

# **Kennzahlen für das Forderungsmanagement (FOM) in Kommunen**



von

Dipl.-Kfm. Ulrich Wilke

Leiter Zahlungsabwicklung der Stadt Rheine in NRW

Landesschatzmeister NRW im FVKKV

Mitarbeit am KGSt-Bericht 8/2009 „Forderungsmanagement – eine Arbeitshilfe“

Projektleiter „Forderungsmanagement bei der Stadt Rheine“ (zwei Projekte)

- 1 Einleitung
- 2 Statistik
  - 2.1 Theorie der Statistik
    - 2.1.1 Grundbegriffe der Statistik
    - 2.1.2 Auswertungsmethoden der Statistik (Kennzahlen)
      - 2.1.2.1 Lageparameter/Zentralmaße
      - 2.1.2.2 Extremmaße
      - 2.1.2.3 Fraktilswert
      - 2.1.2.4 Streuungsparameter
  - 2.2 Statistik zum FOM für die Praxis
  - 2.3 Statistik und Kennzahlen der Stadt Rheine
  - 2.4 Interkommunale Vergleiche
    - 2.4.1 Bewertung interkommunaler Vergleiche
    - 2.4.2 Kennzahlen der GPA
    - 2.4.3 Studie des FVKKV
    - 2.4.4 KGSt-Bericht 8/2009
    - 2.4.5 Umfrage der Stadt Rheine

Literaturverzeichnis

---

## 1 Einleitung

Begriff „Forderungsmanagement“ (FOM):

**Alles** was mit den Forderungen zu tun hat, von der Entstehung bis zur Realisierung oder dem Untergang.

Begriff „Kennzahlen“ allgemein:

Eine Kennzahl ist eine *Maßzahl*, die zur Quantifizierung dient, und der eine Vorschrift zur quantitativen reproduzierbaren Messung einer Größe oder eines Zustandes oder Vorgangs zugrunde liegt.<sup>1</sup>

Kennzahlen im NKF

Ziele und Kennzahlen zur Zielerreichung sollen zur Grundlage der Gestaltung der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle des jährlichen Haushalts gemacht werden (vgl. § 12 Satz 2 GemHVO NRW).

- ▶ Viele sind noch nicht so weit bzw. haben kein Produkt „Forderungsmanagement“ (FOM)

---

<sup>1</sup> Vgl. Wikipedia 21.04.2011.

---

Fragen an die Teilnehmer:

Wer hat ein Produkt „FOM“?

Stichprobenergebnis auf der BAT 2011: 6 v. 130 = ca. 5 %

Wer hat im Haushalt verankerte Ziele für das „FOM“?

Wer hat im Haushalt verankerte Kennzahlen zum „FOM“ zu Steuerungszwecken?

Welche Kennzahlen?

*Rheine:*

*„Forderungsquote“ = Forderungsbestand/Bilanzsumme zum Stichtag 31.12.*

	Bilanzsumme	Forderungen (nach Wertberichtigungen)	Forderungsquote
2006	791.564.571,17 €	6.712.960,86 €	0,85
2007	786.082.123,39 €	7.589.467,16 €	0,97
208	742.280.965,70 €	10.007.521,61 €	1,35

Wer hat ein regelmäßiges Berichtswesen für das „FOM“?

Wer führt regelmäßig eine Statistik zum „FOM“?

Zwei Vorgehensweisen:

Produkt ► Produktziele ► Zielkennzahlen ► Grundzahlen (Statistik)

Absicht: Zielerreichung messen und steuern

Statistik (Statistik) ► evtl. Kennzahlen

Absicht: Vergleiche (interkommunale o. Zeitreihenvergleiche), Steuerung und leistungsorientierte Bezahlung (LOB).

**Ziel: Wir wollen besser werden!**

## **2 Statistik**

### **2.1 Theorie der Statistik**

#### **2.1.1 Grundbegriffe der Statistik**

Begriff „Statistik“

Die Statistik ist eine Hilfswissenschaft.<sup>2</sup>

Zwei Bedeutungen:

1. Die tabellarische oder graphische Darstellung eines konkret vorliegenden Datenmaterials
2. Die Gesamtheit der Methoden für die Gewinnung und Verarbeitung empirischer Informationen

---

<sup>2</sup> Vgl. Bamberg, Günter/Baur, Franz 1991, 1 - 11.

- ▶ Problem der Methodenlehre: Aus Daten Erkenntnisse gewinnen.

Wir kennen alle die Aussagen:

„Nichts lügt so sehr wie die Statistik“ (außer die Kostenrechnung?)

„Trau keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast“

Teilgebiete der Statistik:

Deskriptive Statistik: Beschreibende Statistik

Induktive Statistik: Durch Stichproben auf die Grundgesamtheit schließen

Wahrscheinlichkeitsrechnungen

Merkmale und Merkmalsausprägungen

Erhoben werden Merkmale von sog. Merkmalsträgern oder statistischen Einheiten, die zusammen die Grundgesamtheit bilden.

