

Kennzahlen im Forderungsmanagement

Arbeitsvolumen

1.	Einzahlungen
2.	Mahnungen
3.	Vollstreckungen (Innendienst)
4.	Vollstreckungen (Außendienst)

Effektivität

5.	Offene-Posten-Quote
6.	Mahnungseinleitungszeitraum
7.	Mahnungsrealisierungsquote
8.	Vollstreckungseinleitungszeitraum
9.	Vollstreckungsrealisierungsquote
10.	Forderungslaufzeit
11.	Niederschlagungsquote

Effizienz

12.	Vorauszahlungsquote
13.	Abbuchungsquote
14.	Aufzuklärende Zahlungseingänge
15.	Vollkräfteeinsatz

Legende:
Fettschrift = Schlüsselkennzahl

Allgemeine Erläuterungen

Die vom Forderungsmanagement zu bewältigenden Anforderungen und die hierfür einzusetzenden Instrumente verteilen sich nicht gleichmäßig über die einzelnen Forderungsarten. Dies zeigt beispielsweise ein Vergleich der Einziehung der Gewerbe- und Hundesteuer oder von Sozialleistungsrückforderungen mit der Vereinnahmung von Konzessionsabgaben, von Anteilen an der Einkommens- und Umsatzsteuer oder von Fördermitteln. So sind vor allem die zuerst genannten Forderungsarten mit nicht fristgerechten Einzahlungen verbunden. Demgegenüber liegen verspäteten Einzahlungen bei den zuletzt aufgeführten Forderungsarten keine Hindernisse zugrunde, die mittels Mahnung oder Vollstreckung zu lösen wären. Folglich unterscheidet sich der Steuerungsbedarf. Zudem kann auch die Forderungsstruktur von Kommunen merklich differieren, die demselben Kommunaltyp angehören. Ein interkommunaler Vergleich setzt daher eine auf Forderungsarten abstellende Datenerhebung voraus. Die Kennzahlen werden folglich – grundsätzlich – pro Forderungsart ermittelt und können auf diejenigen konzentriert werden, die dem Forderungsmanagement am meisten abverlangen.

Nebenforderungen, d. h. Gebühren und Auslagenersatz, sowie Säumniszuschläge basieren auf dem Mahn- und Vollstreckungsverfahren. Die Gebühren berücksichtigen den durch diese Amtshandlungen entstehenden Verwaltungsaufwand. Zudem motivieren Zusatzkosten die Schuldnerin oder den Schuldner, dieser Belastung durch eine Begleichung der Hauptforderung zuvorzukommen. Das Wesen und der Entstehungszeitpunkt der Nebenforderung unterscheiden sich somit von demjenigen der Hauptforderung. Hinzu kommt, dass Nebenforderungen zwar zu erheben sind, ihnen aber aufgrund ihrer geringen Höhe als Steuerungsgröße für das Forderungsmanagement nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt. Folglich sind Nebenforderungen getrennt von den Hauptforderungen und zudem nachrangig zu betrachten. Die nachfolgend dargelegten Kennzahlen stellen daher auf die Hauptforderung ab.

Eigenen Amtshilfeersuchen geht eine Bearbeitung durch das Forderungsmanagement bis einschließlich des Vollstreckungsinendienstes voraus. Demgegenüber ist das Forderungsmanagement für fremde Amtshilfeersuchen nur durch den Vollstreckungsaußendienst tätig. Für die Berechnung der Kennzahlen, die keine Trennung nach diesen Bereichen

beinhalten, hat dies folgende Konsequenzen: Eigene Amtshilfeersuchen gehen in die Berechnung ein, während dies bei fremden Amtshilfeersuchen grundsätzlich nicht der Fall ist.

