



Modernes Finanzmanagement in der Kommune

Ekkehard Grunwald

Stadtkämmerer der Stadt Salzgitter

**Verwaltungsmodernisierung – Erfahrungen und
Perspektiven**

DHV-Tagung 19. – 21.10.2005 in Speyer





Kurzportrait

- Im Dreieck von Hannover, Braunschweig und Harz
- Drittgrößter Industriestandort Niedersachsens (Salzgitter AG, VW AG, MAN, Bosch, Alstom LHB)
- 108.000 Einwohner/innen auf 223 km²
- 32 Ortsteile (z. B. 31 Ortswehren)



Finanz- und Haushaltsdaten

Haushalt 2005

Verwaltungshaushalt

Einnahmen

253,7 Mill. €

Ausgaben

394,2 Mill. €

Fehlbedarf-Tendenz

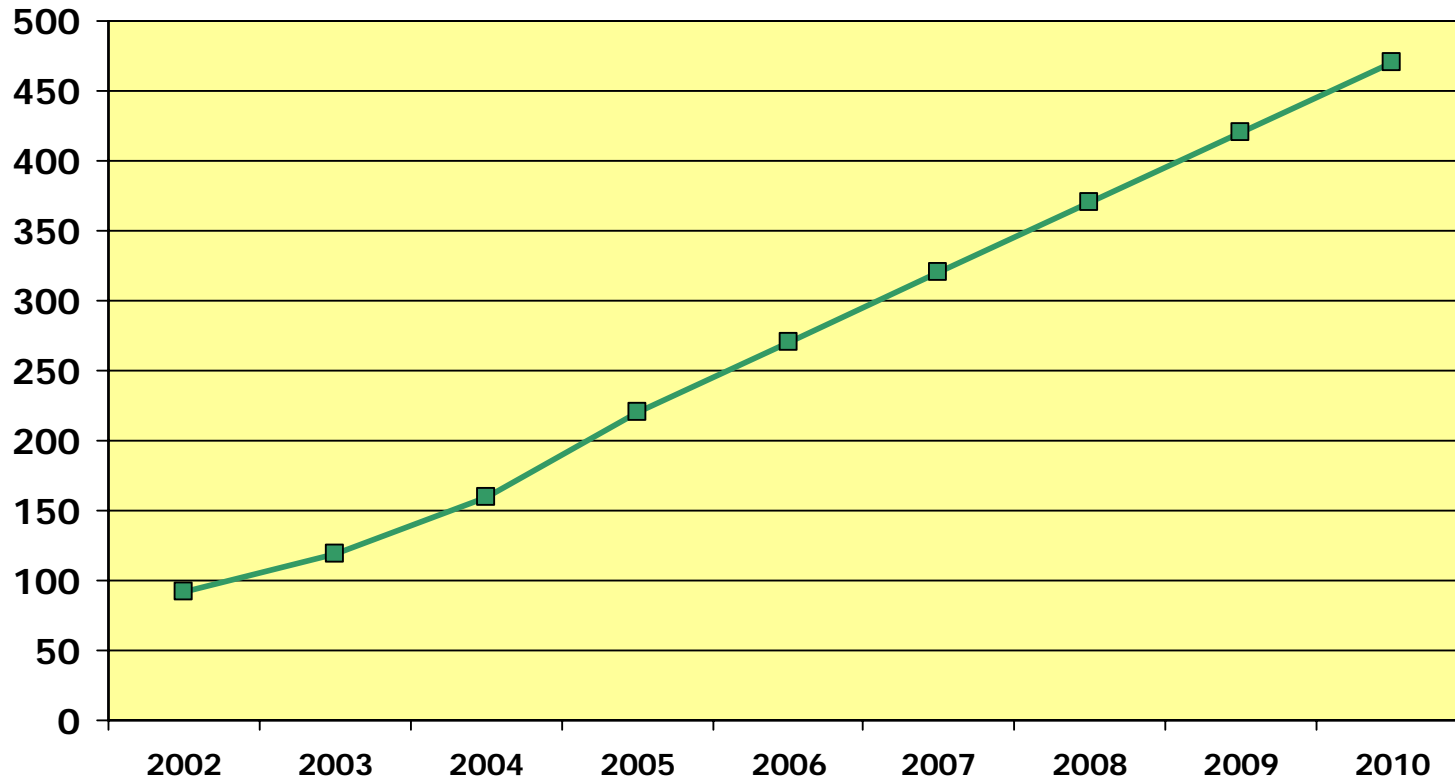
140,4 Mill. €

Fehlbeträge Vorjahre

101,4 Mill. €

struktureller Fehlbedarf ca. 39 Mill. €

Entwicklung der Kassenkredite der **Stadt Salzgitter** in Mio. €





Grundsätzliches und Ziele eines Zins- und Schuldenmanagements

Modernes **Finanzmanagement** in den Kommunen

**Vermögens-
management**

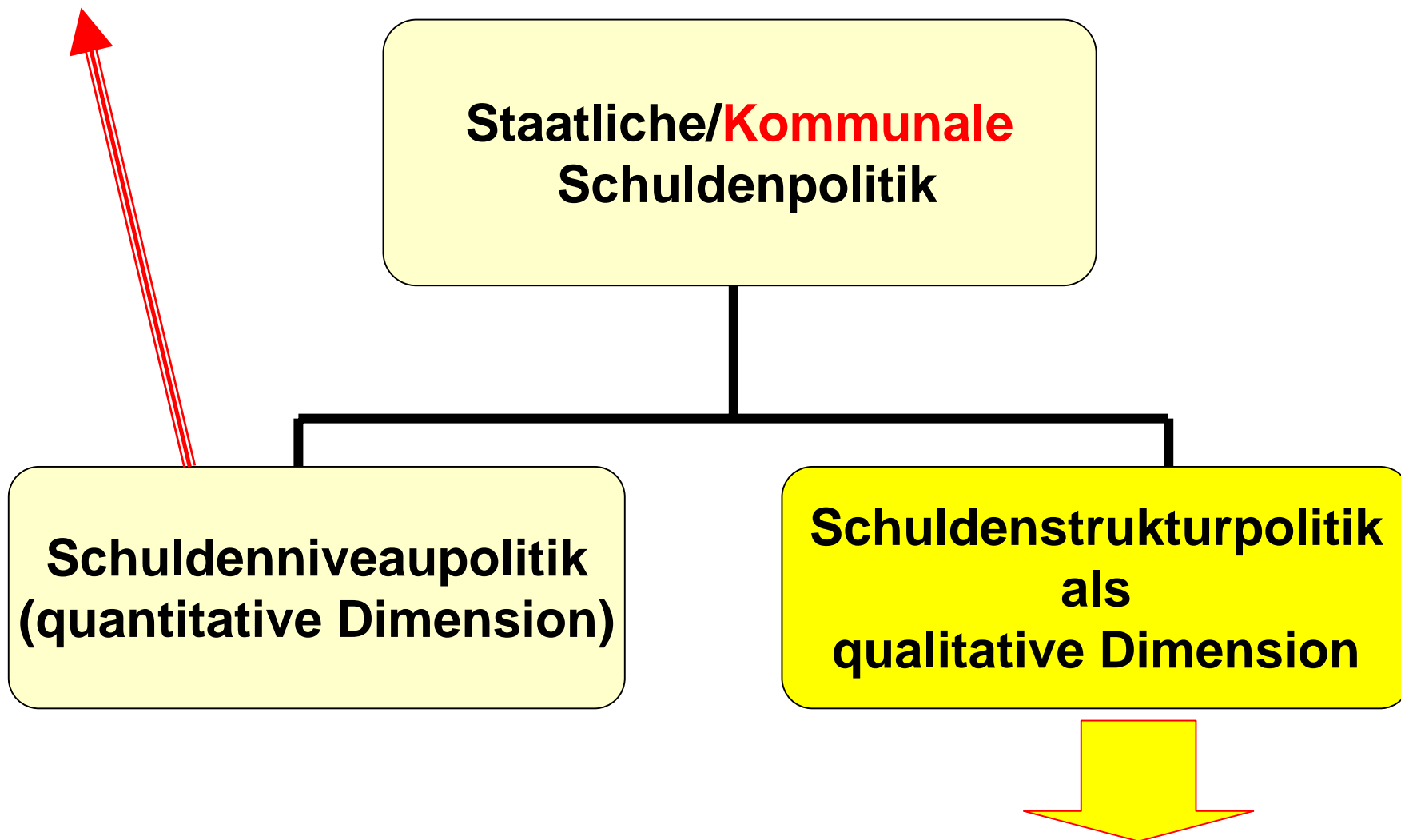
**Schulden-
management**

Ziel

**Optimierung der Finanzierungsstrukturen
und -konditionen**



HH-Konsolidierung!!!



Schuldenstrukturpolitik als qualitative Dimension

Die wichtigsten Instrumente der
Schuldenstrukturgestaltung sind:

Laufzeitenstruktur

Tilgungsstruktur

Gläubigerstruktur

Zinsstruktur

~~Form der Emission~~

~~Marktfähigkeit der
einzelnen Schudttitel~~

Fiskalisches Ziel der Schuldenstrukturpolitik

Hierunter ist das Bestreben des Debt Managements zu subsumieren, die Möglichkeit der kreditären Einnahmebeschaffung als ergiebiges Mittel zur Deckung des kommunalen Finanzbedarfs so zu nutzen, dass für zukünftige Haushaltsperioden ein ausreichender budgetärer Handlungsspielraum verbleibt.