Merkmalsausprägungen können quantitativ (Zahlen) oder qualitativ (alle anderen) sein.

Qualitative Merkmale können durch die Zuordnung von Zahlen zu Merkmalsausprägungen quantifiziert werden.

Unterschieden werden:

Voll- oder Totalerhebungen und  
Teil- oder Stichprobenerhebungen.

Bestandsmassen beziehen sich auf einen bestimmten **Zeitpunkt**.

Bewegungs- oder Ereignismassen beziehen sich auf eine **Zeitspanne**.

Die Sachlogik, die sich hinter den numerischen Merkmalsausprägungen verbirgt, wird durch die Skalierung erfasst:

Nominalskala:

Lediglich Unterscheidung der untersuchten Merkmale durch zugeordnete Zahlen (reine Bezeichnungsfunktion der Zahlen)

Ordinalskala:

Die zugeordneten Zahlen stellen eine Rangordnung dar.

Kardinalskala

Die Ausprägungen des untersuchten Merkmals werden nicht nur in eine Rangordnung gebracht, sondern zusätzlich wird noch bestimmt, in welchem Ausmaß sich je zwei verschiedene Merkmalsausprägungen unterscheiden (z. B. monetäre Größen).

Unterschieden werden:

stetige und klassierte Daten,  
absolute und relative Daten

---

## 2.1.2 Auswertungsmethoden der Statistik (Kennzahlen)

### 2.1.2.1 Lageparameter/Zentralmaße<sup>3</sup>

#### Modalwert oder Modus

Häufigster, wahrscheinlichster oder dichtester Wert genannt:

Ausprägung, die die größte Häufigkeit/Wahrscheinlichkeit aufweist.

(wichtigster Lageparameter für **nominalskalierte** Merkmale)

(als Zentralmaß nur begrenzt geeignet)<sup>4</sup>

#### Median

oder Zentralwert, 0,5-Quantil genannt:

Die Grenze zwischen zwei Hälften, halbiert eine Verteilung. Mindestens 50% aller Merkmalswerte sind kleiner oder gleich und mindestens 50% sind größer oder gleich. Sind die Merkmalswerte geordnet, liegt der Median „in der Mitte“.

(wichtigster Lageparameter für **ordinalskalierte** Merkmale)

(Nicht einheitlich definiert)<sup>5</sup>

#### Arithmetisches Mittel

Der Durchschnittswert ( $\bar{x}$ ).

(auf **kardinalskalierte** Merkmale zugeschnitten)

---

<sup>3</sup> Vgl. Bamberg, Günter/Baur, Franz 1991, 16 – 17.

<sup>4</sup> Vgl. Bamberg, Günter/Baur, Franz 1991, 118; Bitz, Michael, 2010, 43.

<sup>5</sup> Vgl. Bitz, Michael, 2010, 43.

### 2.1.2.2 Extremmaße<sup>6</sup>

#### Maximum

Der größte (bestmögliche) Wert

#### Minimum

Der geringste (schlechtmöglichste) Wert.

### 2.1.2.3 Fraktilswert<sup>7</sup>

Der größte Ergebniswert, für den die Wahrscheinlichkeit, dass er mindestens erreicht wird, nicht unterhalb einer kritischen Wahrscheinlichkeit  $p$  liegt.

Extremmaß, wenn  $p$  nahe bei 0 oder 1.

Zentralmaß, wenn  $p$  bei 0,5 (Median = Fraktilswert für  $p = 0,5$ ).

$p$ -Fraktile =  $p$ -Quantile<sup>8</sup> ( $p$  = Unterschreitungsanteil).

„Value at Risk“ (VaR): Risikomaß, das konzeptionell und inhaltlich dem Fraktilswert entspricht.<sup>9</sup>

### 2.1.2.4 Streuungsparameter<sup>10</sup>

#### Spannweite o. Variationsbreite<sup>11</sup>

Differenz zwischen dem größten und dem kleinsten Beobachtungswert.

---

<sup>6</sup> Vgl. Bitz, Michael, 2010, 45.

<sup>7</sup> Vgl. Bitz, Michael, 2010, 47.

<sup>8</sup> Vgl. Bamberg, Günter/Baur, Franz 1991, 118.

<sup>9</sup> Vgl. Bitz, Michael, 2010, 47.

<sup>10</sup> Vgl. Bamberg, Günter/Baur, Franz 1991, 20 - 22.

<sup>11</sup> Vgl. Bitz, Michael, 2010, 51.

---

### Durchschnittliche Abweichung

Das arithmetische Mittel der Abstände aller Beobachtungswerte von einem Lageparameter.

### Mittlere quadratische Abweichung (Varianz)

Das arithmetische Mittel der quadrierten Abstände aller Beobachtungswerte vom Durchschnittswert ( $s^2$ ).

### Standardabweichung (s)

Wurzel der Varianz.

