

## Kaufmännisch kooperieren

Forderungen ausgelagert managen

(BS/Franz Drey) Die Umstellung der Kameralistik auf die kaufmännische Buchführung bietet den Kommunen auch die Möglichkeit, über neue Formen des Forderungsmanagements nachzudenken. Dies betont eine Studie, die im Auftrag der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit dem Deutschen Städte und Gemeindebund von der interpublic berlin erarbeitet wurde. Eine interne Prozessoptimierung allein könne jedoch nicht die Effizienzvorteile erbringen, wie dies bei einer Auslagerung in ein regionales Shared Service Centre oder an einen privaten Dienstleister der Fall wäre.

Die Auslagerung behördlicher Geschäftsprozesse und Leistungsbereiche ist auch dann nicht rein wirtschaftlich zu beurteilen, wenn es sich um vorrangig finanzwirksame Maßnahmen handelt. Dennoch haben diejenigen Verwaltungsvorgänge in Kommunen die meisten Chancen, außerhalb erledigt zu werden, bei denen dadurch erheblicher betriebswirtschaftlicher Gewinn zu erwarten ist. Dazu gehört, so die Studie, das Durchsetzen bzw. Management von Forderungen. Aber auch dort verlangt eine Auslagerungsentscheidung mehr als das Vergleichen von Zahlen.

Betriebswirtschaftlichkeit entscheidender Maßstab

Die "betriebswirtschaftlichen Mengenvorteile" sind nur eines von sechs Kriterien, die nach der Studie bei Auslagerungsüberlegungen herangezogen werden sollten. Die strategische Bedeutung für die Wertschöpfung ist der zweite Maßstab, mit dem der Nutzen zu messen sei. Weitere Kriterien betreffen mögliche Problemfelder: steuerungstheoretische bei einer eventuellen Wiedereingliederung sowie juristische. Schließlich wird schlicht nach der Eignung von Auslagerung/Outsourcing gefragt.

Es verwundert nicht, dass bei allen vierzehn geprüften Prozessabläufen (vom Steuerbescheid über die IT-Infrastruktur bis hin zum Gebäudemanagement) die betriebswirtschaftlichen Mengenvorteile als "hoch" eingestuft werden. Auftraggeber oder Verfasser der Studie dürfen die Abläufe entsprechend ausgewählt haben. Denn das Kostenargument ist auch beim Outsourcing das überzeugendste. Es übt den stärksten Druck aus.

Leistungstiefe optimieren

Der Titel der Studie lautet schließlich: "Besser – schneller – preiswerter!". Im Vorwort sagt DStGB-Geschäftsführer Gerd



Bei Forderungsmanagement dürften zukünftig Kooperationsformen eine zunehmend wichtigere Rolle spielen. Foto: BS/Andreas Hermsdorf, pixello.de

Landsberg: "Dieser altbekannte Werbespruch aus dem Bereich privater Güter und Dienstleistungen kann und sollte auch als Leitsatz einer effizienten Kommunalverwaltung verstanden werden, die ihre Leistungstiefe optimiert, ihre inneren Dienstleistungen durch geschickte Ausgliederung kostengünstiger herstellt und ihre Servicequalität durch vernetztes interkommunales Arbeiten steigert. Weg vom Kirchturmdenken und hin zum Netzwerk, in das auch Bürger und Unternehmen eingebunden sind." Damit eröffneten sich für die Verwaltung völlig neue Möglichkeiten, etwa die elektronische Abwicklung des administrativen Tagesgeschäftes zu bündeln.

Deshalb heißt der Untertitel der Studie: "Administrative Dienstleistungs-Partnerschaften innovativ gestalten". Es geht nicht darum, Verwaltungsvorgänge loszuwerden, sondern in Partnerschaftsmodellen besser und günstiger zu realisieren. Im Vordergrund stehen neue Formen und Inhalte interkommunaler Partnerschaften (ÖÖP). Sie müssen entwickelt und geübt werden. Öffentlich-private

Kooperationen (ÖPP u. a.) werden nicht ausgeschlossen. "Ziel ist, betriebswirtschaftliche Potenziale alternativer Prozessorganisation zu identifizieren."

