



BA Tempelhof-Schöneberg  
- Rechtsamt -  
RA Ltg - 893/19 F20  
Bearbeiter: Herr Dr. Discher

2.12.2019  
 (9277) 2207  
 (9277) 2482  
D6/2159

## **Eckpunkte für ein Zentrales Forderungsmanagement beim Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg**

Ein zentrales bezirkliches Forderungsmanagement soll die Forderungsbearbeitung professionalisieren, um

- die Einnahmesituation des Bezirkes zu verbessern,
- die bezirkliche Haushaltsplanung zu sichern,
- die Forderungsbearbeitung effizienter und effektiver zu gestalten
- und die übrigen Organisationseinheiten zu entlasten.

Im Projektsteckbrief 3 des Zukunftspaktes Verwaltung werden Shared Services als Möglichkeiten der stetigen Verbesserung von Verwaltungshandeln bewertet und es wird festgelegt, dass diese Chancen der gemeinsamen Erledigung genutzt werden sollen. Zu den dort erwähnten Shared Services gehört das Forderungsmanagement.

Der Abschlussbericht der Steuerungsgruppe zur Verbesserung der gesamtstädtischen Verwaltungssteuerung definiert das Forderungsmanagement als einen klassischen Shared Service und gibt folgende Empfehlung zur Optimierung des Forderungsmanagements:

„Im Modellprojekt Forderungsmanagement hat der Bezirk Marzahn-Hellersdorf über mehrere Jahre hinweg erfolgreich neue Verfahren entwickelt, erprobt und eingeführt. Die dabei gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse gilt es für alle Berliner Bezirke und alle Forderungsarten auszuwerten und zu nutzen. Hohe finanzielle Außenstände schwächen die Leistungsfähigkeit des Landes Berlin. Um Forderungsausfälle und -rückstände zu vermeiden, bedarf es einer neuen Struktur der Zuständigkeiten und Prozesse, einschließlich einer zeitgemäßen IT-Unterstützung. Insbesondere bei der Bearbeitung der Altforderungen ist die Beteiligung von Verwaltungshelfern zu prüfen. Die Steuerungsgruppe empfiehlt, dieses Modell kurzfristig auszuweiten, um die hohen Forderungsbestände auch in den anderen Berliner Bezirken zu senken.“

Um die Rückholquote offener Forderungen zu erhöhen, hat der Finanzsenator alle Bezirke aufgefordert, geeignete Maßnahmen wie die Einrichtung eines Forderungsmanagements zu ergreifen.

## **Ausgangssituation**

Im Bezirk Tempelhof-Schöneberg ist die Bearbeitung überfälliger Forderungen, also von Forderungen, die nach Mahnung und Fristsetzung nicht beglichen sind, grundsätzlich dezentral organisiert. Das Sozialamt verfügt über eine bei der Rechtsstelle des Sozialamtes

eingerrichtete Kosteneinziehungsstelle. Das Jugendamt verfügt über Kosteneinziehungsstellen in den Bereichen Unterhaltsvorschuss und Eltern- und Betreuungsgeld. Die Kasse nimmt Inkassoaufgaben nur noch für den Kita Eigenbetrieb und die Kita Kosteneinziehung (Altfälle) wahr.

Entsprechend den Erfahrungen aus dem Pilotprojekt in Marzahn-Hellersdorf dürften auch im Bezirk Tempelhof-Schöneberg im Ergebnis der weitgehend dezentralen Struktur in den Bereichen unterschiedliche Bearbeitungsprozesse, unterschiedliche Qualifikationen und unterschiedliche personelle Kapazitäten für die Forderungsbearbeitung vorhanden sein und die Forderungsbearbeitung auf der Grundlage unterschiedlicher Fachverfahren erfolgen. Im Regelfall ist für die Beschäftigten Forderungsbearbeitung eine Aufgabe zusätzlich zur „eigentlichen“ Verwaltungsaufgabe und steht dafür nur ein geringer Anteil der Arbeitszeit zur Verfügung.

### **Vorteile zentraler Forderungsbearbeitung**

Eine zentralisierte Forderungsbearbeitung führt zu quantitativen und qualitativen Effektivitätsgewinnen durch

- Bündelung der Fachkenntnisse,
- Bearbeitungsroutine und
- Entlastung der Fachämter.

Außerdem führt eine zentralisierte Forderungsbearbeitung dazu

- dass die Regelungen über Stundung, Niederschlagung und Erlass im Bezirk einheitlich angewendet werden und
- dass die entsprechenden Vorgänge zentral erfasst und statistisch ausgewertet werden können.