### Variationskoeffizient

Bezeichnet die „Variabilität“. Quotient aus Standardabweichung und arithmetischem Mittel.

$$V = s/x$$

*Bamberg/Baur* sagen:

„Je weiter man mit der Auswertung fortschreitet ....., desto größer wird natürlich die Gefahr, Informationen zu verschenken, die für eine eventuelle genauere Ursachenanalyse benötigt werden. Die weitergehende Auswertung kann nur durch den Gewinn an Übersichtlichkeit gerechtfertigt werden. Sofern es sich irgendwie einrichten lässt, sollte die Urliste für einen eventuell erforderlichen Rückgriff gespeichert werden.“<sup>12</sup>

### Tipp:

- ▶ Den Forderungsbestand jeweils am Jahresende für mögliche spätere Auswertungen als Excel-Liste abspeichern!

---

<sup>12</sup> Vgl. *Bamberg, Günter/Baur, Franz* 1991, 29.

## 2.2 Statistik zum FOM für die Praxis

### Problem „Datengewinnung“

Frage: Wie komme ich an Daten?

- ▶ Aufbau einer eigenen Statistik für das FOM aus den Daten, die mir mein System liefert.

### Problem „Erkenntnisgewinnung“

Frage: Was kann ich damit machen?

- ▶ Zeitreihenvergleich um Fehlentwicklungen zu erkennen

### Problem „interkommunale Vergleiche“

Vergleichbarkeit der eigenen Statistik mit anderen Kommunen ist sehr fraglich, da Zahlen unterschiedlich erhoben werden (Methoden der Gewinnung und Verarbeitung!) und andere strukturelle Faktoren eine Rolle spielen können (s. SchuldnerAtlas der Creditreform)

z. B.:

- Zusammenfassung von Forderungen auf Mahnungen und Vollstrecksaufträgen, Pfändungen usw.

- Statistik nach Fällen, zusammengefassten Forderungen oder einzelnen Forderungen
  - Wann gilt ein Vollstreckungsauftrag als erledigt?
  - Arbeitslosenquote, SGB II-Quote, Kaufkraft, Bevölkerungsentwicklung, Forderungsarten
- Nicht nur für die Statistik arbeiten!

### 2.3 Statistik und Kennzahlen der Stadt Rheine

77.477 Einwohner (31.12.2009)

Buchhaltungssoftware: KIS der KAI<sup>13</sup>

#### Haushaltsdaten 2011 (Haushaltsplan 2011):

Erträge:	144,01 Mio. €
Aufwendungen:	152,43 Mio. €
Fehlbetrag:	8,42 Mio. €
Einzahlungen lfd. Verw. + Inv. :	152,66 Mio. €
Auszahlungen lfd. Verw. + Inv.:	155,52 Mio. €

#### Relevante Erträge für das FOM:

Steuern und ähnlich Abgaben:	66,02 Mio. €
Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte:	7,96 Mio. €
Privatrechtliche Leistungsentgelte:	1,60 Mio. €
Sonstige ordentliche Erträge:	<u>5,39 Mio. €</u>
Summe:	80,97 Mio. €

<sup>13</sup> <http://www.kai-gruppe.de>

---

Haushaltsdaten 2010 in €	Ansatz	vorl. Ergebnis:
--------------------------	--------	-----------------

Erträge:	134,62 Mio.	
Aufwendungen:	149,76 Mio.	

Fehlbetrag:	15,14 Mio.	
-------------	------------	--

Einzahlungen lfd. Verw. + Inv. :	143,75 Mio.	
Auszahlungen lfd. Verw. + Inv.:	153,53 Mio.	

Relevante Erträge für das FOM:

Steuern und ähnlich Abgaben:	57,66 Mio.	+ 8,8 Mio.
Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte:	7,80 Mio.	
Privat-rechtliche Leistungsentgelte:	1,42 Mio.	
Sonstige ordentliche Erträge:	<u>5,51 Mio.</u>	
Summe:	72,39 Mio.	81,19 Mio.

---

Haushaltsdaten 2009 in €	Ansatz:	Ergebnis:
--------------------------	---------	-----------

Erträge:	131,79 Mio.	118,34 Mio.
Aufwendungen:	140,56 Mio.	130,96 Mio.

Fehlbetrag:	8,76 Mio.	12,62 Mio.
-------------	-----------	------------

Einzahlungen lfd. Verw. + Inv. :	138,49 Mio.	138,57 Mio.
Auszahlungen lfd. Verw. + Inv.:	149,74 Mio.	141,10 Mio.

Relevante Erträge für das FOM:

Steuern und ähnlich Abgaben:	64,27 Mio.	56,17 Mio.
Öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte:	7,40 Mio.	4,13 Mio.
Privatrechtliche Leistungsentgelte:	1,50 Mio.	2,24 Mio.
Sonstige ordentliche Erträge:	<u>5,55 Mio.</u>	<u>5,00 Mio.</u>
Summe:	78,72 Mio.	67,54 Mio.