Das heißt konkret:

- Minimierung der jährlichen Transaktionskosten und Verwaltungskosten
- Minimierung der jährlichen Zinskosten und
- Minimierung der jährlichen fälligen Tilgungsverpflichtungen

3 Entscheidungsparameter für die Gestaltung von Kommunalkrediten ...

- die durch das Investitionsobjekt determinierten Bedingungen,
- die durch die Finanz- und Kapitalmärkte bestimmte Situation und
- die Zinsmeinung der kommunalen Entscheidungsträger.



Aufgaben des Zins- und Schuldenmanagements im kommunalen Haushalt



- Optimierung der
 - Zinsausgaben gegenüber der Planung
 - Prozessabläufe (Zeitoptimierung / Reduzierung der operativen Risiken)
 - Liquiditätssteuerung
- Ein Berichtswesen ohne Zusatzaufwand in der Kämmerei mit transparenten und leicht verständlichen Kennzahlen zur Messung des Risikos, dass die Planung nicht mehr eingehalten werden kann
- Einhaltung der Anforderungen der Kommunalaufsicht



- Ausreichender Handlungsspielraum für die Kämmerei, um ein modernes Finanzmanagement umsetzen zu können (Entscheidungsstrukturen).
- Einführung einer effektiven Wirtschaftlichkeitsberechnung.
- Durch die Einführung der Doppik werden künftig Vermögen und Verbindlichkeiten systematisch einander gegenübergestellt. Das Risikomanagement kann hier bereits entscheidende Vorarbeiten leisten.

Analyse und Bestandsaufnahme der Kreditaufnahmebedingungen

Ähnlichkeiten mit real
existierenden Bedingungen in
Kommunen sind nicht zufällig!