Neue Kooperationsfelder

Ergebnis der Studie ist, dass zahlreiche Geschäftsprozesse durch neue Formen der interkommunalen Kooperation effizienter gestaltet und neue Geschäftsfelder erschlossen werden können. Dabei kommt regionalen Shared Service Centern eine herausragende Bedeutung zu. Auch beim Forderungsmanagement könne und sollte in Richtung neuer Kooperationsformen nachgedacht werden.

Eindeutig als "hoch" werden die betriebswirtschaftlichen Mengenvorteile eingestuft, die sich dabei ergeben: In der Regel arbeiteten kreisangehörige Städte und Gemeinden mit der gleichen Software, sodass sich bei geringen Fallzahlen einer einzelnen Kommune die Bildung einer gemeinsamen Organisationseinheit für Forderungsmanagement empfiehlt. Die Funktion Forderungsmanagement könne dabei auch an die Funktion Steuer- und Gebüh-

reneinz ange koppelt werden.

Eine gewisse juristische Problematik besteht in Bezug auf den teilweise hoheitlichen Charakter dieses Verwaltungssegments und auf die Grundrechte, weniger jedoch hinsichtlich An- und Hilfstätigkeiten. Gleichfalls gering sei die steuerungstheoretische Problematik bei der Reintegration der Vorgänge in die Verwaltung. Zufriedenstellende Entscheidungen könnten sich nur aufgrund einer systematischen Einzelfallprüfung anhand der genannten Kriterien ausgehend von den jeweils konkreten Umständen ergeben.

Es werden drei wesentliche Einwände gegen das Outsourcing des Forderungseinzugs gegeben:

- Das Fehlen einer speziellen gesetzlichen Ermächtigungsgrundlage,
- Verstöße gegen das Gewaltmonopol des Staates (Art. 33 Abs. 4 GG),
- Das Verwaltungsvollstreckungsgesetz habe abschließende Regelungen getroffen und damit jegliche private Beteiligung im Rahmen des Vollstreckungsverfahrens ausgeschlossen.

Die Studie gibt die Gegenposition der Verwaltungsjuristen Ralf B. Abel und Ulrich Karpenstein wieder. Danach werden beim Forderungsmanagement nicht der gesamte Prozess, sondern nur unterstützende Leistungen vergeben. Ein privates Unternehmen erwirbt bei einer Forderungsabtretung die Forderung ohne hoheitliche Rechte. Grundsätzlich kann eine öffentlich-rechtliche Forderung abgetreten werden, wenn sie ordnungsgemäß festgesetzt wurde." Beim Outsourcing des Forderungseinzugs in Richtung Privat geht es um eine funktionale Privatisierung, bei der der Verwaltungshelfer – anders als ein beliebiges Unternehmen – nicht selbst hoheitlich tätig wird."

## Außenstände hereinholen

Telefoninkasso für Kommunen und Behörden

(BS/Udo Peilicke) Es ist unbestreitbar: Die Zahl der unbezahlten Rechnungen / Bescheide bei Gemeinden und Städten ist seit Jahren unverändert hoch. Dies erfordert ein verändertes Herangehen an die Beibehaltung dieser offenen Forderungen.

"Die Außenstände der Städte und Gemeinden in Deutschland summieren sich auf fast 20 Milliarden Euro. Wenn auch nur ein Teil davon durch ein konsequentes und nachhaltiges Forderungsmanagement eingezogen wird, bedeutet das erhebliche Mehreinnahmen, von denen die Bürgerinnen und Bürger vor Ort direkt profitieren können", sagte Wolfgang Spitz, Präsident des BDIU.

Da es sich bei den offenen Rechnungen / Bescheiden durchweg um öffentlich-rechtliche Forderungen handelt – entstanden aus Gebühren, Elternbeiträgen, Bußgeldern und Gewerbesteuer – müssen die Kommunen, neben einer Überprüfung eigener Aufbau- und Ablauforganisation, nach effektiven Wegen und maßgeschneiderten Lösungen Ausschau halten, um diese Forderungen einzuziehen. Und dies im Idealfall ohne bürokratischen Mehraufwand und zusätzlichen Kosten. Da es keine bundesweite, einheitliche Regelung zur Beibehaltung dieser Forderungen gibt, stehen viele Gemeinden und Städte oft vor der Frage: Soll ich die offenen Außenstände von externen anmahnen bzw. hereinholen lassen, also auslagern, oder wie kann ich dies im eigenen Haus optimal erledigen? Und genau hier setzt das Telefoninkasso an. Ja, Sie haben richtig gehört! Man kann mit dem Telefon erfolgreich "Telefoninkasso – Inkassomanagement" betreiben, ohne gleich viel Geld zu mahnen, den Rechtsanwalt einzuschalten oder sogar gerichtlich bzw. durch konsequente Umsetzung vollstreckungsrechtlicher Möglichkeiten gegen den Säumigen vorzugehen. Der Schlüssel zur Erfolg liegt hier im Aufbau einer Beziehungsebene am Telefon während des Telefonats mit dem Schuldner.

