagements	107
Dimensionen des Forderungsmanagements	119
Betrachtung des Forderungsmanagements aus betriebswirtschaftlicher Sicht	165
Kennzahlen im Forderungsmanagement: Definition, Berechnung, Optimierung	177
Vertiefende Betrachtung und Handlungshinweise	185
Weitere Hinweise aus der Praxis	237
Insolvenzüberwachung	271
Schlussbetrachtung	281

Hilfsmittel	285
Anhang	299
Literaturverzeichnis	330
Stichwortverzeichnis	331

Gesamtinhaltsverzeichnis

Vorwort	25
Gastvorwort von Arne Schneider	28
Abkürzungsverzeichnis	30
Abbildungsverzeichnis	33
Tabellenverzeichnis.....	34
I. Einführung: Kommunales Forderungsmanagement	37
1. Grundlagen des Forderungsmanagements.....	38
1.1 Leistungserbringung und Forderungsentstehung	39
1.2 Feststellungen der Aufsichtsbehörde(n) zum kommunalen Forderungsmanagement.....	39
2. Operative Ziele des Forderungsmanagements	40
2.1 Sicherstellung der Liquidität und Haushaltsdisziplin	41
2.2 Effizienzsteigerung.....	41
2.3 Wahrung rechtlicher Rahmenbedingungen und Durchsetzungssicherheit.....	42
2.4 Kommunikation.....	42
2.5 Kostenminimierung.....	42
3. Prävention und Risikominimierung.....	45
3.1 Risikovermeidung (präventive Maßnahmen).....	45
3.2 Risikominimierung (repressive Maßnahmen).....	47
II. Psychologie im Forderungsmanagement	51
1. Psychologische Aspekte im Forderungsmanagement.....	52
1.1 Kommunikation und Überzeugungstechniken.....	52
1.2 Vermeidungsverhalten und Schuldgefühle.....	53
1.3 Verlustaversion und Dringlichkeit.....	54
1.4 Reziprozität und soziale Normen.....	55
1.5 Emotionale Intelligenz und Konfliktlösung	55

2.	Schuldnerarten	56
2.1	Schuldnerarten – das Verhalten von Schuldnern verstehen	56
2.2	Psychologische Prinzipien der Entscheidungsfindung	57
3.	Kommunikationspsychologie im Forderungsmanagement	58
3.1	Die richtige Ansprache von Schuldnern	58
3.2	Empathie und aktives Zuhören	58
3.3	Manipulation vs. Überzeugung	59
4.	Emotionale Intelligenz im Forderungsmanagement	59
4.1	Umgang mit Konflikten und Widerständen	59
4.2	Stressbewältigung für Forderungsmanager	60
5.	Verhaltensänderung und Langzeitstrategien	60
5.1	Schuldenprävention durch psychologische Ansätze	60
5.2	Nachhaltige Kundenbeziehungen trotz Forderungen	60
III.	Basis eines effektiven Forderungsmanagements: Buchführung und Bilanzierung	61
1.	Bedeutung eines effektiven Forderungsmanagements	63
2.	Elemente eines effektiven Forderungsmanagements	63
2.1	Vollständige und systematische Erfassung	63
2.2	Effizientes Mahnwesen	63
2.3	Nutzung moderner Technologien	64
2.4	Zusammenarbeit mit externen Akteuren	64
2.5	Strategien für zweifelhafte Forderungen	64
3.	Vorteile und Herausforderungen für die Haushaltskonsolidierung	65
3.1	Vorteile	65
3.2	Herausforderungen und Lösungsansätze	65
3.3	Forderungsmanagement als Beitrag zur Haushaltskonsolidierung	67