Die Zahlung gestundeter Forderungen ist nur in Höhe ihres fälligen Anteils zu überwachen. Entsprechendes gilt für die Mahnung und Vollstreckung. Sofern die nachfolgend aufgeführten Formeln nichts Abweichendes bestimmen, sind gestundete Forderungen daher nur in Höhe dieses Anteils relevant.

Befristet oder unbefristet niedergeschlagene Forderungen stehen nicht zur Einziehung an und fließen daher ab ihrem Niederschlagungszeitpunkt ebenfalls grundsätzlich nicht mehr in die Ermittlung der Kennzahlen ein. Ausnahmsweise ist dies insbesondere bei der Niederschlagungsquote der Fall (s. u. „Zu Kennzahl 11.“). Erlassene Forderungen sind nicht mehr existent und folglich ab dem Zeitpunkt des Erlöschens nicht mehr zu berücksichtigen.

Forderungen sind nur ab dem Zeitpunkt ihres rechtlichen Entstehens bis zu ihrer Begleichung durch Zahlung¹ existent und folglich im Laufe ihrer Existenz offen. Auf die in der Literatur oftmals anzutreffende Formulierung „offene und fällige Forderungen“ wird daher zugunsten „fällige Forderungen“ verzichtet.

Die in der vorstehenden Tabelle aufgeführten Kennzahlen werden nachfolgend definiert und charakterisiert. Die in den Formeln verwendeten Abkürzungen HF und FA stehen für Hauptforderung und Forderungsart.

Zu Kennzahlen 1 - 4: Arbeitsvolumen

Fallzahlen für die wesentlichen Aufgaben des Forderungsmanagements vermitteln in der Zeitreihe einen Überblick, wie sich die Arbeitsbelastung entwickelte. Hierzu gehört die Anzahl der Einzahlungen, der Mahnungen sowie der Vollstreckungen des Innendienstes und des Außendienstes. Zu dessen Arbeitsvolumen tragen auch fremde Amtshilfeersuchen bei. Diese Fallzahlen werden unabhängig von der Forderungsart erhoben. Von ihnen geht ggf. ein Signal aus, eine Anpassung des Personalbestands zu prüfen.

¹ Erlass und Verjährung sind hier zu vernachlässigen.

Zur Kennzahl 5: Offene-Posten-Quote

$$\frac{\text{Betrag fälliger HF einer FA am Ende eines Zeitraums} \times 100}{\text{Betrag der zum Soll gestellten HF einer FA im gesamten Zeitraum}}$$

Dem Forderungsmanagement obliegt die Aufgabe, fällige Forderungen einzuziehen. Wie erfolgreich das Forderungsmanagement agierte, legt die Offene-Posten-Quote durch eine Gegenüberstellung der in einem Zeitraum entstandenen Forderungen mit den am Ende dieses Zeitraums bestehenden fälligen Forderungen dar.

Die Formel nimmt im Zähler einen Bestand auf, der an einem Stichtag besteht. Dieser kann Sollanordnungen enthalten, die vor dem im Nenner erfassten Zeitraum erstellt wurden. Deren Anzahl nimmt ab, je länger dieser Zeitraum gewählt wird. Im Gegenzug erfasst der Nenner, der das Kriterium „fällig“ nicht kennt, auch Sollanordnungen, die erst nach dem im Zähler genannten Stichtag fällig werden. Zähler und Nenner schöpfen ihre Daten insoweit aus anderen Zeiträumen. Die grundsätzlich notwendige Kongruenz wird also nicht vollständig erreicht. In der Zeitreihe betrifft dies alle Kennzahlen, beeinträchtigt den Vergleich also nicht und kann daher vernachlässigt werden. Entsprechendes gilt für interkommunale Vergleiche.

Zur Kennzahl 6: Mahnungseinleitungszeitraum

Anzahl der Kalendertage zwischen dem Fälligkeitstag und dem Tag der
Versendung der (ersten) Mahnung bei einer FA

Der Mahnungseinleitungszeitraum legt dar, wie viele Tage vergehen, bis das Forderungsmanagement Zahlungspflichtige auf deren Säumnis hinweist.