## Forderungsprofil der Stadt Rheine

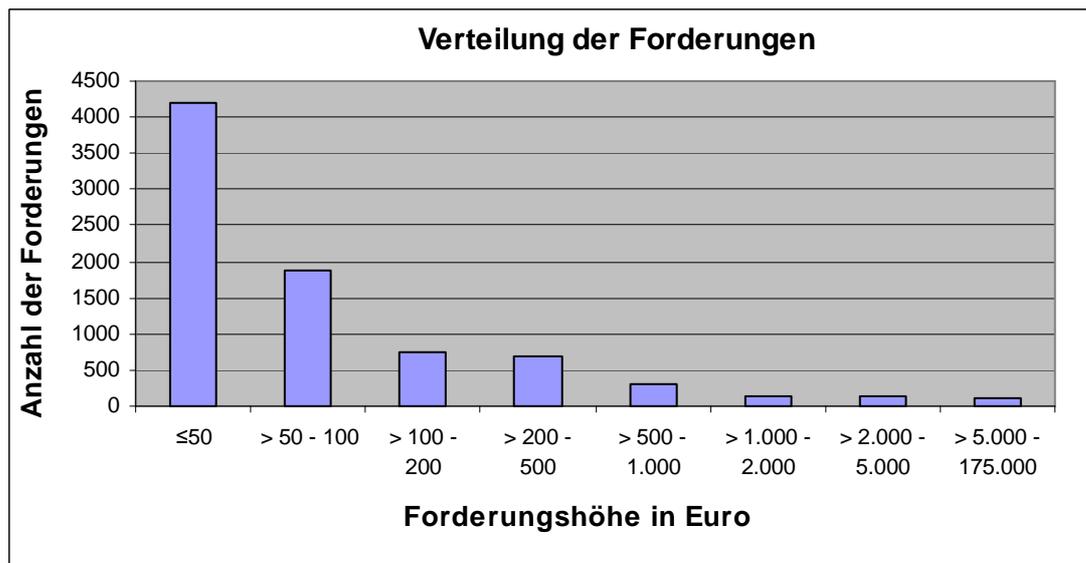
Offene Forderungen zum 31.12.	<u>2009</u>	<u>2010</u>
brutto		
(inkl. Verr., f. Ersu., Std., Nie., Auss., InsO.):	7,53 Mio. €	7,36 Mio. €
netto:	4,06 Mio. €	3,14 Mio. €

Die offenen Forderungen der Stadt Rheine bestehen zu über 50 % aus Beträgen unter 50 € (101.000 Euro). Beträge über 5.000 € bis 175.000 Euro machen zwar nur 1,28 % der Forderungen aus, beinhalten aber 65,6 % des Forderungsvolumens (2,663 Mio. Euro, davon 1,85 Mio. Gewerbesteuern) und sind daher besonders zu beachten (Stand 31.12.2009):

### Für 2009:

	<u>Anzahl Ford.</u>	<u>TEuro</u>
Bis 50,00 Euro	4.192 (51,27%)	101 (2,51%)
50,01 – 100	1.865	131
100,01 – 200	737	107
200,01 – 500	703	218
500,01 – 1.000	302	215
1.000,01 – 2.000	136	190
2.000,01 – 5.000	136	433
<u>5.000,01 – 175.000</u>	<u>105 (1,28%)</u>	<u>2.663 (65,6%)</u>
	8.176	4,06 Mio. Euro

- ▶ Eine große Anzahl von Forderungen hat ein geringes Volumen
- ▶ Eine geringe Anzahl von Forderungen hat ein hohes Volumen



### Für 2010

	Anzahl Ford.	TEuro
Bis 50,00 Euro	4.202 (53%)	108 (3,44%)
50,01 – 100	1.609	114
100,01 – 200	636	92
200,01 – 500	706	218
500,01 – 1.000	322	231
1.000,01 – 2.000	166	234
2.000,01 – 5.000	147	461
5.000,01 – 81.000	102 (1,29%)	1.686 (53,63%)
	7.890	3,14 Mio. Euro

► Das Forderungsprofil hat sich kaum geändert

### Alter der Forderungen und Erledigungsquoten

Jahr	Erl.-Quote in %			
	2010	2009	(2007)	(10/09)
- 2003	0,56	0,67	(1,06)	16
2004	0,04	0,05	(0,14)	20
2005	0,07	0,09	(0,51)	22
2006	0,22	0,25	(0,93)	12
2007	0,16	0,23	(1,41)	30
2008	0,18	0,35		49
2009	0,54	2,4		77
2010	1,37			
Summe	3,14	4,06	(4,06)	

- ▶ Je älter die Forderungen, desto geringer die Erledigungsquoten
- ▶ Erkenntnisse für Pauschalwertberichtigungen möglich
- ▶ Auch alte Forderungen sind werthaltig

Forderungen zum 31.12. nach Status:

	2009		2010		davon 2010'er
Übernommen:	(715)	0,78 Mio.	(455)	0,36 Mio.	
Mahnung:	(1.926)	1,24 Mio.	(1.183)	0,59 Mio.	
Vollstreckung:	(5.535)	2,04 Mio.	(6.252)	2,19 Mio.	(2.858) 0,67 Mio.
Summe:	(8.176)	4,06 Mio.	(7.890)	3,14 Mio.	