4.	Voraussetzungen eines effektiven Forderungsmanagements	68
4.1	Hintergrund: Warum doppelte Buchhaltung in der öffentlichen Verwaltung?	68
4.2	Die Grundprinzipien der doppelten Buchhaltung	68
4.3	Vorteile der doppelten Buchhaltung in der öffentlichen Verwaltung	69
4.3.1	Verbesserte Transparenz	69
4.3.2	Nachhaltigkeit	69
4.3.3	Langfristige Finanzplanung	69
4.3.4	Vergleichbarkeit	70
4.3.5	Kosteneffizienz	70
4.4	Herausforderungen bei der Einführung und Anwendung	70
4.4.1	Komplexität	70
4.4.2	Kosten	70
4.4.3	Datenmanagement	70
4.4.4	Akzeptanzprobleme	70
4.5	Vergleich zwischen Kameralistik und Doppik	70
5.	Forderungen in der Bilanz	71
5.1	Einbuchung sämtlicher Forderungen	71
5.2	Forderungen: Rechtliche Grundlage und Anforderungen	72
5.3	Prozess der Einbuchung von Forderungen	72
5.4	Vorteile der Einbuchung sämtlicher Forderungen	73
5.4.1	Erhöhte Transparenz	73
5.4.2	Bessere Finanzplanung	73
5.4.3	Rechtssicherheit	73
5.4.4	Nachhaltige Haushaltsführung	73
5.5	Herausforderungen bei der Einbuchung sämtlicher Forderungen	74

5.5.1	Ermittlung aller Forderungen.....	74
5.5.2	Bewertung von zweifelhaften Forderungen.....	74
5.5.3	Technische Anforderungen.....	74
5.5.4	Personalaufwand.....	74
5.6	Relevanz für die öffentliche Verwaltung.....	74
5.7	Ausweis von Forderung in der Bilanz.....	74
5.8	Entwicklung der Einführung der Doppik.....	76
5.9	Ausblick und Perspektiven.....	77
6.	Buchführung und Bilanzierung	78
6.1	Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung	78
6.1.1	Vollständigkeitsgebot	78
6.1.2	Richtigkeitsgebot und Willkürverbot.....	79
6.1.3	Klarheit, Übersichtlichkeit und Nachvollziehbarkeit.....	79
6.1.4	Belegprinzip	79
6.1.5	Bewertungsgrundsätze: Einzelbewertung, Vorsichtsprinzip und Stetigkeitsprinzip	80
6.1.6	Periodenabgrenzung.....	80
6.1.7	Dokumentations- und Aufbewahrungspflichten.....	81
6.1.8	Weitere Aspekte der GoB	81
6.2	Werthaltigkeit kommunaler Forderungen	81
6.2.1	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung	82
6.2.2	Bewertungsmaßstäbe (§ 253 HGB).....	83
6.3	Risiken von Forderungen in der Bilanz	84
6.3.1	Definition und Abgrenzung.....	84
6.3.2	Beispiele für Einzelrisiken.....	85
6.3.3	Bilanzielle Behandlung.....	85
6.3.4	Bedeutung für die Verwaltungsbewertung	86
6.4	Wertberichtigungen.....	86
6.4.1	Grundlagen und Zweck.....	86
6.4.2	Arten von Wertberichtigungen.....	87

6.5	Risikoklassifizierung von Forderungen in der Bilanz	88
6.5.1	Sichere Forderung.....	89
6.5.2	Zweifelhafte Forderung	90
6.5.3	Notleidende/uneinbringliche Forderungen.....	90
6.6	Wertberichtigungsverfahren.....	91
6.6.1	Pauschale Einzelwertberichtigungen.....	92
6.6.2	Pauschalwertberichtigungen.....	95
6.7	Bilanzielle Auswirkungen von Wertberichtigungen.....	99
6.8	Dokumentations- und Offenlegungspflichten.....	99
6.9	Bedeutung im Rahmen des Risikomanagements.....	99
6.10	Praktische Tipps	100
7.	Bonität eines Schuldners.....	100
7.1	Quantitative Faktoren (finanzielle Situation).....	101
7.1.1	Einkommenssituation	101
7.1.2	Beschäftigungsverhältnis	102
7.1.3	Haushaltsrechnung (Einnahmen-Ausgaben-Verhältnis)	102
7.1.4	Schuldenstand und Verpflichtungen	102
7.1.5	Vermögenswerte (positiver Einfluss auf Bonität)	103
7.2	Qualitative Faktoren.....	103
7.2.1	Kredit- und Zahlungsverhalten.....	103
7.2.2	Wohnsituation und Stabilität	103
7.2.3	Familienstand und Unterhaltspflichten	103
7.3	Externe Einflussfaktoren.....	104
7.3.1	Konjunkturelle Entwicklung	104
7.3.2	Branchenrisiken.....	104
7.3.3	Gesetzliche Rahmenbedingungen	104
7.4	Bonitätseinstufung und Scoringverfahren	104