Telefoninkasso als ein Bestandteil des öffentlich-rechtlichen Forderungsmanagements nimmt stetig an Bedeutung zu und hat auch schon bei Behörden und Kommunen Einzug gehalten. Durchgeführte Pilotprojekte haben sich dabei bestens bewährt. Die EU-Politik / das EU-Parlament hat es wie folgt ausgedrückt: "Die Logik des frühzeitigen Anrufs: Frühzeitige Anrufe vermindern das Konfliktpotenzial und führen eher zum Erfolg. Ganz wichtig dabei: Wie verhält man sich, wenn man einen Schuldner ... nach Fälligkeit der Rechnung anruft?"

Je früher, desto besser  
Kommunen und Behörden als Dienstleister des Staates gegenüber den Bürgern sollten sich deshalb verstärkt mit Alternativen auseinandersetzen. Warum und wie, dass zeigen seit Jahren erfolgreich umgesetzte Projekte im Bereich Telefoninkasso bei der Beibehaltung von offenen Außenständen in der Privatwirtschaft sowie erste Pilotprojekte bei Behörden und Kommunen. Dabei wird auf bestehendes Verwaltungspersonal zurückgegriffen, das durch entsprechende Workshops zur Fachwissen-

vermittlung für diese Zusatzaufgabe qualifiziert wird. Neben der effektiven Auswertung von Informationsquellen über den Schuldner zur Informationsgewinnung steht hier die für den Verwaltungspraktiker richtige und optimale Ansprache des Schuldners an erster Stelle. Mit dem Ziel einer hohen Erfolgsquote bei der Beibehaltung und dies bei geringer Niederschlagsquote. Dies fördert das Leistungspotenzial der Verwaltungsmitarbeiter sowie deren breite dienstliche Verwendbarkeit bei Erhöhung der Qualität und Flexibilität der Verwaltung. Ganz wichtig dabei: Wie und zu welchem Zeitpunkt kann dieses Instrument erfolgsorientiert in den Verwaltungsablauf eingebunden und angewendet werden? In der Praxis hat es sich gezeigt, je früher der Anruf erfolgt, umso erfolgreicher verläuft das



Telefontrainer Udo Peilicke schult als Telefoninkasso Interessierte in Sachen Telefoninkasso. Foto: BS/privat

Gespräch und damit auch das Ergebnis. Ziel ist der Einsatz des Telefoninkassos beim staatlichen Forderungseinzug zur Effizienzsteigerung als Bestandteil des gesamten Forderungsmanagements.

Fazit

Jede Gemeinde und Stadt in Deutschland, die nennenswerte Außenstände in Ihren Büchern zu verzeichnen hat, sollte sich von fachkundiger Stelle zum Thema Telefoninkasso, Durchführung im eigenen Haus, beraten lassen.

Fachkundige und praxiserfahrene Trainer und Berater stehen hier hilfreich zur Seite. Von der Stellung im Prozess, der Planung, der Durchführung bis hin zum sofort anwendbaren Gesprächsleitfaden einschließlich der Einwandbehandlung – alle Themen sollten dabei professionell und umfassend im durchführenden Workshop behandelt werden.