- ▶ Der Status „Vollstreckung“ wurde schneller erreicht
- ▶ Die Anzahl der offenen Forderungen und das Volumen wurden verringert

## Volumen offene Forderungen nach Forderungsarten

	31.12.2009	31.12.2010
Gewerbesteuern	1.850.000 €	1.414.330 €
Erstattung soziale Leistungen	532.395 €	424.314 €
KiGa-Beiträge	178.830 €	154.442 €
O-Miete	93.640 €	75.610 €
Knöllchen	31.795 €	22.335 €
Mieten	24.023 €	30.013 €
Summe:	2.822.719 €	2.121.044 €

## Berichtigte (fehlerhafte?) Forderungen

Abgewickelte Forderungen mit Soll = „0“ Ende 2010  
- Abgewickelte Forderungen mit Soll = „0“ Ende 2009  
 in 2010 auf „0“ berichtigte Forderungen

- ▶ in Rheine wegen z. B Umbuchungen schlecht ermittelbar
- ▶ technische Grenzen wegen zu hoher Anzahl an Bupos
- ▶ Korrektur fehlerhafter Forderungen hauptsächlich nach Mahnlauf

## Quote Einzahlungen ohne Forderungen:

Summe nicht verbuchbare Einzahlungen am Einzahlungstag / Einzahlungen Jahr

- ▶ Auswertung nach Budgets und Produkten als Grundlage für Gespräche im Hause nutzen

## Mahnungen, Vollstreckungsaufträge, Vollstreckungsankündigungen

Zahlen der Stadt Rheine	2009	2010	Verä.
<b>Mahnungen:</b>	12.908	18.097	
(Forderungen):		(23.253)	
Volumen:	8,93 Mio. €	12,52 Mio. €	+ 40 %
<b>Vollstreckungsankündigungen:</b>	4.816	7.415	
(Forderungen)		(11.698)	
Volumen:	3,15 Mio. €	4,85 Mio. €	+ 54 %
<b>Vollstreckungsauftr. (inkl. eig. Ers.)</b>	3.681	5.961	
(Forderungen):		(7.693)	
Volumen:	2,26 Mio. €	3,66 Mio. €	+ 62 %

	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Mahnläufe:	32	42
Läufe Vollstreckungankündigungen:	19	30
Läufe Vollstreckungsaufträge:	14	18

- ▶ Auswertung der Mahnungen nach Anzahl und Volumen für alle Budgets oder Produkte um Entwicklungen zu erkennen und Gespräche im Hause zu führen
- ▶ Probleme in einem Bericht zum FOM beschreiben
- ▶ Dienstanweisung/Rahmenleitlinie zum FOM erstellen

#### Erledigungsquote durch Mahnungen

Anzahl:	63 %	59 %
Volumen:	65 %	61 %

#### Erledigungsquote durch Vollst.-Ank.

Anzahl:	24 %	20 %
Volumen:	29 %	25 %

#### Erledigungsquote insg. durch 2 Anschreiben:

Anzahl:	72 %	67 %
Volumen:	75 %	71 %

#### Auswertung:

- ▶ Mehr Mahnläufe, Läufe Vollstreckungsankündigungen u. Vollstreckungsaufträge
- ▶ höhere Anzahlen, höheres Volumen
- ▶ geringere Erledigungsquoten

#### Gründe:

- ▶ etwas geringere Erledigungsquoten aufgrund kürzerer Abstände der Läufe

## Kennzahlen

### Mahnquote = Mahnvolumen/relevante Erträge f. FOM:

2009: 8,93 Mio. € / 67,54 Mio. € = 13,2 %  
 2010: 12,52 Mio. € / 81,19 Mio. € = 15,4 %

### Vollstreckungsquote = Vollstreckungsvolumen/relevante Erträge f. FOM:

2009: 2,26 Mio. € / 67,54 Mio. € = 3,3 %  
 2010: 3,66 Mio. € / 81,19 Mio. € = 4,5 %

### DSO (Day's Sales Outstanding):

#### 2010:

$$\frac{\text{Offene Forderungen zum 31.12.2010}}{\text{Einzahlungen/Tag (Einzahlungen 2010/365 Tage)}} = \frac{3,14 \text{ Mio. €}}{143,75 \text{ Mio. €}/365 \text{ Tage}}$$

= 8 Tage

#### 2009:

$$\frac{\text{Offene Forderungen zum 31.12.2009}}{\text{Einzahlungen/Tag (Einzahlungen 2009/365 Tage)}} = \frac{4,06 \text{ Mio. €}}{138,57 \text{ Mio. €}/365}$$

= 11 Tage

► **DSO ist nicht gleich DSO (viele verschiedene Berechnungsmöglichkeiten)**

► Kann zur Berechnung von Zinsaufwendungen für die Außenstände dienen

### Statistik Abbuchungen:

	Anzahl	Bupos	Volumen
2009:	31	282.667	42.876.007
2010:	39	284.472	44.667.350

### Quote Abbuchungen: Volumen Abbuchungen/relevante Erträge

2009: 42,88 Mio. € / 67,54 Mio. € = 63,49 %  
 2010: 44,67 Mio. € / 81,19 Mio. € = 55,02 %