IV.	Kreislauf und Prozess des Forderungsmanagements ...	107
1.	Der Forderungsmanagement-Kreislauf in der öffentlichen Verwaltung.....	108
2.	Entstehung der Forderung.....	109
2.1	Arten öffentlicher Forderungen:.....	109
2.2	Rechtliche Grundlage:	109
3.	Festsetzung und Rechnungsstellung.....	110
4.	Überwachung der Zahlungseingänge.....	111
5.	Mahnwesen und Vollstreckungsandrohung.....	111
6.	Vollstreckung und Zwangsmaßnahmen	112
7.	Stundung, Erlass oder Abschreibung der Forderung.....	112
8.	Kontinuierliche Weiterentwicklung/KVP.....	113
8.1	Sicherstellung der Liquidität und Haushaltsstabilität	114
8.2	Effizienzsteigerung und Kostenreduktion	114
8.3	Erhöhung Bürgerfreundlichkeit und Akzeptanz.....	115
8.4	Reduzierung von Zahlungsausfällen und Verzugszeiten.....	115
8.5	Sicherstellung Rechtssicherheit und Compliance	116
V.	Dimensionen des Forderungsmanagements	119
1.	Standortbestimmung der Verwaltung.....	121
2.	Strategie	122
2.1	Effiziente Nutzung öffentlicher Ressourcen	122
2.2	Vermeidung von Liquiditätsengpässen.....	123
2.3	Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten.....	123
2.4	Gleichbehandlung und Gerechtigkeit.....	123
2.5	Verbesserung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit	124
2.6	Effiziente Kommunikation mit den Bürgern	124
2.7	Kostenreduktion und Ressourcenschonung	125
2.8	Förderung der Inkassobearbeitung.....	125

2.9	Einhaltung von Vorschriften und gesetzlichen Regelungen (Compliance)	125
2.10	Kontinuierliche Verbesserung und Anpassung	126
3.	Portfoliosteuerung	127
3.1	Definition Forderungsportfolio.....	127
3.2	Aktive Portfoliosteuerung	128
3.2.1	Erstellung und Pflege eines Forderungsmanagementsystems.....	128
3.2.2	Regelmäßige Überwachung der Forderungen.....	128
3.2.3	Frühzeitige Mahnung	129
3.2.4	Kommunikation mit den Schuldern	129
3.2.5	Verwaltung von Fälligkeiten und Eskalationen.....	129
3.2.6	Vertragsgestaltung und Transparenz.....	130
3.2.7	Proaktive Risikomanagementstrategien.....	130
3.2.8	Vollstreckungsmaßnahmen	130
3.2.9	Regelmäßiges Reporting und Analyse.....	131
3.2.10	Optimierung und kontinuierliche Verbesserung.....	131
3.3	Kriterien zur Portfoliosteuerung.....	132
3.3.1	Fälligkeit der Forderungen	132
3.3.2	Höhe der Forderung	133
3.3.3	Forderungsquelle (Kundengruppe oder Schuldnerkategorie)	133
3.3.4	Risiko des Zahlungsausfalls (Bonität)	134
3.3.5	Verzugsdauer	134
3.3.6	Art der Forderung	135
3.3.7	Existenz von Sicherheiten	135
3.3.8	Zahlungshistorie des Schuldners	136
3.3.9	Kosten und Aufwand der Eintreibung.....	136
3.4	Kennzahlen zur Steuerung eines Forderungsportfolios	137
3.4.1	Offene Forderungen (Outstanding Receivables)	137