### **Aufgaben des Zentralen Forderungsmanagements**

Die Aufgaben des Zentralen Forderungsmanagements umfassen die

- Geltendmachung,
- Sicherung,
- Realisierung,
- Veränderung und Niederschlagung

privatrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Forderungen gegenüber natürlichen und juristischen Personen. Die Feststellung eines Anspruchs ist nicht Aufgabe des zentralen Forderungsmanagements, sondern der jeweiligen Organisationseinheit.

Die Bearbeitung einer Forderung durch das Zentrale Forderungsmanagement setzt voraus,

- dass die Forderung tituiert ist und
- die Begleichung der Forderung bereits erfolglos gemahnt worden ist.

Das Titulierungserfordernis folgt daraus, dass es nicht Aufgabe des zentralen Forderungsmanagements ist, die sachliche Berechtigung einer Forderung zu prüfen und festzustellen. Dem Titulierungserfordernis wird im Regelfall genügt durch

- Gerichtsentscheidung: Urteil, Beschluss oder Vollstreckungsbescheid,
- vollstreckbaren Vergleich: mit einer Vollstreckungsklausel versehener Prozessvergleich oder außergerichtlicher Vergleich mit Unterwerfung unter die sofortige Zwangsvollstreckung,
- vollstreckbaren, d.h. bestandskräftigen oder sofort vollziehbaren Verwaltungsakt.

Das Mahnerfordernis beruht darauf, dass in einem Großteil der Fälle eine einmalige Mahnung genügt, um die Begleichung einer titulierten Forderung zu erreichen. Da der Fachbereich mit dem Sachverhalt vertraut ist, über die für eine erste Mahnung notwendigen Informationen verfügt und eine solche Mahnung auch mit einem relativ geringen Aufwand verbunden ist, wäre es unökonomisch, bereits die erste Mahnung dem Forderungsmanagement zu überlassen.

Aus Gründen der Verfahrensökonomie und regelkonformen Verwaltungshandelns setzt eine Forderungsbearbeitung durch das Zentrale Forderungsmanagement beim Rechtsamt voraus,

- dass die Forderung in ProFiskal erfasst ist und das automatisierte Mahnverfahren genutzt worden ist,
- dass für die Weiterbearbeitung der Forderung kein gesondertes Fachverfahren erforderlich ist.

### **Einrichtung des Zentralen Forderungsmanagements beim Rechtsamt**

Dafür, das Zentrale Forderungsmanagement beim Rechtsamt einzurichten, spricht, dass

- dort die für eine Ausschöpfung der Möglichkeiten der Zwangsvollstreckung erforderlichen Rechtskenntnisse verfügbar sind und
- Erfahrungen in der Streitbeilegung bestehen,
- dort mit RA-micro eine für das Forderungsmanagement und die Zwangsvollstreckung geeignete IT-Anwendung genutzt wird, während ProFiskal insofern nur eingeschränkt geeignet ist,
- die über den Briefkopf nach außen dokumentierte Änderung der Zuständigkeit zum Rechtsamt die Zahlungs- und Reaktionsbereitschaft der Schuldner fördert und
- ein Teil der titulierten Forderungen vom Rechtsamt erstritten wurde.

### **Voraussetzungen für ein effektives Forderungsmanagement**

Um das Forderungsmanagement effektiv betreiben zu können, sollte die Bearbeitung möglichst wenig Schnittstellen mit der die Forderungsbearbeitung abgebenden Stelle haben. Das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf hält in der Auswertung des dortigen Pilotprojektes fest:

„Es sollte sichergestellt werden, dass der Dienstleistungseinheit ab dem Zeitpunkt der Zahlungsgestörtheit einer Forderung alle notwendigen Aufgaben zugeordnet sind, welche bis zum Abschluss des Einziehungsverfahrens notwendig werden.“

Das bedeutet,

- dass über die Forderungsbearbeitung der die Forderungsbearbeitung abgebenden Stelle nicht berichtet wird,
- dass Veränderungen, insbesondere Ratenzahlungsvereinbarungen und Niederschlagungen nicht mit der die Forderungsbearbeitung abgebenden Stelle abgestimmt werden und
- dass die entsprechenden haushaltsrechtlichen Befugnisse übertragen werden.

Von diesen Grundsätzen soll jedoch, z.B. aufgrund der Bedeutung des mit der Forderung verbundenen Sachverhaltes oder der Höhe der Forderung, abgewichen werden können. Insoweit ist es Aufgabe des Zentralen Forderungsmanagements, Regularien mit den jeweiligen Organisationseinheiten abzustimmen.

## **Einführung des Forderungsmanagements**

Das Forderungsmanagement soll phasenweise eingeführt werden.