Eine Forderung wird nicht sofort nach dem Eintritt der Fälligkeit, sondern erst nach dem Ablauf einer sich hieran anschließenden Karenzzeit gemahnt. Bei periodisch fest terminierten Mahnläufen tritt der Zeitraum bis zum nächsten Mahnlauf hinzu. Der Mahnungseinleitungszeitraum kann also stark variieren und sowohl die Zeitspanne bis zur Anzahl der Karenztage als auch diejenige bis zur Summe der Karenztage und der Tage zwischen zwei Mahnläufen umfassen.

Der Mahnungseinleitungszeitraum sollte kurzgehalten werden, um den Druck auf die Zahlungspflichtigen zu erhöhen und die über Mahnungen beizutreibenden Mittel zur Liquiditätsverbesserung möglichst frühzeitig zur Verfügung zu haben.

Zur Kennzahl 7: Mahnungsrealisierungsquote

$\frac{\text{Betrag der Einzahlung auf die HF einer FA nach der Mahnung und vor dem Vollstreckungsauftrag im Zeitraum} \times 100}{\text{Betrag der im Zeitraum gemahnten HF einer FA}}$
--

Die Mahnung ist ein Instrument, Forderungen einzuziehen. Die Mahnungsrealisierungsquote berechnet, wie erfolgreich das Forderungsmanagement mit diesem Instrument agierte.

Bei einer im interkommunalen Vergleich geringen Mahnungsrealisierungsquote stellt sich insbesondere die Frage, ob den Zahlungspflichtigen die Situation in den Mahnungen klarer und eindringlicher deutlich gemacht werden kann.

Zur Kennzahl 8: Vollstreckungseinleitungszeitraum

Anzahl der Kalendertage zwischen der (ersten) Mahnung und dem Tag der Erteilung des Vollstreckungsauftrags oder der Versendung der Vollstreckungsankündigung bei einer FA, wobei der Vorgang in die Berechnung einzubeziehen ist, der zuletzt erfolgt.
--

Der Mahnungseinleitungszeitraum endet mit der Versendung der (ersten) Mahnung. Mithin schließt sich der Vollstreckungseinleitungszeitraum hieran unmittelbar an. Die lückenlose Erfassung der Zeiträume genießt den Vorrang vor der Frage, wie der Vollstreckungseinleitungszeitraum allein aus der Sicht des Begriffs zu definieren wäre. Alternativ ist denkbar, die Kennzahl „Mahnungszeitraum“ dazwischen zu schalten, die mit Ablauf des Mahnungseinleitungszeitraums beginnt und mit dem Ablauf der (letzten) Mahnungsfrist endet. Der Vollstreckungseinleitungszeitraum würde dann hieran anschließen.

Vollstreckungsankündigungen können die Kommunen vor, zeitgleich oder nach der Erteilung des Vollstreckungsauftrags versenden oder hierauf verzichten. Soll

ein interkommunaler Vergleich erfolgen, muss mithin der zuletzt durchgeführte Vorgang herangezogen werden.

Der Vollstreckungseinleitungszeitraum sollte kurzgehalten werden, um den Druck auf die Zahlungspflichtigen zu erhöhen und die mittels des Vollstreckungsverfahrens beizutreibenden Mittel zur Liquiditätsverbesserung möglichst frühzeitig zur Verfügung zu haben.

Zur Kennzahl 9: Vollstreckungsrealisierungsquote

$\frac{\text{Betrag der Einzahlungen auf die HF einer FA, die ab der Erteilung des Vollstreckungsauftrags im Zeitraum eingingen} \times 100}{\text{Betrag der im Zeitraum in die Vollstreckung überführten HF einer FA}}$

Die Vollstreckung ist ein Instrument, Forderungen einzuziehen. Die Vollstreckungsrealisierungsquote berechnet, wie erfolgreich das Forderungsmanagement mit diesem Instrument agierte.