3.4.2	Durchschnittliche Zahlungsfrist (Days Sales Outstanding, DSO).....	137
3.4.3	Forderungsquote im Verzug (Aging of Receivables)	138
3.4.4	Prozentualer Anteil der Forderungen im Verzug (Past Due Percentage)	138
3.4.5	Realisationsrate (Collection Rate).....	138
3.4.6	Forderungsrückstand (Delinquency Rate)	138
3.4.7	Erfolgsquote bei Mahnverfahren (Success Rate of Collection Efforts).....	139
3.4.8	Prozentualer Anteil der abgeschriebenen/ niedergeschlagenen Forderungen (Write-off Rate)	139
3.4.9	Kosten für das Forderungsmanagement (Cost of Collections).....	139
3.4.10	Einzugsquote (Recovery Rate)	140
3.4.11	Risikomanagementkennzahlen (Credit Risk Indicators)	140
3.4.12	Zahlungsvereinbarungen (Payment Arrangements).....	140
3.5	Anwendung von Kennzahlen zur Portfoliosteuerung.....	140
3.6	Sonderfall: Dubletten im Forderungsportfolio	145
3.6.1	Ursachen von Dubletten	145
3.6.2	Auswirkungen von Dubletten	146
3.6.3	Vermeidung von Dubletten	146
4.	IT und Digitalisierung.....	148
4.1	Vorteile der Digitalisierung im Forderungsmanagement.....	150
4.2	Automatisierung im Forderungsmanagement.....	150
4.3	Integration moderner Technologien.....	151
4.4	Herausforderungen der Digitalisierung im Forderungsmanagement.....	152
5.	Einführen von Prozessen	153
6.	Entwicklung einer Aufbauorganisation.....	158
7.	Personal	160
8.	Entwicklungstendenzen.....	162

VI.	Betrachtung des Forderungsmanagements aus betriebswirtschaftlicher Sicht	165
1.	Entwicklung des Geldeingangs und der Kosten im Zeitablauf	166
2.	Kosten-Nutzen-Betrachtung.....	168
3.	Ermittlung von Basisinformationen zu Kostenüberlegungen.....	169
3.1	Ermittlung der Arbeitszeit	169
3.1.1	Schritt-für-Schritt-Berechnung:.....	170
3.1.2	Zusammenfassung (Beispiel Vollzeitkraft, 40 Std./Woche, 52 Wochen/Jahr).....	170
3.2	Ermittlung der Stückkosten	171
3.2.1	Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Ermittlung der Stückkosten in einem Prozess:	171
3.2.2	Unterscheidung nach Kostenarten.....	172
3.3	Gründe für die Ermittlung der Stückkosten	172
3.3.1	Effizienzsteigerung und Zeitersparnis	172
3.3.2	Kostenreduktion.....	173
3.3.3	Erhöhung der Datenqualität und bessere Entscheidungsgrundlagen	173
3.3.4	Mitarbeiterentlastung und Fokussierung auf Kernaufgaben	173
3.3.5	Flexibilität und Skalierbarkeit.....	174
3.3.6	Verbesserte Compliance und Nachvollziehbarkeit.....	174
3.3.7	Zukunftssicherheit und Wettbewerbsfähigkeit	175
VII.	Kennzahlen im Forderungsmanagement: Definition, Berechnung, Optimierung	177
1.	Hintergrund für die Verwendung von Kennzahlen	178
2.	Liquiditäts- und Effizienzkennzahlen	178
2.1	Days Sales Outstanding (DSO) – durchschnittliche Forderungslaufzeit	178

2.2	Forderungsquote (Debitorenquote)	178
2.3	Mahnquote.....	179
3.	Risiko- und Ausfallkennzahlen	179
3.1	Forderungsausfallquote	179
3.2	Anteil zweifelhafter Forderungen	180
4.	Prozesskennzahlen.....	180
4.1	Automatisierungsquote der Zahlungseingänge	180
4.2	Durchschnittliche Bearbeitungszeit einer Forderung	180
4.3	Kosten pro Mahnung/Forderungseinzug	181
5.	Zusammenfassung der wichtigsten Kennzahlen und Zielwerte	181
6.	DSO-Tage: Berechnung, Interpretation und Optimierung.....	182
6.1	Berechnung der DSO-Tage	182
6.2	Interpretation der DSO-Tage	182
6.3	Einflussfaktoren auf die DSO-Tage.....	183
6.4	Maßnahmen zur Senkung der DSO-Tage.....	183
6.5	Zusammenhang zwischen DSO-Tagen und Liquidität ...	184
VIII.	Vertiefende Betrachtung und Handlungshinweise.....	185
1.	Stammdaten.....	188
2.	Bescheid.....	190
2.1	Typische Merkmale eines Bescheids	191
2.2	Funktion	191
2.3	Bescheid mit Zahlungsaufforderung	191
3.	Zahlungseingang/Buchungen.....	194
3.1	Erledigung durch Zahlung	195
3.2	Buchung und Zahlungseingang.....	197
4.	Mahnverfahren der öffentlichen Verwaltung.....	199
4.1	Rechtsgrundlagen des Mahnverfahrens in der öffentlichen Verwaltung.....	199