## Praxisseminar

Am 7. Mai 2014 ist Udo Peilicke als Dozent des Praxisseminars "Telefoninkasso für Kommunen und Behörden" in Bonn. Insbesondere die Möglichkeiten von Behörden und Kommunen, dieses Instrument erfolgsorientiert in den Arbeitsablauf einzubinden und anzuwenden – wenn möglich mit bestehendem Personal –, werden diskutiert. Was Privatunternehmen schon lange erfolgreich praktizieren, kann auch auf den öffentlichen Sektor, entsprechend angepasst, übertragen werden. Ziel ist der Einsatz des Telefoninkassos beim staatlichen Forderungseinzug zur Effizienzsteigerung als Bestandteil des gesamten Forderungsmanagements. Weitere Informationen unter [www.fuehrungskraefte-forum.de](http://www.fuehrungskraefte-forum.de)

**LBN Versicherungsverein a.G. (VVaG)**  
gegründet als  
Lehrerbrandkasse –  
heute offen für alle  
Tel. 05 11/54 48 88-0  
[www.lbn.de](http://www.lbn.de)  
[info@lbn.de](mailto:info@lbn.de)



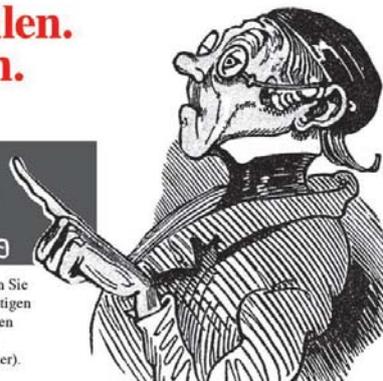
lbn  
sicher versichert seit 1845

## Weniger zahlen. Besser leben.

Sparen auch Sie mit unseren  
überaus günstigen Versicherungen.

**Hausrat- und  
Glasversicherung**  
(siehe [www.finanztest.de](http://www.finanztest.de))  
**Unfallversicherung**

Rechnen Sie im Internet nach oder rufen Sie  
uns an! Profitieren Sie über unsere günstigen  
Wahltarife hinaus von maßgeschneiderten  
Leistungen, kompetenter Beratung und  
persönlicher Betreuung (ohne Call Center).



Extra günstig vom Spezialisten  
anrufen und testen.  
**0800 - 1000 500**  
Free Call  
Wer vergleicht, kommt zu uns.  
seit über 35 Jahren.

Beamtendarlehen / Akademikerdarlehen  
**4,50%** effektiver Jahreszins\*  
Laufzeit 7 Jahre  
■ Umschuldung: Raten bis 50% senken  
■ Beamtendarlehen ab 10.000 € - 120.000 €  
■ Baufinanzierungen günstig bis 120%

**AK FINANZ**  
Karlshornerstraße 10  
D-91111 Plansee  
E-8139 Mannheim  
Fax: (0621) 131819-25  
[info@AK-Finanz.de](mailto:info@AK-Finanz.de)  
[www.AK-Finanz.de](http://www.AK-Finanz.de)

\*Spezialdarlehen: Beamte / Angestellte a.D.  
Außerst günstige Darlehen z.B. 40.000 € Substanz (Rest  
gebührenfrei) 4,4%, Lz. 7 Jahre, mit Rate 555 € effektiver  
Jahreszins 4,50%, Umbestimmung 46.500 € Guthaben  
heut: Kein Grundschuldentwurf, keine Abtretung, nur  
stille Grundschuldentwurf, Verrentung: z.B. Mieteinnahmen  
und ums. Haus, Ablösung neuer Kfz-Kredite, Mobilfunk  
etc. Vorteile: Niedrige Zinsen, feste Monatsrate,  
Sonderkündigung jederzeit kostenfrei, keine Zusatzkosten,  
keine Lebens-Renten- oder Renteüberversicherung

Sonderdarlehen zu 1a-Konditionen!  
**www.1a-Beamtenarlehnen.de**  
Nutzen Sie Ihren Status als Beamter, Angestellter oder Arbeiter im ÖD

**0800-0404041**  
Jetzt gebührenfrei anrufen & unverbindlich informieren  
**NURNBERGER**  
Mehrfachpremiertes Finanzvermittlung  
Andreas Wulfsberg  
Praktiker-Kolleg-Str. 11 • 40125 Berlin-Wittenberg



**Kapitalbeschaffung !!!**  
Moderne Vermögensbildung  
mit Sofortkapital!  
Lösen Sie teure Kredite ab  
Senken Sie die mt. Kosten  
B. Stolz • Tel.07243 7655 758  
Mail: [info@stolz-bruno.de](mailto:info@stolz-bruno.de)