Die Vollstreckungsrealisierungsquote stellt die in einem Zeitraum in die Vollstreckung überführten Forderungen den Einzahlungen gegenüber, die innerhalb dieses Zeitraums auf zu vollstreckende Forderungen eingingen. Dieser Zahlungseingang kann Beträge beinhalten, die sich seit einem davor liegenden Zeitraum in der Vollstreckung befinden, sodass Quoten über 100 % möglich sind.

Zur Kennzahl 10: Forderungslaufzeit

$\frac{\text{Anzahl Kalendertage zwischen Fälligkeit und Bezahlung pro FA im Zeitraum}}{\text{Anzahl der Sollanordnungen pro FA im Zeitraum}}$
--

Diese Kennzahl korrespondiert mit dem Mahnungseinleitungszeitraum und dem Vollstreckungseinleitungszeitraum, die die Zeiträume ermitteln, bis das Forderungsmanagement diese Einziehungsmaßnahmen einleitete. Die Forderungslaufzeit gibt darüber Auskunft, wie lange es durchschnittlich dauert, bis diese Maßnahmen erfolgreich abgeschlossen sind.

Die Forderungslaufzeit beeinflusst die Liquidität der Kommune und folglich deren Zinsaufwendungen oder -erträge. Für das Forderungsmanagement resultiert hieraus die Aufgabe, fällige Forderungen zeitnah einzuziehen.

Die im Zähler und Nenner aufzuführenden Summen basieren nicht auf exakt denselben Sollanordnungen. Dies ist – entsprechend der Darlegung zur Offenen-Posten-Quote – vernachlässigbar.

Zur Kennzahl 11: Niederschlagungsquote

$\frac{\text{Betrag niedergeschlagener HF einer FA im Zeitraum} \times 100}{\text{Betrag der HF-Sollanordnungen einer FA im Zeitraum}}$

Die Niederschlagungsquote verkörpert das Pendant zur Mahnungs- und Vollstreckungsrealisierungsquote. Sie zielt folglich darauf ab, einen Blick auf den Forderungsbestand zu werfen, den das Forderungsmanagement als zumindest vorläufig nicht einziehbar einstufte.

Die Höhe der niedergeschlagenen Beträge korreliert mit der Höhe der Sollanordnungen. Die Niederschlagungsquote verbessert die aus der bloßen Höhe der Niederschlagungen resultierende Aussagekraft, indem sie beide Größen in Relation zueinander setzt.

In den Zähler können Niederschlagungen einfließen, deren Sollanordnungen aus einem vorhergehenden Zeitraum stammen. Demgegenüber wird ein Teil der Sollanordnungen des Erhebungszeitraums erst in einem Folgezeitraum Niederschlagungen nach sich ziehen, sodass diese zeitlichen Verschiebungen vernachlässigbar sind.

Bedeutung erlangt die Niederschlagungsquote vor allem im interkommunalen Vergleich, indem sie darlegt, in welchem Umfang das jeweilige Forderungsmanagement auf das Instrument der Niederschlagung zugriff.

Zur Kennzahl 12: Vorauszahlungsquote

$$\frac{\text{Anzahl der Vorauszahlungen bei HF bei FA im Zeitraum} \times 100}{\text{Anzahl der zum Soll gestellten HF bei FA im Zeitraum}}$$

Bei im Voraus gezahlten Beträgen muss das Forderungsmanagement weder den Eingang zum Fälligkeitszeitpunkt überwachen noch Beitreibungsmaßnahmen einleiten. Folglich sollte vorgegeben werden, dass Vorauszahlungen bei allen in Betracht kommenden FA erhoben werden. Die Vorauszahlungsquote kann sich sodann darauf konzentrieren, zu überwachen, inwieweit diese Vorgabe umgesetzt wird.