4.1.1	Allgemeine Rechtsgrundlagen für das öffentliche Mahnverfahren	200
4.1.2	Rechtscharakter von öffentlichen Forderungen	200
4.2	Ablauf des Mahnverfahrens in der öffentlichen Verwaltung.....	200
4.2.1	Entstehung der Forderung durch Verwaltungsakt.....	200
4.2.2	Mahnung und Zahlungsaufforderung.....	201
4.2.3	Androhung der Zwangsvollstreckung.....	201
4.2.4	Zwangsvollstreckung ohne gerichtliches Verfahren.....	201
4.3	Besonderheiten bei verschiedenen öffentlichen Gläubigern.....	201
4.4	Unterschiede zum gerichtlichen Mahnverfahren nach ZPO.....	202
4.5	Rechtsschutzmöglichkeiten des Schuldners.....	202
4.6	Zusammenfassung	203
5.	Vollstreckung	204
5.1	Durchführung der Verwaltungs-Zwangsvollstreckung..	204
5.2	Vollstreckungsankündigung	205
5.3	Durchführung angedrohter Vollstreckungsmaßnahmen	206
5.3.1	Rechtsgrundlage	206
5.3.2	Warum müssen angedrohte Maßnahmen auch durchgeführt werden?	206
5.3.3	Ausnahmefälle: Wann kann auf eine Vollstreckung verzichtet werden?	207
5.3.4	Konsequenz.....	207
5.4	Teilnahme von Gläubigervertretern bei Abgabe der Vermögensauskunft	207
5.4.1	Rechtsgrundlagen.....	208
5.4.2	Anwesenheit der Gläubigervertreter.....	208
5.4.3	Alternativen des Gläubigers	209

5.4.4	Besonderheiten bei Verwaltung und juristischen Personen.....	209
5.4.5	Zusammenfassung	209
5.5	Sachaufklärung	210
5.6	Sonderfall: Öffentlich-rechtliche Vollstreckung privatrechtlicher Forderungen.....	210
6.	Pfändungsmaßnahmen.....	213
6.1	Kontopfändung (Pfändung von Bankguthaben)	214
6.2	Lohn- und Gehaltspfändung.....	214
6.3	Zwangsvollstreckung in bewegliches Vermögen (Sachpfändung).....	214
6.4	Vollstreckung in Forderungen Dritter.....	215
6.5	Faktoren für die Wahl der Maßnahme	215
7.	Stundung.....	216
7.1	Voraussetzungen und Bedingungen.....	216
7.2	Rechtliche Grundlagen	217
7.3	Verfahren	217
8.	Exkurs: Zahlungsunwilligkeit vs. Zahlungsunfähigkeit..	218
8.1	Definitionen und Bedeutung.....	218
8.2	Indikatoren zur Unterscheidung	218
8.2.1	Indikatoren für Zahlungsunwilligkeit	218
8.2.2	Indikatoren für Zahlungsunfähigkeit.....	220
8.3	Methoden zur Unterscheidung	221
9.	Niederschlagung.....	222
9.1	Voraussetzungen	223
9.1.1	Befristete Niederschlagung	223
9.1.2	Unbefristete Niederschlagung.....	224
9.2	Niedergeschlagene Forderungen: Entstehung und Bewirtschaftung	224
9.3	Forderungsbewertung durch die Verwaltung	225
10.	Verjährung	227

10.1	Definition	227
10.2	Gesetzliche Grundlagen	227
10.3	Hemmung und Neubeginn der Verjährung.....	228
10.4	Auswirkungen der Verjährung	229
10.5	Praktische Bedeutung	229
11.	Hemmung.....	231
11.1	Rechtliche Grundlagen.....	231
11.2	Wichtigste Maßnahmen zur Hemmung der Verjährung	231
11.2.1.	Anerkennung der Forderung durch den Schuldner (§ 212 Abs. 1 Nr. 1 BGB)	231
11.2.2	Verhandlungen über die Forderung (§ 203 BGB).....	232
11.2.3	Rechtsverfolgung durch den Gläubiger (§ 204 Abs. 1 BGB).....	232
11.2.4	Vollstreckungsmaßnahmen (§ 204 Abs. 1 Nr. 5 BGB).....	232
11.2.5	Vereinbarung über den Verzicht auf die Einrede der Verjährung	232
11.3	Besondere Situationen	233
11.4	Empfehlung: Hemmung durch Kontopfändung	233
12.	Verwirkung.....	234
12.1	Wesentliche Aspekte der Verwirkung	234
12.2	Abgrenzung zu Verjährung	235
12.3	Beispiel aus der Praxis	235
IX.	Weitere Hinweise aus der Praxis.....	237
1.	Vorkasse.....	239
1.1	Rechtliche Grundlagen für Vorkasse	240
1.2	Zusammenfassung: Wann ist Vorkasse rechtlich zulässig?.....	241
2.	Pfändung des Taschengeldanspruchs	242
2.1	Voraussetzungen für die Pfändung	242