- ▶ Abbucherquote bei hohen Gewerbesteuerforderungen geringer
- ▶ Abbuchungsläufe nicht nur zum 1. und 15. des Monats
- ▶ Hohe Gewerbesteuerforderungen zwischen den Terminen abbuchen

### Erledigte eigene Forderungen:

Forderungen Ende 2009 Status Vollstreckung(netto):	5.535	(2,04 Mio. €)
Neue Forderungen Vollstreckungsaufträge 2010:	+ 7.693	(3,66 Mio. €)
Eigene Forderungen in Bearbeitung Vollstreckung: =	13.228	(5,70 Mio. €)

Forderungen in der Vollstreckung Ende 2010: - 6.252 (2,19 Mio. €)

Erledigte eigene Vollstreckungs-Bupos 2010: 6.976 (3,51 Mio. €)

Entsprechend: 5.372 Vollstreckungsaufträge (77 % v. 6.976 Forderungen)

Erledigungsquote 2010 (Anzahl):

6.976 (erl. eig. Vollstr.-Bupos / 13.228 (eig. Bupos in Vollstr.)  
= 52,7 % (aller eigener Ford.)

Erledigungsquote 2010 (Volumen):

3,51 Mio. € (erl. eig. Vollstr.-Bupos / 5,7 Mio. € (eig. Bupos in Vollstr.)  
= 61,6 % (aller eigener Ford.)

Erledigungsquote 2010'er Forderungen (Anzahl):

(7.693 (neue Vollstr.-Bupos in 2010) - 2.858 (nicht erl. 2010'er)) / 7.693 (neue 2010'er)  
= 62,8 % (nur 2010'er eigene Ford.)

Erledigungsquote 2010'er Forderungen (Volumen):

(3,66 Mio. € (neue Vollstr.-Bupos in 2010) - 0,67 Mio. € (nicht erl. 2010'er)) / 3,66 Mio. € (neue 2010'er)  
= 81,7 % (nur 2010'er eigene Ford.)

- ▶ Bei intk. Vergleichen muss ganz genau festgelegt werden, wie die Kennzahlen zu ermitteln sind.
- ▶ „Erledigungsquote“ reicht nicht!
- ▶ Hohes Volumen eig. Forderungen lässt sich im ersten Jahr gut realisieren!
- ▶ Erledigungsquote nach Volumen höher bedeutet: Hohe Forderungen werden schneller realisiert

Neue Bupos – erledigte Bupos:  
 7.693 – 6.976 = + 717 Forderungen in 2010

### Fremde Ersuchen

Anzahl Ende 2009:	2.753 (0,74 Mio. €)
Neue in 2010:	3.008 (0,44 Mio. €)
In Bearbeitung 2010:	5.761 (1,18 Mio. €)

Anzahl Ende 2010:	- 2.798 (0,76 Mio. €)
Erledigte Ersuchen 2010:	2.963 (0,42 Mio. €)

Erledigungsquote 2010 (Anzahl):  $2.963 / 5.761 = 51,4 \%$  (alle fremde Ersuchen)  
 Erledigungsquote 2010 (Volumen):  $0,42 \text{ Mio. €} / 1,18 \text{ Mio. €} = 35,6 \%$  (alle Ersuchen)

Erledigungsquote 2010'er Ersuchen (Anzahl):  
 $(3.008 \text{ (neue f. Ersuchen in 2010)} - 1.518 \text{ (nicht erl. 2010'er)}) / 3.008 \text{ (neue 2010'er)}$   
 =  $49,5 \%$  (nur 2010'er Ersuchen)

Erledigungsquote 2010'er Ersuchen (Volumen):  
 $(0,44 \text{ Mio. (neue f. Ersuchen in 2010)} - 0,33 \text{ Mio. (nicht erl. 2010'er)}) / 0,44 \text{ Mio. (neue 2010'er)}$   
 =  $25 \%$  (nur 2010'er f. Ersuchen)

- ▶ Anzahl Ersuchen wurden insgesamt nicht „schlechter“ erl. als eigene Forderungen!
- ▶ Erledigungsquote im ersten Jahr schlechter bei Ersuchen als bei eig. Forderungen!
- ▶ Erledigungsquote noch Volumen bei Ersuchen schlechter.

