

## Forderungsmanagement

# Unterschätzter Schlüssel solider Kommunalfinanzen

Wenn es um stabile Haushalte und eine leistungsfähige Verwaltung geht, stehen oft die großen Themen wie Steuerpolitik, Investitionsprogramme oder Schlüsselzuweisungen im Vordergrund. Doch nicht selten liegt die eigentliche Stellschraube im Kleinen, etwa im kommunalen Forderungsmanagement. Das Ziel eines effektiven Forderungsmanagements ist einfach, aber zentral. Offene Forderungen sollen zügig eingezogen werden, damit die verauslagten Steuermittel wieder der Finanzierung öffentlicher Aufgaben zur Verfügung stehen. Zugleich muss die Debitorienbuchhaltung richtig gepflegt werden, weil sie die Basis für Transparenz, Planbarkeit und verlässliche Steuerung ist.

In der Praxis beginnt alles mit der regelmäßigen Überwachung offener Posten. Hier ist die Kasse gefordert. Sie kann, gestützt auf die kommunale Finanzsoftware oder Fachanwendungen etwa im Bereich der Ordnungswidrigkeiten, ein automatisiertes Mahnverfahren einleiten. Der Aufwand ist gering, der Ertrag oft hoch. Bleibt der Zahlungserfolg aus, geht der Vorgang in die Vollstreckung über. Bei konsequenter Anwendung ein rechtlich klar strukturierter, inhaltlich aber nicht zu unterschätz-

ender Prozess. Wir haben deswegen das Forderungsmanagement untersucht. Grundlage war eine Analyse der am 31. Dezember 2022 offenen Forderungen, die bis Oktober 2023 noch nicht beglichen waren.

## Vergleich der Kommunen

Die Ergebnisse des Quervergleichs verdeutlichen ein stark differenziertes Bild. Während einige Kommunen ein fast mustergültiges Forderungsmanagement betreiben, liegen andere deutlich zurück. So verzichnete die Gemeinde Fulda mit 64 Euro je Einwohner den höchsten Wert je Einwohner an länger als einjährigen offenen Forderungen. Dagegen steht Bad Emstal mit nur zwei Euro exemplarisch für ein konsequentes Vorgehen. Ähnlich sieht es bei der Anzahl der offenen Posten aus. Homberg (Efze) liegt mit 26 Prozent unerledigter Fälle je Einwohner deutlich über den Werten der Vergleichskommunen. Glashütten hingegen weist praktisch keine offenen Posten mehr auf.

Was folgt daraus? Kommunen sollten die zur Verfügung stehenden Maßnahmen nutzen. Mahnung und Vollstreckung sind keine bloßen Verwaltungsroutinen, sondern zentrale Elemente



**Dr. Ulrich Keilmann**  
leitet die Abteilung Überörtliche Prüfung  
kommunaler Körperschaften beim Hessischen Rechnungshof in Darmstadt.

Foto: BS/privat

	Quervergleich – Forderungsmanagement						
	Offene Debitoren <sup>1)</sup> zum Stichtag 31.12.22 je Einwohner	Punkte offene Debitoren <sup>2)</sup> je Einwohner	Summe offene Posten älter als ein Jahr je Einwohner	Punktesumme offene Posten <sup>3)</sup> je Einwohner	Offene Posten je Einwohner	Punkte offene Posten <sup>4)</sup> je Einwohner	Punkte (Mittelwert)
Bad Emstal	0,7%	100	2 €	100	2%	84	95
Eppertshausen	0,8%	100	24 €	76	2%	100	92
Eppstein	1,1%	92	5 €	100	1%	100	97
Florstadt	1,0%	97	37 €	50	5%	43	63
Fulda	3,0%	34	64 €	29	15%	13	25
Gersfeld (Rhön)	0,6%	100	14 €	100	5%	40	80
Glashütten	0,1%	100	12 €	100	0%	100	100
Hasselroth	0,9%	100	12 €	100	3%	66	89
Hessisch Lichtenau	0,5%	100	6 €	100	6%	31	77
Homberg (Efze)	3,3%	30	38 €	48	26%	8	29
Hungen	2,0%	50	32 €	57	10%	21	42
Langenselbold	0,4%	100	25 €	73	2%	81	85
Lauterbach (Hessen)	0,9%	100	22 €	81	4%	52	78
Lindelens	0,4%	100	4 €	100	3%	75	92
Schöneck	1,6%	63	23 €	80	6%	32	58
Wölfersheim	1,0%	96	4 €	100	3%	68	88