Zur Kennzahl 13: Abbuchungsquote (sog. „Abbucherquote“)

$$\frac{\text{Anzahl der abgebuchten HF einer FA im Zeitraum} \times 100}{\text{Anzahl der Einzahlungen auf die HF einer FA im Zeitraum}}$$

Verfügt die Kommune über ein SEPA-Lastschriftmandat, kann sie die Forderungen vom Konto der Zahlungspflichtigen abbuchen. Die Arbeit des Forderungsmanagements wird hierdurch sowohl im Hinblick auf die Einziehung des Betrags als auch dessen Buchung, d. h. Zuordnung zur Forderung, erleichtert.

Zur Kennzahl 14: Aufzuklärende Einzahlungen

$$\frac{\text{Anzahl aufzuklärender Einzahlungen im Zeitraum}}{\text{Anzahl aller Einzahlungen im Zeitraum}} \div 10.000$$

Einzahlungen, die nicht unmittelbar der zugehörigen Forderung zugeordnet werden können, erfordern Nachforschungen. Hiermit ist eine zusätzliche Arbeitsbelastung verbunden. Diese Kennzahl nennt die auf 10.000 Einzahlungen entfallende Anzahl aufzuklärender Zahlungseingänge.

Die Ursachen für aufzuklärende Zahlungseingänge sind vielfältig. Sie treten zudem im interkommunalen Vergleich bei den einzelnen Kommunen in unterschiedlicher Häufigkeit auf. Zu nennen sind Sollarordnungen, die den

Workflow nicht rechtzeitig durchliefen, versäumte Sollanordnungen, EC-Kartenzahlungen, Kreditkartenabrechnungen für Handvorschüsse, nicht erfolgte Löschungen von Daueraufträgen bzw. Doppelzahlungen sowie fehlende oder ungenaue Angaben der Einzahlenden. Schließlich fallen unter die aufzuklärenden Einzahlungen auch diejenigen, denen keine Forderung der Kommune zugrunde lag, und die daher zurückzuüberweisen waren (i. d. R. Irrläufer).

Zur Kennzahl 15: Vollkräfteeinsatz

Vollzeitäquivalente pro 10.000 Einzahlungen
Vollzeitäquivalente pro 1.000 Mahnvorgängen
Vollzeitäquivalente pro 1.000 Vollstreckungsfällen im Innendienst
Vollzeitäquivalente pro 500 Vollstreckungsfällen im Außendienst

Die Personalaufwendungen bestimmen den vom Forderungsmanagement ausgehenden Finanzbedarf und sind daher insbesondere im Hinblick auf das Gebot, die Haushaltswirtschaft sparsam und wirtschaftlich zu führen, zu beleuchten (§ 110 Abs. 2 NKomVG). Dieser Aufwand wird im Wesentlichen durch die Höhe des in Vollzeitäquivalenten gemessenen Vollkräfteeinsatzes geprägt. Letzterer ist zudem gut interkommunal vergleichbar, da durch Gehaltsunterschiede hervorgerufene Differenzen von vornherein ausgeschlossen werden. Der durch Sachaufwendungen und indirekt durch die Beanspruchung anderer Organisationseinheiten der Kommune ausgelöste Finanzbedarf kann ebenfalls aus Vereinfachungsgründen außer Acht gelassen werden.

Der Personaleinsatz kann zudem Auswirkungen auf die Effektivität der Aufgabenwahrnehmung haben. Die diesbezüglichen Kennzahlen und diejenigen zum Vollkräfteeinsatz sollten daher nicht isoliert betrachtet werden. So könnte mit einem geringen Vollkräfteeinsatz in der Vollstreckung ein nicht ausgeschöpftes Vollstreckungsvolumen einhergehen.

Beurteilen lässt sich der Personaleinsatz vor allem durch einen interkommunalen Vergleich, der auch den vorstehenden Wirkzusammenhang beachtet.