

# Aktives Zins- und Schuldenmanagement im kommunalen Bereich – Beispiel Stadt Salzgitter



**Ekkehard Grunwald**

Tagung **Staats- und Kommunalfinanzen**  
der DHV Speyer  
Mittwoch, den 22. März 2006



# STEUERUNG DURCH ZINSDERIVATE IN DER ÖFFENTLICHEN HAND

Die öffentliche Hand ... kann mittels Derivate ihr Zinsmanagement unabhängig von den Zufälligkeiten des Kapitalmarktes planvoll gestalten. (Dr. Georg Schwarz; Finanzministerium Rheinland-Pfalz)

Hinsichtlich des wirtschaftlichen Ergebnisses gab es nicht nur keine Beanstandungen, es wurde vielmehr festgestellt, dass durch den Einsatz von Derivaten der Zinsaufwand gesenkt werden konnte. Auffassung der Rechnungshöfe:

- Baden-Württemberg (Denkschrift 1997)
- Schleswig-Holstein (Bericht v. 18.3.1997)
- Rheinland-Pfalz (Bericht v. 12.11.1999)

Kritische Anmerkungen gab es hauptsächlich hinsichtlich der Organisation der Abläufe und der Dokumentation.



7. Internationaler Speyerer Qualitätswettbewerb

**Finanzministerium des Landes  
Schleswig-Holstein (D)**

Das Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein erhält eine Anerkennung für die besonderen und erfolgreichen Bemühungen um ein aktives Schuldenmanagement.



www.mf.niedersachsen.de

**Pfad** > [Home](#) > [Themen](#) > [Geld & Kredit](#) > [Geschäftsfelder](#) > [Portfolio-Management](#)

## Portfolio-Management

Das Portfolio der Landesschulden ist - dem Wirtschaftlichkeitsprinzip folgend - mit langfristig möglichst geringem Zinsaufwand bei gleichzeitig möglichst niedrigem Risiko zu gestalten. Hierfür steht eine Chance/Risiko-Steuerung zur Verfügung. Dabei werden die im Portfolio enthaltenen Chancen und Risiken ganzheitlich erkannt, gemessen und über bestehende Limitierungen insgesamt auch begrenzt ("total-risk-Ansatz"). Eine Teilbetrachtung einzelner Portfolio-Bestandteile wäre hierbei nicht zielführend. Entsprechend steuert das Kreditreferat im Rahmen vorgegebener vertretbarer Risikogrenzen durch den Einsatz von Derivaten das Gesamtportfolio auf Makro-Basis (sogenanntes "Makro-Hedging").

Im Rahmen des Portfolio-Managements werden - wie in Banken - unter anderem Prognose orientierte Zins-Szenario-Analysen künftiger Marktentwicklungen durchgeführt. Hierbei werden zum Beispiel auch die Auswirkungen aller Finanzmarkt-Instrumente auf das Gesamtportfolio simuliert, um einzelne Risiken, deren Auswirkung möglicherweise erst in künftigen Jahren zum Tragen kommen können, frühzeitig zu erkennen und bereits heute bei der Portfolio-Steuerung zu berücksichtigen.

Das Portfolio-Management ermöglicht die Betrachtung und Analyse des Schuldenportfolios unter verschiedenen Gesichtspunkten, zum Beispiel nach Zinsbindungsfristen gegliedert.

» Kommentar schreiben  
04.05.2002

» zurück



zur Druckversion

**... Preisträger  
beim KGSt-Preis  
INTELLIGENT SPAREN  
2005**

KGSt

# URKUNDE

In Anerkennung für  
eine vorbildliche Idee zur wirkungsvollen Entlastung der städtischen Haushalte wird der

## Stadt Salzgitter

im Rahmen des KGSt-Preises INTELLIGENT SPAREN 2005 diese Urkunde ausgestellt.



Intelligent Sparen bedeutet:  
Kommunale Kompetenzen erhalten und wahren,  
sich den großen Kostenfressern zuwenden,  
Einsparungen mit Dauerwirkung bevorzugen,  
auf Verschiebebahnhöfe verzichten,  
ein Sparklima schaffen,  
Beschäftigte und Bürgerschaft als „Berater“ einbeziehen,  
Kostenbewusstsein durch Kostentransparenz entwickeln  
und mit Rationalisierungseffekten investieren.