niedriger Wert

höchster Wert

<sup>1)</sup> Mitte Oktober 2023. Zur Vergleichbarkeit wurden die offenen Posten auf die Hauptforderung gegenüber privaten Schuldern (ohne Mühgebühren, Säumniszuschläge und niedergeschlagene Posten) beschränkt.

<sup>2)</sup> Die Maximalpunktzahl wird bei 1 Prozent und weniger vergeben. Beispiel Eppstein: 1 Prozent geteilt durch 1.083 Prozent = 92 Punkte gerundet.

<sup>3)</sup> Die Maximalpunktzahl erhalten die Kommunen, die besser als der Median (18,26 €) sind. Beispiel Eppertshausen: 18,26 € geteilt durch 24 € mal 100 = 76 Punkte gerundet.

<sup>4)</sup> Die Maximalpunktzahl wird bei 2 Prozent und weniger vergeben. Beispiel Bad Emstal: 2 Prozent geteilt durch 2,38 Prozent mal 100 = 84 Punkte gerundet.

=> 80 Punkte  
=>50 Punkte < 80 Punkte  
<50 Punkte

Einige Kommunen nutzen ihr Potenzial im Forderungsmanagement noch nicht voll aus.

Abbildung: BS/Keilmann

Quelle: BS/Eigene Erhebungen, Stand Februar 2024

In einer viel beachteten Studie des Ifo-Instituts wurde bereits im Februar die Frage gestellt, ob der öffentliche Sektor in Deutschland die Anpassung an den demografischen Wandel verschläft. Konkret wurde bemängelt, dass im Gegensatz zur Privatwirtschaft die Digitalisierung und Prozessoptimierungen kaum vorankommen, zahlreiche qualifizierte Arbeitskräfte in alten Strukturen gebunden werden und Effizienzpotenziale so ungenutzt bleiben. Diese Kritik wiegt umso schwerer, als auch der Privatwirtschaft in Deutschland bei der Digitalisierung im globalen Vergleich bestenfalls ein Platz im Mittelfeld zugewiesen wird.

Nun gibt es tatsächlich genügend Anlass zur Unzufriedenheit mit der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG), das Bund, Länder und Kommunen verpflichtet, Verwaltungsleistungen als E-Government auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten. Aber es gibt eben auch viele Fortschritte, die Mut machen und ein positives Bild zeichnen. Auch vor diesem Hintergrund wurden für das Trendbarometer Kommunalfinanzierung 2025 von der TU Darmstadt in Kooperation mit komuno, der digitalen Plattform für Kommunal-Kredite, etwa 550 Finanzentscheidende aus Kommunen, kommunalen Unternehmen und Finanzinstituten befragt. Die Ergebnisse bieten einige Anlass zur Hoffnung und unterstreichen erneut die Bedeutung der Kämmereien im Rahmen der Digitalisierung.