Kreditentscheidung

geprägt von:

Angeblich
Grundsätze von
Sparsamkeit,
Wirtschaftlichkeit,
Zweckmäßigkeit

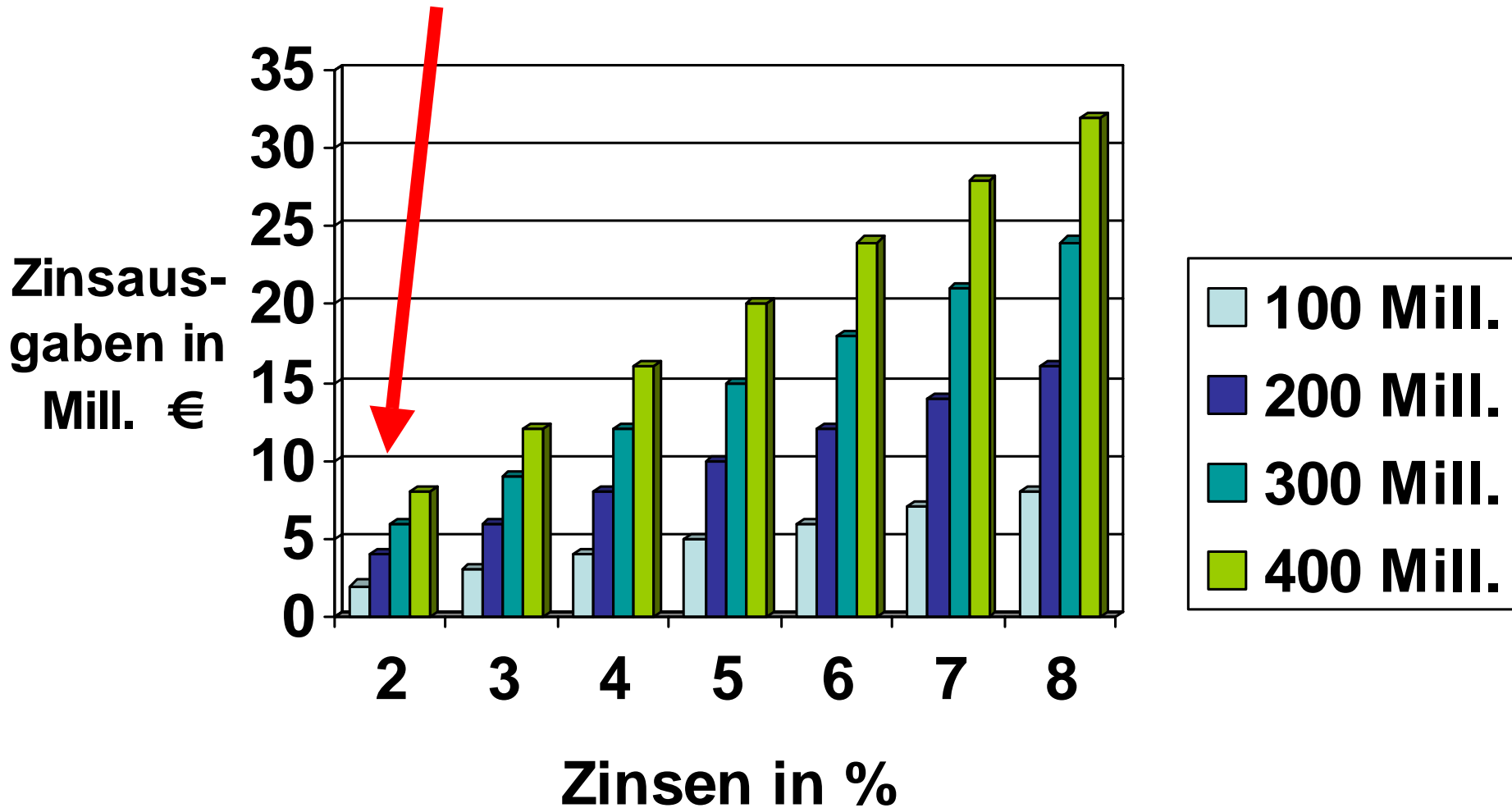
Relativ starre
Organisationsnor-
men und -systeme

Fast
tägliche
Weiterent-
wicklung
des
Finanz-
marktes
und fast
tägliche
neue
Finanz-
produkte