2.2	Grenzen der Pfändung	242
3.	Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ).....	243
3.1	Ziele der interkommunalen Zusammenarbeit.....	243
3.2	Exkurs: typische Formen der Zusammenarbeit	244
3.3	Rechtlicher Rahmen	244
3.4	Vorteile	244
3.5	Herausforderungen	245
4.	Verwaltungshelfer	245
4.1	Vorteile	246
4.2	Anforderungen an die Zusammenarbeit.....	246
5.	Zusammenarbeit mit externen Datenlieferanten	247
5.1	Aktuelle Meldedaten des Schuldners	247
5.2	Bonitätsdaten.....	250
5.3	Bonitätsbeurteilung	251
5.4	SCHUFA-Score.....	253
5.4.1	Was genau sagt der SCHUFA-Score aus?.....	253
5.4.2	Was fließt in den SCHUFA-Score ein?	254
5.5	Bankauskunftsverfahren.....	257
5.6	SCHUFA-Meldung	257
6.	Digitale Bezahl Dienste (Chancen am Beispiel PayPal)	260
6.1	Echtzeitzahlung und Liquiditätsvorteile für die Verwaltung.....	260
6.2	Weniger Zahlungsverzug – Entlastung des Mahnwesens	260
6.3	Automatisierung und medienbruchfreie Verarbeitung	261
6.4	Bürgerorientierung und Erhöhung der Zahlungsmoral	261
6.5	Verwaltungsseitiger Nutzen der PayPal-internen Kreditierungsfunktion.....	262
6.6	Verbesserung der Datenverwaltung und des Berichtswesens.....	262
6.7	Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen	263

6.8	Neue PayPal-Variante: Übernahme der Transaktionsgebühren durch die Verwaltung im Einklang mit dem Gebührenrecht	263
7.	Vermögensauskunft	267
8.	Wirtschaftsauskünfte	268
X.	Insolvenzüberwachung.....	271
1.	Interessen der Verwaltung im Rahmen von Insolvenzverfahren	272
2.	Insolvenzantrag durch einen öffentlich-rechtlichen Gläubiger.....	273
2.1	Definition	273
2.2	Voraussetzungen für einen Insolvenzantrag durch einen öffentlich-rechtlichen Gläubiger.....	274
2.2.1	Fälligkeit und Bestehen der Forderung	274
2.2.2	Zahlungsunfähigkeit des Schuldners (§ 17 InsO).....	274
2.2.3	Überschuldung des Schuldners (§ 19 InsO, bei juristischen Personen).....	274
2.3	Verfahren der Insolvenzantragstellung durch öffentliche Gläubiger	275
2.4	Besonderheiten für verschiedene öffentliche Gläubiger.....	275
2.5	Abwägung: Wann ist ein Insolvenzantrag sinnvoll?	276
2.6	Exkurs: Risiken für einen Insolvenzantragsteller.....	277
2.6.1	Prozessrisiko: Ablehnung des Insolvenzantrags	277
2.6.2	Kostenrisiko: Wer zahlt die Verfahrenskosten?.....	278
2.6.3	Risiko der Antragsrücknahme und Kostenfolge	278
2.6.4	Risiko der Insolvenzanfechtung (§§ 129 ff. InsO)	278
2.6.5	Imageschaden für den Antragsteller	279
2.6.6	Risiko der nachrangigen Befriedigung	279