Neue Ersuchen – erledigte Ersuchen 2010  
 3.008 – 2.963 = + 45 Ersuchen in 2010

## Fallstatistik Rheine

01.11.2010: 1.428 / 6 = 238 Fälle/Mitarbeiter  
 01.12.2010: 1.471 / 6 = 245 Fälle/Mitarbeiter  
 03.01.2011: 1.447 / 6 = 241 Fälle/Mitarbeiter  
 01.02.2011: 1.495 / 6 = 249 Fälle/Mitarbeiter  
 01.03.2011: 1.553 / 6 = 259 Fälle/Mitarbeiter  
 01.04.2011: 1.547 / 6 = 258 Fälle/Mitarbeiter  
 02.05.2011: 1.513 / 6 = 252 Fälle/Mitarbeiter

	2009			2010			
	Neufälle	lfd. Verfahren vor 2009	Summe	Neufälle	lfd. Verfahren vor 2010	Summe	erledigte Fälle in 2010
<b>InsO</b>	146	208	354	131	241	372	113
<b>Zwangsverwaltungsverfahren</b>	13	6	19	4	11	15	8
<b>Zwangsversteigerungsverfahren</b>	21	17	38	19	32	51	6
<b>EV</b>	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>411</b>			<b>438</b>			

## Niederschlagungen

Stand:	2009	2010
Befristete Niederschlagungen	12.277,88 €	12.349,31 €
Anzahl:	29	29
Unbefristete Niederschlagungen	200.874,00 €	462.591,37 €
Anzahl:	252	355

Neu in 2010:  
 unbefristete Niederschlagungen: 261.717,37 €  
 Anzahl: 103

**Kennzahl:**

Niederschlagungsquote:

261.717,37 € / 81,19 Mio. € (relevante Erträge 2010) = 0,3 %

Niedergeschlagener Betrag pro Einzelfall im Durchschnitt:

261.717,37 € / 103 = 2.540,95 €

- ▶ Niedergeschlagen werden nicht die kleinen Beträge!

**Durch Vollstreckung realisierte Forderungen:**

Erledigtes Volumen in 2010:	3,51 Mio. €	(6.976 Bupos)
- Unbef. Niederschlagungen in 2010:	261.717,37 €	(103 Bupos)
- neue Insolvenzforderungen in 2010	254.834,81 €	(45 Bupos)
Zahlungseingänge durch Vollstreckung: ca.	3 Mio. €	(6.828 Bupos)

**Durch Vollstreckung realisierte Forderungen je Mitarbeiter:**

3 Mio. € / 6 Mitarbeiter = ca. 500.000 € / Mitarbeiter

**Erläuterungen:**

- ▶ Erledigte Forderungen heißt nicht durch Zahlung erledigte Forderungen

**Beurteilung:**

- ▶ Fehler in der Auswertung der Datenbasis existieren
- ▶ Wirklich sicher ist nur die manuelle Erfassung jedes Einzelfalles
- ▶ Erhebungsaufwand wird dadurch zu groß
- ▶ Das System muss die Auswertung unterstützen

**Fehler:**

- ▶ Neue Insolvenzforderungen werden um die Abgänge auf alte Insolvenzforderungen zu niedrig ausgewiesen
- ▶ Neue niedergeschlagene Forderungen und neue Insolvenzforderungen, die im lfd. Jahr in den Status „vollstreckend“ gehen, werden durch die Nichtberücksichtigung bei den erledigten Forderungen als erledigte Forderungen eingerechnet, aber nicht durch Zahlung erledigt (kann aber als Erledigung durch Bearbeitung angesehen werden)
- ▶ Daher andere Berechnung für durch Zahlung erledigte Forderungen mit den möglichen Fehlerquellen
- ▶ Nichtberücksichtigung von Abgängen aufgrund von falschen Sollstellungen (kann als erledigt angesehen werden durch Tätigkeit des FOM, aber nicht durch Zahlung).

Erkenntnisse und Maßnahmen aus der Statistik:

Hohes Volumen in geringer Anzahl von Forderungen:

- ▶ zusätzlich Mahnläufe ab 500 Euro wöchentlich

Einnahmen der Nebenforderungen zu gering:

- ▶ Zahlungseingänge zunächst auf Nebenforderungen buchen
- ▶ Hinweis auf der Mahnung:

„Gemäß § 23 Abs. 2 der Verordnung zur Ausführung des Verwaltungsvollstreckungsgesetzes NRW werden die Kosten der Zwangsvollstreckung aus den vom Schuldner beigetriebenen und den eingezahlten Geldern vorweg entnommen. Reicht der übrig bleibende Betrag zur Deckung des Anspruches nicht aus, so bleibt der Restbetrag der Forderung weiterhin offen und kann beigetrieben werden.“

Anzahl der Vollstreckungsaufträge zu hoch

- ▶ Zusätzliche Vollstreckungsankündigung (Erledigungsquote ca. 20 %)

Zielvereinbarung für die leistungsorientierte Bezahlung in Rheine:

- ▶ Teamziel für die Zahlungsabwicklung: Mai bis November 2011 (7 Monate): 12 Mahnläufe ab 3 Euro.

## 2.4 Interkommunale Vergleiche

### 2.4.1 Bewertung interkommunaler Vergleiche

- ▶ Es gibt viele ähnliche Kennzahlen, aber eben nur ähnlich.
- ▶ Fraglich bleibt oft die Erhebung und Auswertung.