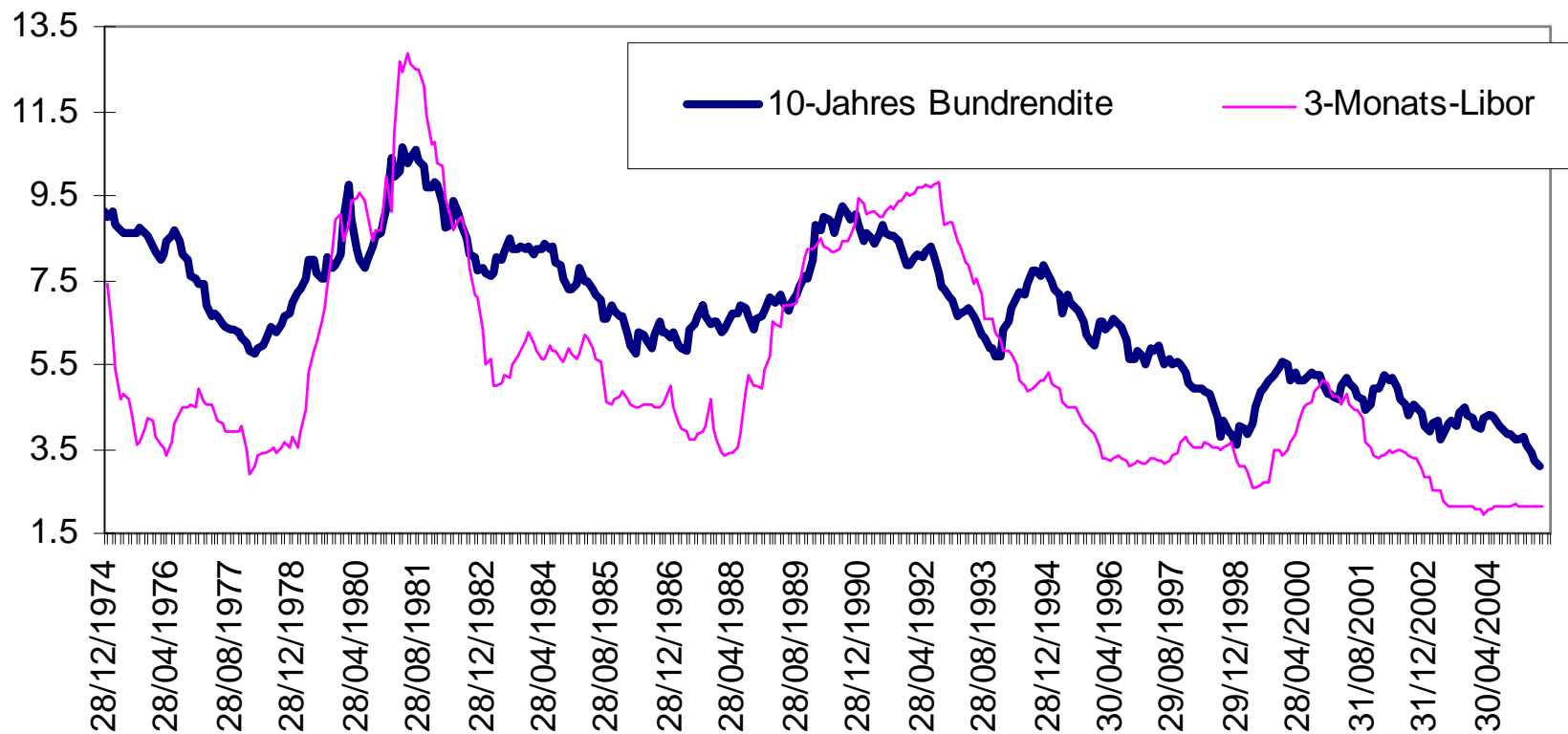
**ZIEL muss
sein:**

- > Finden einer
angemes-
senen
Organisa-
tionsform
- > öffentliche
Hand wird
professio-
neller
Marktteil-
nehmer
- > besserer
Marktzugang