## Verlust an Digitalisierungsdynamik

Während vor zwei Jahren die Zahlen des Trendbarometers zeigten, dass die Mehrheit der befragten Kommunen den Fortschritt bei der Digitalisierung sowohl der internen

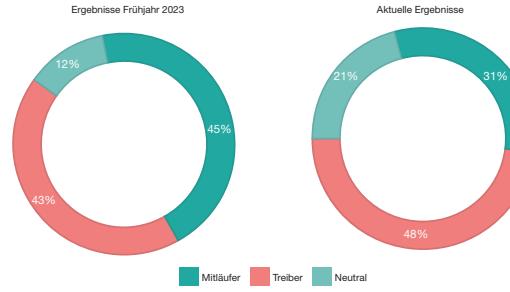
## Der Kämmerer gibt den Takt an

Einsichten aus dem Trendbarometer Kommunalfinanzierung 2025

(BS/Dirk Schiereck/Thomas Eitenmüller) Kämmereien übernehmen zunehmend eine treibende Rolle bei der digitalen Transformation – mit wachsender Plattformnutzung und neuen Wegen der Finanzpartnersuche.

### Welche Rolle hat die Kämmerei derzeit beim Thema

### Digitalisierung innerhalb Ihrer kommunalen Verwaltung?



Ergebnis einer Umfrage unter öffentlichen Finanzentscheidenden.

dynamik ist eine überaus bemerkenswerte Reaktion zu beobachten. Während vor zwei Jahren gerade einmal 43 Prozent die Kämmerei als Treiber beim Thema Digitalisierung innerhalb ihrer kommunalen Verwaltung gesehen haben, ist es heute fast die Hälfte der Befragten (48 Prozent). Gleichzeitig bricht der Anteil derer, die eher eine Mittäferrolle wahrnehmen, von 45 Prozent auf 31 Prozent ein. Jeder Dritte hat hier also seine Sichtweise angepasst, was angesichts der überschaubaren Frist zwischen den beiden Befragungen überaus überrascht.

Die Kämmereien nehmen also eine sehr viel aktiver Rolle ein, und das wird auch in konkreten Handlungen sichtbar. Werden für die Kreditaufnahme Dienstleister bzw. Intermediäre eingebunden, nutzen heute 75 Prozent der befragten Kämmereien auch oder nur digitale Plattformen, und beim Blick auf die Medien, über die Finanzausschreibungen den potenziellen Finanzgeber übermittelt werden, stirbt das Faible langsam aus (noch sechs Prozent) und der digitale Markt-platz gewinnt stark an Bedeutung. Immerhin 43 Prozent der Befragten nutzen ihn inzwischen.

### Partnersuche auf der Plattform

Die Anforderungen, die ein digitaler Markt-platz erfüllen muss, damit er für Kommunalfinanzierungen genutzt wird, zeigen sich im Zeitverlauf weitestgehend als überaus stabil und werden offensichtlich auch

getrieben vom Wunsch der Kämmereien, den Bürgerinnen und Bürgern eine nachträgliche Überprüfbarkeit ihrer Entscheidungen zu bieten.

So betonen die Befragten weiterhin die gute Transparenz und Vergleichbarkeit der Kreditangebote, die attraktiven Kreditkonditionen sowie die einfache Bedienbarkeit, Zeitsparnis und gute Dokumentation aller Vorgänge. Auffallend sind allerdings die Bedeutungszuwächse beim Finden von neuen und überregionalen Finanzpartnern, wo jeweils ein Anstieg von 22 Prozent auf 24 Prozent seit 2023 zu beobachten ist, während die Bedeutung von regionalen Finanzpartnern tendenziell eher rückläufig ist.

Dieser Trend ist recht typisch für die Etablierung von digitalen Plattformlösungen auch jenseits der Kommunalfinanzierung. Mit größerer Vertrautheit in der Verwendung von Plattformen steigt regelmäßig auch die Bereitschaft der Nutzerinnen und Nutzer, neue, nicht persönlich bekannte Geschäftspartner in das eigene Netzwerk zu integrieren.



**Prof. Dr. Dirk Schiereck**  
ist seit 2008 Leiter des Fachgebietes Unternehmensfinanzierung an der Technischen Universität Darmstadt.

Foto: BS/privat



**Thomas Eitenmüller**  
ist seit 2020 CEO & Managing Director der komuno GmbH.

Foto: BS/privat