Erkenntnisse daraus:

- ▶ FVKKV: Binnenoptimierung und interkommunale Zusammenarbeit
- ▶ GPA: Gibt konkrete Hinweise: Z. B. zu intensive Beratung (Qualität)

### Problem der Hochrechnungen

„Eine der verbreitetsten unsystemischen Methoden, die häufig in irreversibler  
Schwerpunktbildung, Übersteuerung und nicht zuletzt an falscher Zielsetzung  
Schuld tragen, ist die Methode der Hochrechnung....Außer für einen  
beschränkten – jeweils systemspezifischen – Zeithorizont ist sie für eine  
Prognose des Verhaltens komplexer Systeme völlig ungeeignet.....“

(Vester, Frederic)<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Vester, Frederic 2011, 61.

## Problem der Vergleiche

„Schlendrian mit Schlendrian“ vergleichen und

„Für das Gewesene gibt der Kaufmann nichts“

(Eugen Schmalenbach)<sup>15</sup>

### 2.4.2 Kennzahlen der GPA

GK 4, Oktober 2010

Gesamtzahl erledigte Forderungen/Ersuchen je Vollziehungskraft (Innen- und Außendienst) und Monat:

<b>GPA-Mittelwert:</b>	150,2
Max.:	369
Min.:	50,7

Unerledigte Forderungen der Stadt Rheine je 1.000 Einwohner:

<b>GPA-Mittelwert:</b>	136,3
Max.:	592,3
Min.:	23

Forderungsintensität: Neue Forderungen je Monat je 1.000 Einwohner

<b>GPA-Mittelwert:</b>	16,4
Max.:	36,1
Min.:	6,2

Neue Forderungen je Monat je Vollziehungskraft im Innen- und Außendienst:

<b>GPA-Mittelwert:</b>	166,1
Max.:	300,3
Min.:	77,7

Unerledigte Forderungen je Vollziehungskraft im Innen- und Außendienst:

<b>GPA-Mittelwert:</b>	1.257
Max.:	4.110
Min.:	298

<sup>15</sup> Vgl. Hering, Thomas 2010, 14.

Statistik Vollziehungsbeamte:

<b>GPA-Mittelwert:</b>	19.569 €/Vollzi/Monat
Max.:	34.751
Min.:	8.823

Kostenbeiträge für fremde Ersuchen der Stadt Rheine:Statistik Nebenforderungen der Stadt Rheine:Nebenforderungen pro Mitarbeiter:Nebenforderungen und Kostenbeiträge pro Mitarbeiter:**2.4.3 Studie des FVKKV**Produktivität:

<u>Anzahl Aufträge</u>	<u>8.335 = 1.389 (2010)</u>
Stellen	6

Leistungsstückkosten (Kosten je erl. Vollstreckungsfall):

Personalkosten \* 1,15 (15 % Arbeitsplatz- u. Verwaltungskostenpauschale)  
Anzahl erledigte eigene und fremde Aufträge

$$\frac{48.100 \text{ €} * 6 * 1,15}{5.372 + 2.963} = \frac{331.890}{8.335} = \mathbf{39,82 \text{ €/Auftrag}}$$

	Produktivität	L.-St.K.
• GK 7 (bis 10T)	718	61 € (2007)
• GK 6 (ü10-25T)	871	49 €
• GK 5 (ü25-50T)	958	48 €
• GK 4 (ü50-100T)	1.080	43 €
• <b>GK 3</b> (ü100-200T)	<b>1.322</b>	<b>35 € (Optimum)</b>
• GK 2 (ü200-400T)	1.131	42 €
• GK 1 (ü400T)	1.311	38 €
• Kreise	1.262	36 €

► Vergleichszahlen sind aus 2007 (gestiegene Personalkosten !)

#### 2.4.4 KGSt-Bericht 8/2009

Personalkosten je 1 Euro aus der Vollstreckung in 2010:

$$\frac{\text{Kosten } 48.100 \text{ €} * 6 \text{ Mitarbeiter}}{\text{Eigene } 3 \text{ Mio. €} + \text{Ersuchen } 0,42 \text{ Mio. €}} = \frac{288.600 \text{ €}}{3,42 \text{ Mio. €}} = \mathbf{0,08 \text{ €}}$$

#### 2.4.5 Umfrage der Stadt Rheine

(vom 10.05.2007)

Beteiligung: 35 Kommunen in NRW v. 35.000 bis 110.000 Einwohnern

Ergebnis:

Druchsch. ca. 2 Mitarbeiter/10.000 Einwohner in der Zahlungsabwicklung inkl. Vollstreckung

---

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



Literaturverzeichnis

*Bamberg, Günter/Baur, Franz* (1991): Statistik, 7. Aufl., Oldenbourg Verlag München Wien.

*Bitz, Michael* (2010): Finanzierungs- und entscheidungstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, KE 5, FernUniversität Hagen.

*Hering, Thomas* (2010): Einführung in die Wirtschaftswissenschaft, KE 4: Finanzprozeß (Internes und externes Rechnungswesen, FernUniversität Hagen.

*Vester, Frederic* (2011): Die Kunst vernetzt zu denken, 8. Aufl., dtv-Wissen, München.