Sprengsatz Zinsen

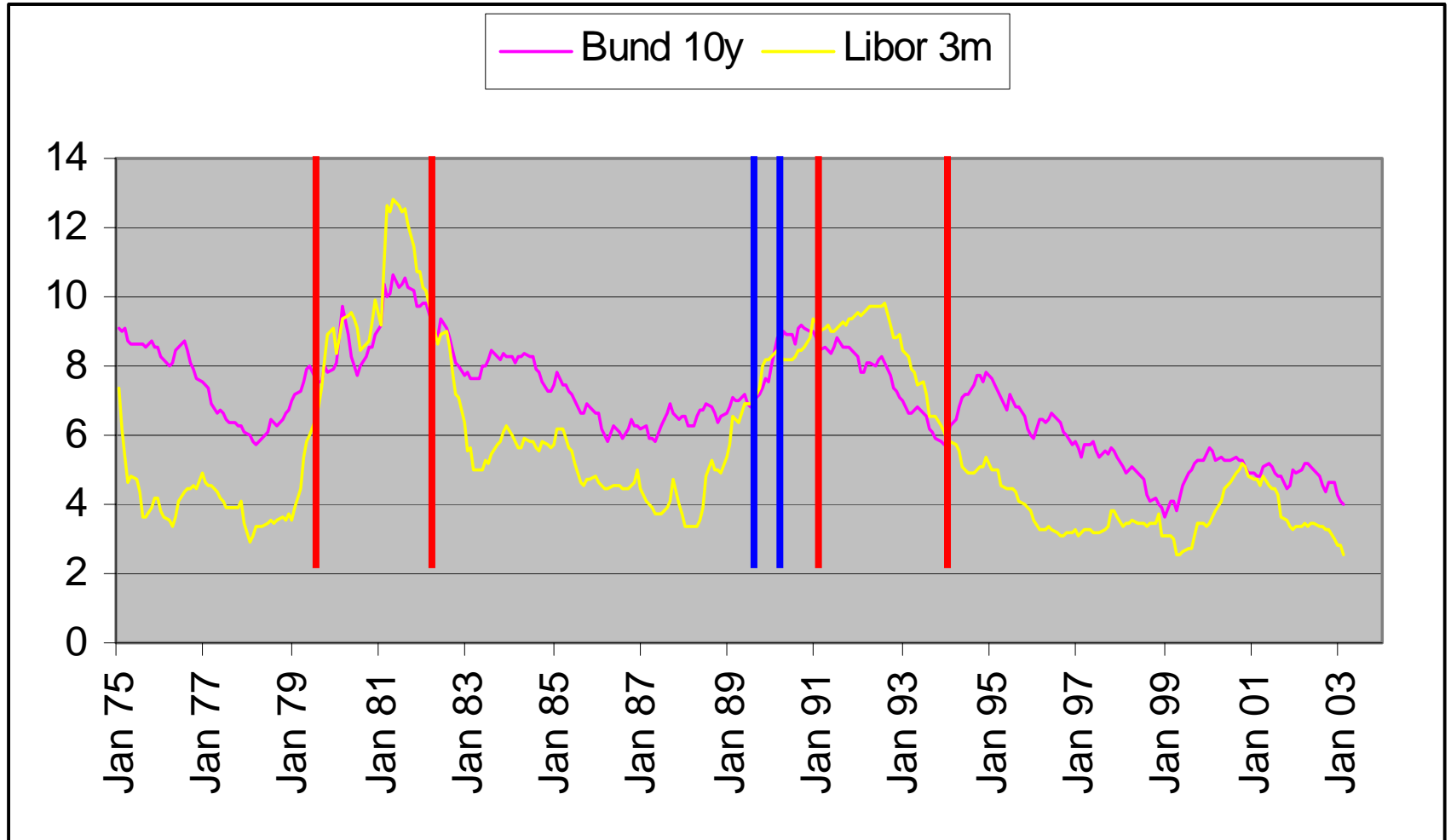


Entwicklung der Referenz-Zinssätze 3-Monats-Libor und 10-Jahres Bundrendite

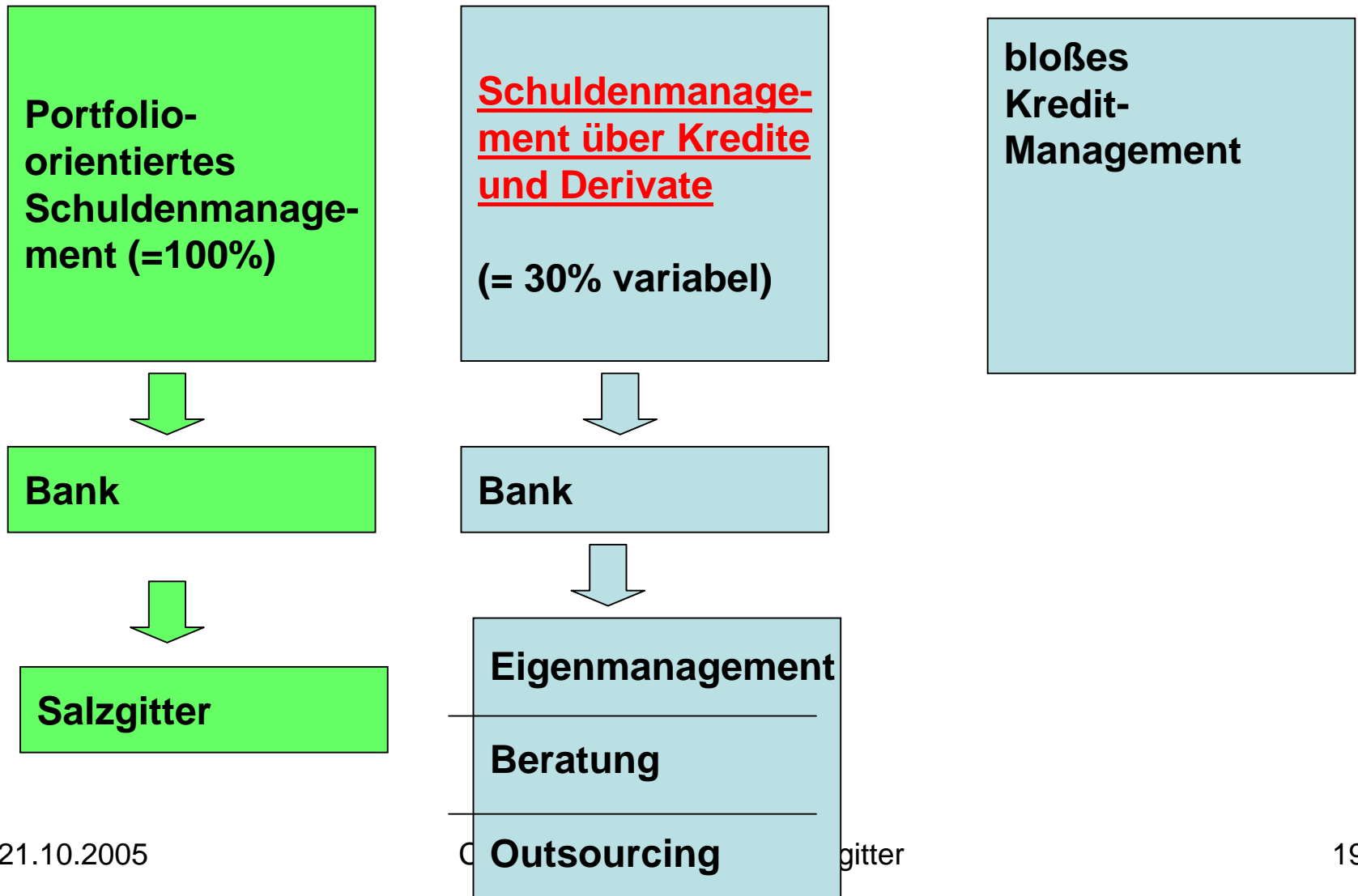




Der Carry/Spread



Kooperationsmöglichkeiten für Kommunen beim Zins- und Schuldenmanagement



Kick-Off: Sensibilisierung zunächst der Fraktionsvorsitzenden



- Die Differenz BUND-10Y und 3-M-Libor
- Vier aus der Zinsbindung kommende Kredite wurden neu variabel auf 1-M-Basis abgeschlossen – Vorteil: 671.321,-- €
- Seminarangebote
- Finanzskandal KOCH???
- Verwendung von Verkaufserlösen

Verfahren und Hindernisse



- Ausschreibung – hier: VOF < 200.000 €
- ABER: Einholung von Vergleichsangeboten
- Information der Oberen Kommunalaufsicht
- Ratsbeschluss im August 2002
- Ergebnispräsentation: Januar 2003
- Einstimmige Beschlussfassung: April 2003
- Abstimmung mit BezReg. BS am 01.06.2004:
Keine Beschränkungen mehr!