XI.	Schlussbetrachtung	281
1.	Übersicht	282
2.	Strategischer Nutzen	282
2.1	Zukunftssicherheit und digitale Transformation	282
2.2	Imagegewinn und Bürgernähe.....	282
3.	Operativer Nutzen.....	282
3.1	Effizienzsteigerung	282
3.2	Bessere Nachvollziehbarkeit und Transparenz	282
3.3	Schnellere Durchlaufzeiten.....	283
4.	Wirtschaftlicher Nutzen.....	283
4.1	Erhöhte Liquidität.....	283
4.2	Reduzierung von Vollstreckungsaufwänden.....	283
4.3	Skalierbarkeit bei gleichbleibenden Ressourcen.....	283
5.	Gesellschaftlicher und rechtlicher Nutzen.....	283
5.1	Rechts- und Verfahrenssicherheit.....	283
5.2	Gerechtigkeit und Fairness.....	283
5.3	Beitrag zur Haushaltskonsolidierung	284
6.	Umsetzungsvorteile.....	284
6.1	Integration in bestehende Systeme	284
6.2	Förderung durch Bund und Länder.....	284
6.3	Motivation und Qualifizierung der Mitarbeiter.....	284
XII.	Hilfsmittel.....	285
1.	Hilfsmittel: Entwicklung einer Strategie für das Forderungsmanagement – ein detaillierter Leitfaden ..	286
1.1	Zielsetzung und Rahmenbedingungen festlegen.....	286
1.2	Ist-Analyse des bestehenden Forderungsmanagements	287
1.3	Risikomanagement und Bonitätsprüfung	287
1.4	Definition und Strukturierung der Mahnprozesse.....	288
1.4.1	Schritte des Mahnprozesses.....	288

1.4.2 Automatisierung des Mahnprozesses 289

1.5 Einführung flexibler Zahlungsmodalitäten 289

1.6 Schulung und Kommunikation mit den Mitarbeitern ... 289

1.7 KPIs und Monitoring im Forderungsmanagement 290

1.8 Integration von Vollstreckungs- und
Rechtsmaßnahmen 290

1.9 Evaluierung und kontinuierliche Verbesserung der
Strategie 291

1.10 Zusammenfassung 291

2. Hilfsmittel: Checkliste und weitere Fragestellungen
zur Strategieentwicklung..... 291

2.1 Wichtige Fragestellungen zur Definition der Strategie 291

2.2 Überlegungen zur Strategie 293

3. Hilfsmittel: Detaillierter Leitfaden zur
kontinuierlichen Verbesserung..... 294

3.1 Klare Zieldefinition und Erfolgskriterien..... 294

3.2 Baselineerfassung: Ist-Zustand dokumentieren 294

3.3 Quantitative Messmethoden..... 295

3.4 Qualitative Messmethoden..... 295

3.5 Kontinuierliches Monitoring und iterative Anpassung . 296

3.6 Dokumentation und Kommunikation der Ergebnisse... 296

4. Hilfsmittel: Checkliste zur Beauftragung von
Verwaltungshelfern..... 297

XIII. Anhang 299

1. Anhang: Beispielflyer Stundungen der Stadt Essen..... 300

2. Anhang: Beispieldokumente der Landeshauptstadt
München..... 302

3. Anhang: Digitalisierung öffentlich-rechtlicher IT-
Systeme..... 316

3.1 Herausforderungen und Chancen..... 316

3.2 Herausforderungen 316

3.3	Chancen	317
4.	Anhang: Darstellung der Kennzahlen in Tabellenform.	318
5.	Anhang: Sonderparkerlaubnis für Mitarbeiter der öffentlich-rechtlichen Vollstreckungsbehörde.....	322
5.1	Rechtsgrundlage für die Sonderparkerlaubnis.....	322
5.2	Wer kann die Sonderparkerlaubnis beantragen?	322
5.3	Welche Parkvorteile bietet die Sonderparkerlaubnis? ..	323
5.4	Beantragung der Sonderparkerlaubnis.....	323
5.5	Gültigkeit und Einschränkungen	324
6.	Anhang: Beispielhafte Gliederung für eine Dienstanweisung Stundung, Niederschlagung und Erlass	325
7.	Anhang: Hessischer Beauftragter für Datenschutz und Informationsfreiheit (Auszug aus Tätigkeitsbericht 2005)	327
XIV.	Literaturverzeichnis.....	330
XV.	Stichwortverzeichnis.....	331