### **Phase 1: Personalgewinnung**

Die Besetzung der Stellen soll möglichst im ersten Halbjahr 2020 abgeschlossen sein.

### **Phase 2: Einführungsphase mit zwei Verwaltungsbereichen**

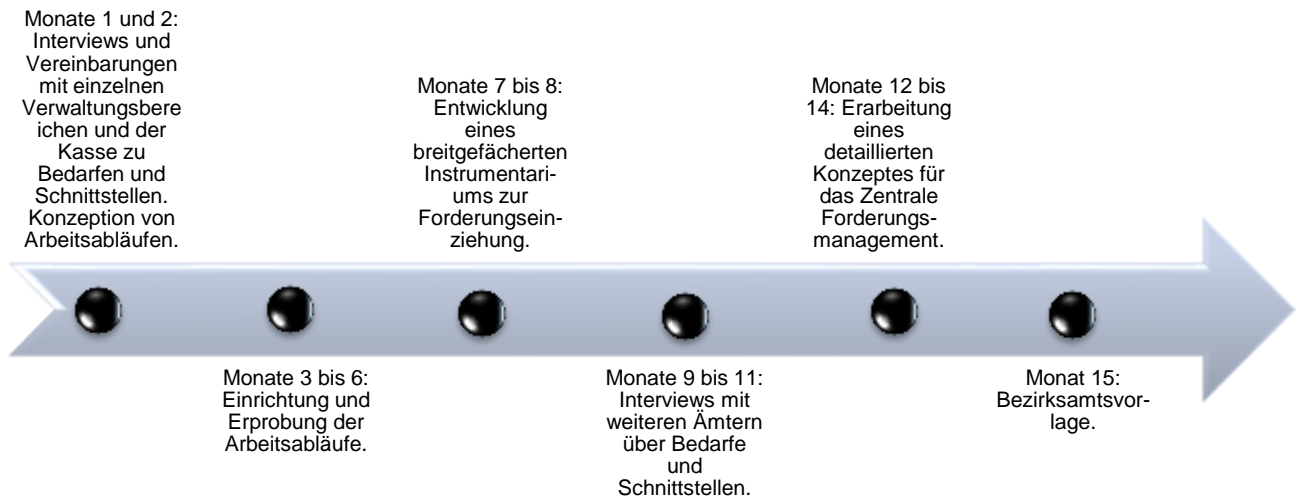
In der Phase 2 sollen unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Forderungsmanagementprojektes im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf Arbeitsabläufe sukzessive mit einzelnen Verwaltungsbereichen entwickelt und erprobt werden.

Außerdem sollen die Forderungen, die über das Rechtsamt tituliert werden, von diesem beigetrieben werden.

Am Ende der Pilotphase soll ein detailliertes Konzept für das Zentrale Forderungsmanagement erarbeitet werden, das dem Bezirksamt vorgelegt wird.

## Zeitachse für Phase 2

Die Phase 2 beginnt mit der abgeschlossenen Stellenbesetzung.



## Phase 3: Sukzessive Ausdehnung der Forderungsbearbeitung auf weitere Verwaltungsbereiche

Entsprechend dem vom Bezirksamt gebilligten detaillierten Konzept des Zentralen Forderungsmanagements und den Arbeitskapazitäten des Forderungsmanagements wird die Forderungsbearbeitung kontinuierlich auf die Forderungen weiterer Verwaltungsbereiche ausgedehnt.

## Personalausstattung

Die Senatsverwaltung für Finanzen hat die Finanzierung von zwei Stellen für das Forderungsmanagement zugesichert. Diese sollen für die das Aufgabengebiet „Sachbearbeitung Forderungsmanagement“ verwendet werden. Die Leitung soll jedenfalls bis zum Abschluss der Pilotphase zunächst aus dem (Kern-)Rechtsamt heraus erfolgen. Es ist anzunehmen, dass für ein flächendeckend arbeitendes Zentrales Forderungsmanagement zusätzliche Stellen erforderlich werden. In Anlehnung an die Erfahrungen aus Marzahn-Hellersdorf sollte nach Abschluss von Phase 2 die personelle Ausstattung bedarfsgerecht konkretisiert werden.

Im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf wurde für das Aufgabengebiet „Sachbearbeitung Forderungsmanagement“ im Rechtsamt eine Bewertung mit der EG 8 einzige Fallgruppe Teil I der Entgeltordnung Anlage A zum TV-L festgestellt. Das Aufgabengebiet „Gruppenleitung in der Dienstleistungseinheit Forderungsmanagement“ im Rechtsamt wurde mit der EG 9 Fallgruppe 3 Teil I der Anlage A zum TV-L bewertet.