Erste Ansatzpunkte zur Optimierung



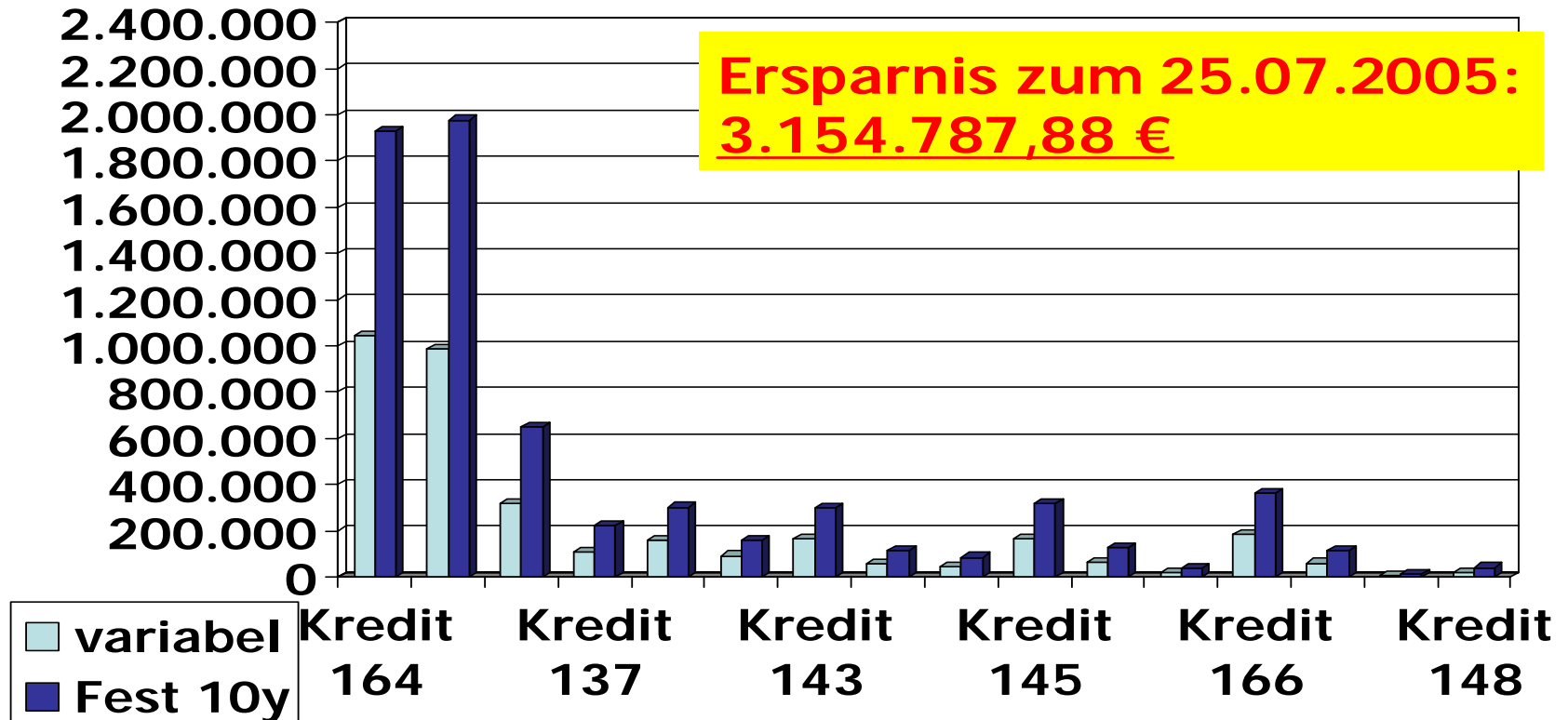
- Kassenkreditbedarf – Aufsplittung in immer mehr als 16 Verträge?
- Oder: Aufteilung in „Bodensatz-Kredit“ und Rest Kontokorrent für Spitzen?
- Optimierung der Liquiditätsplanung von täglichem Zuruf auf jährlichen Ansatz
- Keine Makler (0,01 – 0,02% Courtage)
- "Bank-Dienstleistung" für Thermalsolbad GmbH (ab 01.07.04), WEVG, Klinikum GmbH (seit 06/2003), ASG

8 Kommunalkredite aus Zinsbindung

- Kredit 164 – 8,8 Mill. € 07.06.2001
- Kredit 165 – 12,5 Mill. € 24.06.2002
- Kredit 152 – 4,1 Mill. € 10.07.2002
- Kredit 137 – 1,5 Mill. € 31.07.2002
- Kredit 133 – 2,7 Mill. € 15.01.2003
- Kredit 130 – 2,0 Mill. € 03.06.2003
- Kredit 143 – 3,9 Mill. € 15.07.2003
- Kredit 99 – 1,4 Mill. € 04.08.2003
- Kredit 95 - 1,2 Mill. € 15.10.2003
- Kredit 145 - 4,4 Mill. € 15.10.2003
- Kredit 166 - 9,8 Mill. € 09.09.2004
- Kredit 131 - 3,5 Mill. € 01.10.2004
- Kredit 128 - 1,1 Mill. € 01.04.2005
- Kredit 148 - 4,3 Mill. € 20.04.2005

61,2 Mill. €

Umstellung der Kreditaufnahmepraxis



Zinsminderaufwand 2005 – bisher:

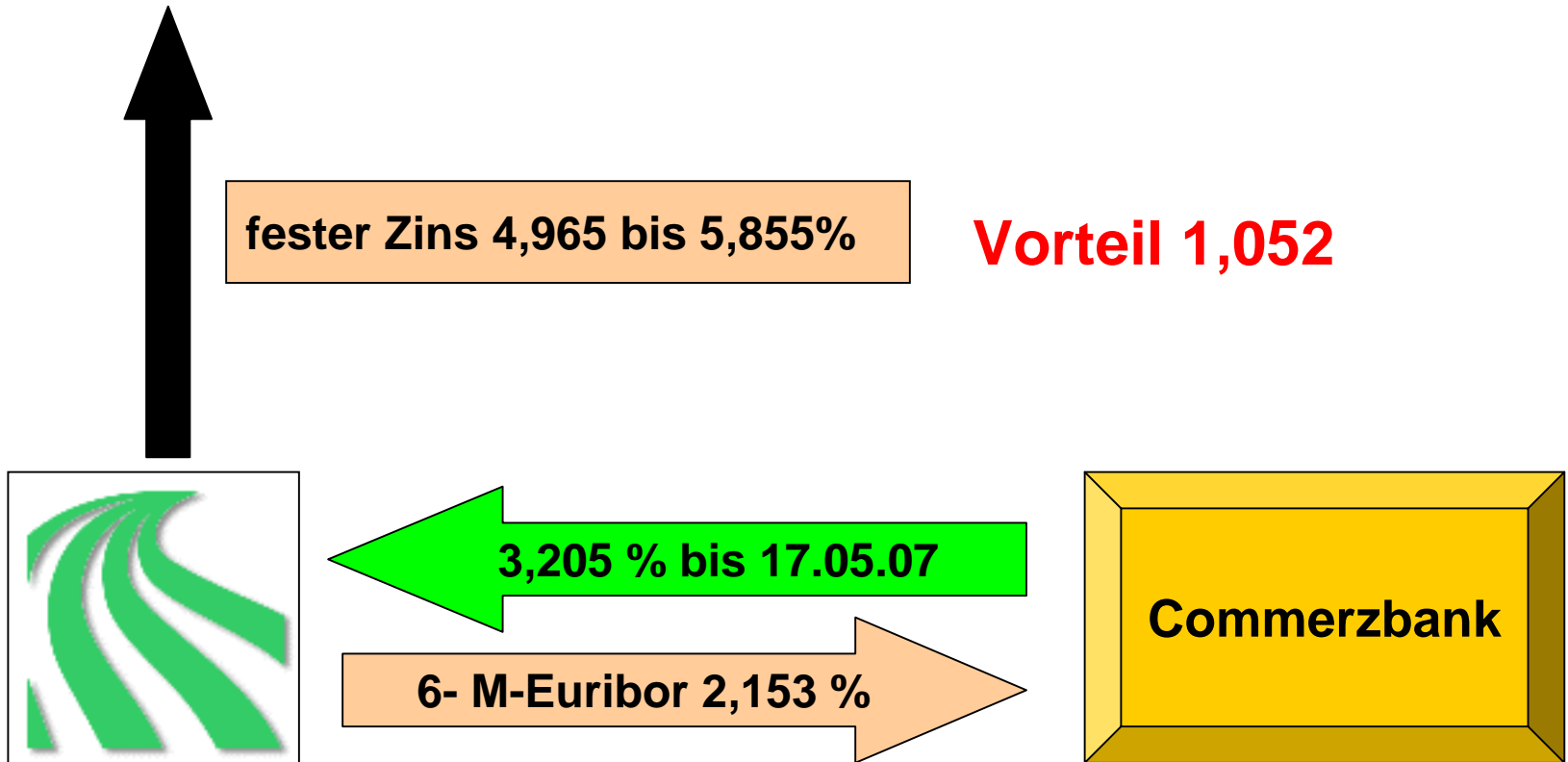


Stand 25.07.2005:

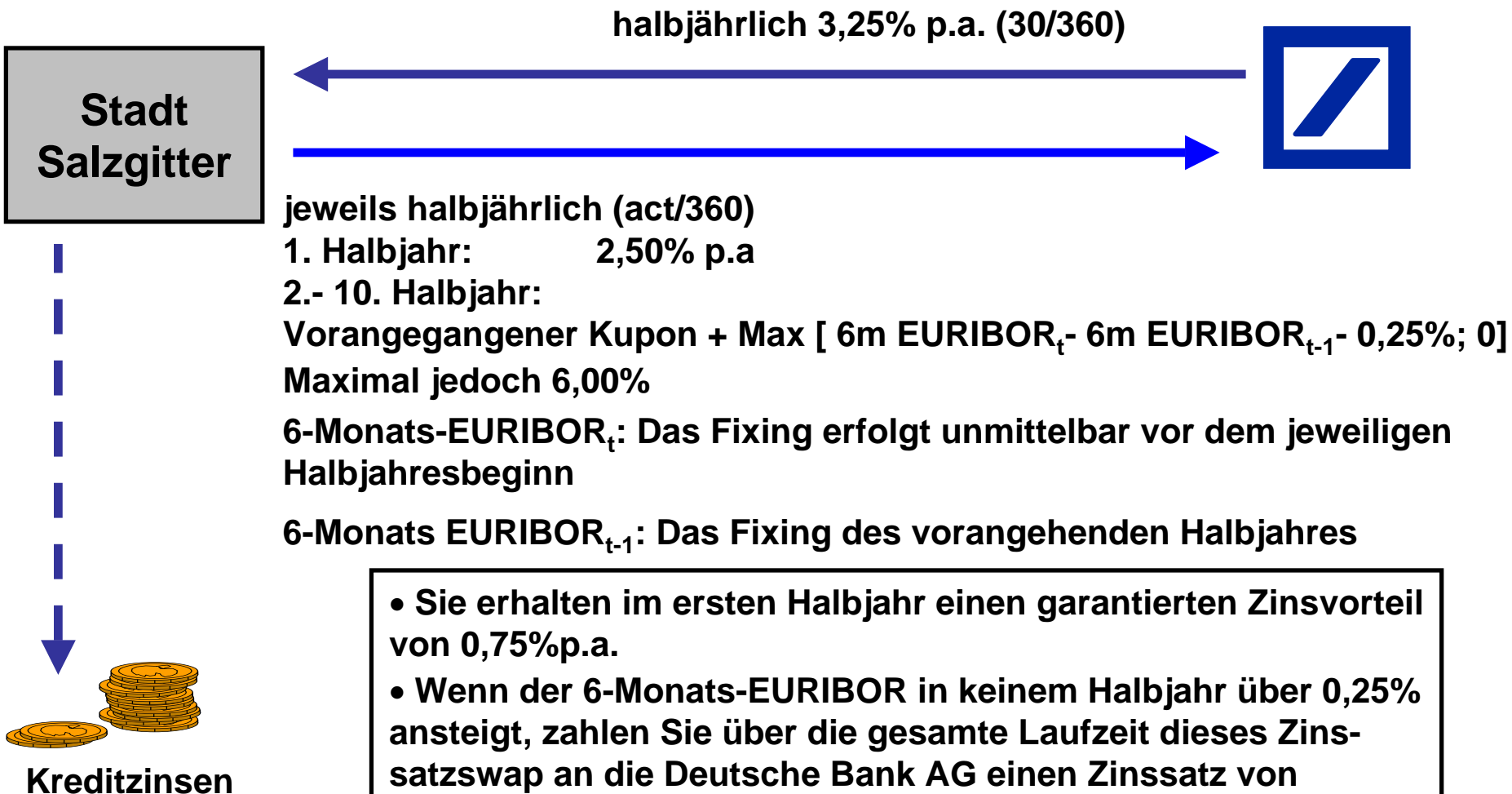
zum 25.07.2005	3.154.788,--
<u>zum 31.12.2004</u>	<u>2.383.336,--</u>

Erfolg 2005 771.452,--

Kommunalkredite über ca. 12 Mio. € Zinsanpassung 2007/2008



Ratchet-Ladder-Swap mit Cap (Laufzeit 5 Jahre)



Zinsen Euroland

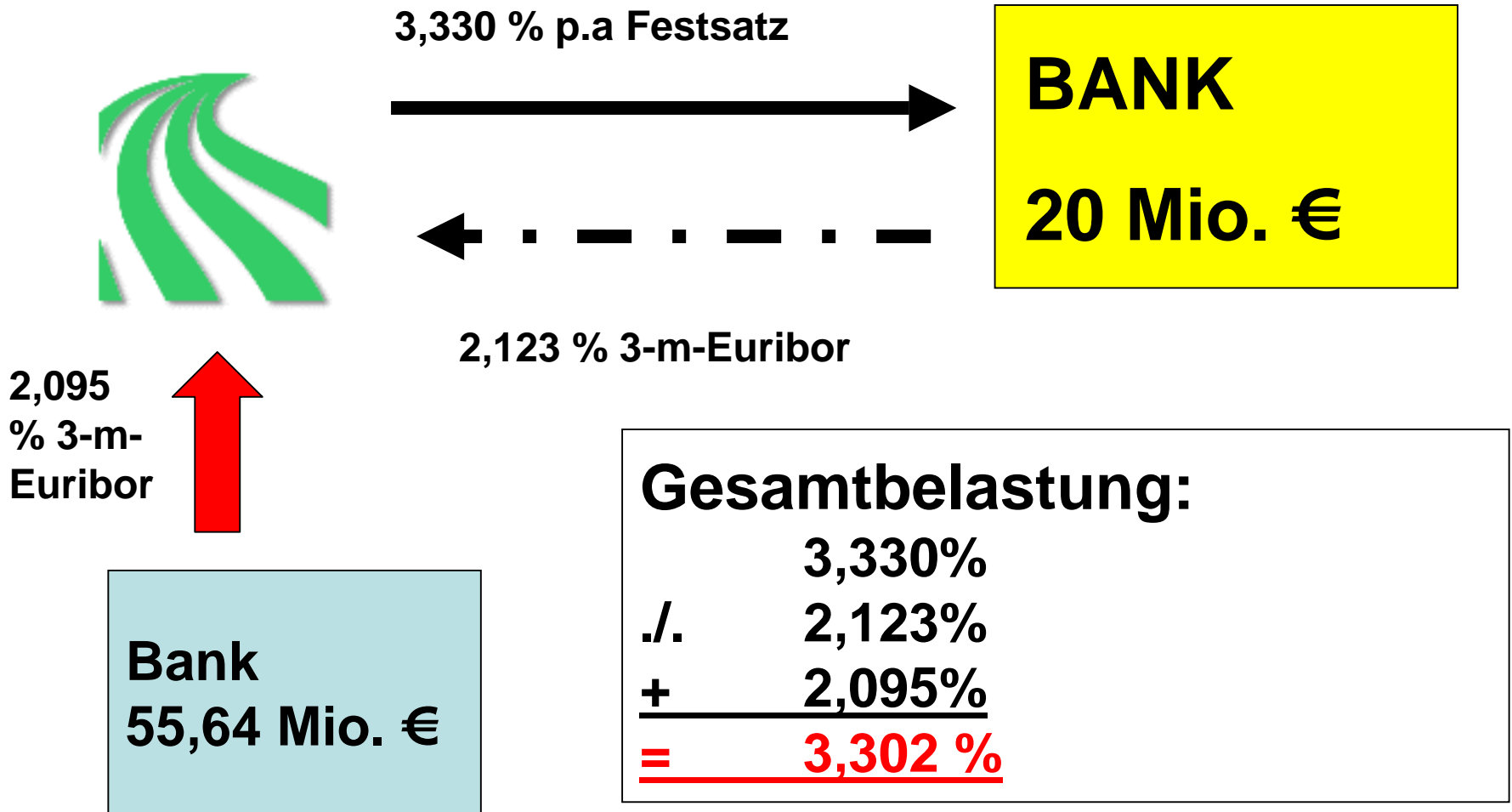


	15.07.	3M	6M	12M
Tenders. EZB	2,00	2,00	2,00	2,25
3-m-Satz	2,12	2,10	2,10	2,40
10-y-bund	3,28	3,30	3,40	3,90

Vorteile Zinsswap zu Langfrist fest

- **Trennung von Zinsentscheidung und Liquiditätsbeschaffung**
- **vielfältige Strukturvarianten**
- **flexibel bei geänderter Markt-und Finanzierungssituation**
- **Auflösung jederzeit möglich**
- **kein Aufhebungsentgelt bei vorzeitiger Auflösung**
- **Kapitalkostenminimierung für das Passivmanagement**

Indikation: Zinsswap EUR 20,0 Mio., Laufzeit 10 Jahre



Einnahmen und Zinsausgaben der Stadt Salzburg

Jahr	Einnahmen SZ Mill. €	Zinsausgaben SZ Mill. €	Zins-Einnahme- Quote %	Z-E-Q % ohne ZIMA	Kredite mit Kassen- Krediten zum 1.1.	3-m- Sätze in %	10-y- Sätze in %
1997	212,9	13,658	6,41	6,41	229,4	3,30	5,70
1998	281,0	13,319	4,74	4,74	245,7	3,60	5,60
1999	221,7	10,930	4,93	4,93	210,3	3,20	4,10
2000	212,6	11,314	5,32	5,32	184,6	3,35	5,70
2001	211,7	12,069	5,70	5,73	205,9	4,80	5,30
2002	222,0	11,903	5,36	5,49	226,7	3,30	5,10
2003	200,7	10,021	4,99	5,36	261,6	2,85	4,40
2004	218,1	9,448	4,33	5,00	289,12	2,10	4,30
2005 (Plan)	253,7	15,005	n.n.	n.n.	314,7	2,15	3,60

Kontaktadresse



- Stadtkämmerer
Ekkehard Grunwald
Stadt Salzgitter
Joachim-Campe-Strasse 9-11
38226 Salzgitter
- Telefon 05341/839-3359
- ekkehard.grunwald@stadt.salzgitter.de