Mit ihrem Beitrag:

„Portfolioorientiertes Zins- und Schuldenmanagement“

kann die Stadt Salzgitter anderen Kommunen bei deren Sparbemühungen  
Beispiel und Vorbild sein.

Köln, im November 2005

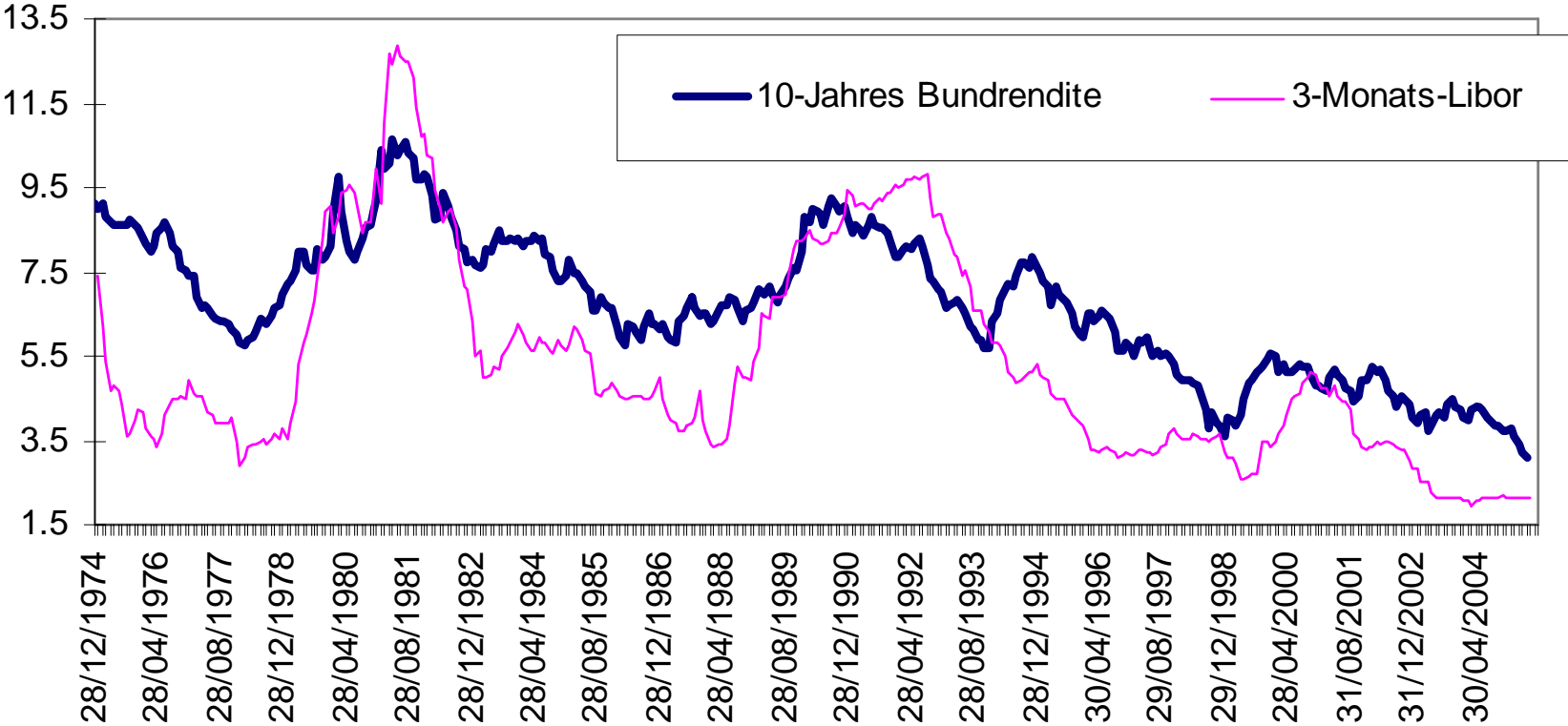
  
Prof. Hans-Joachim Hilbertz  
Vorstand der KGSt

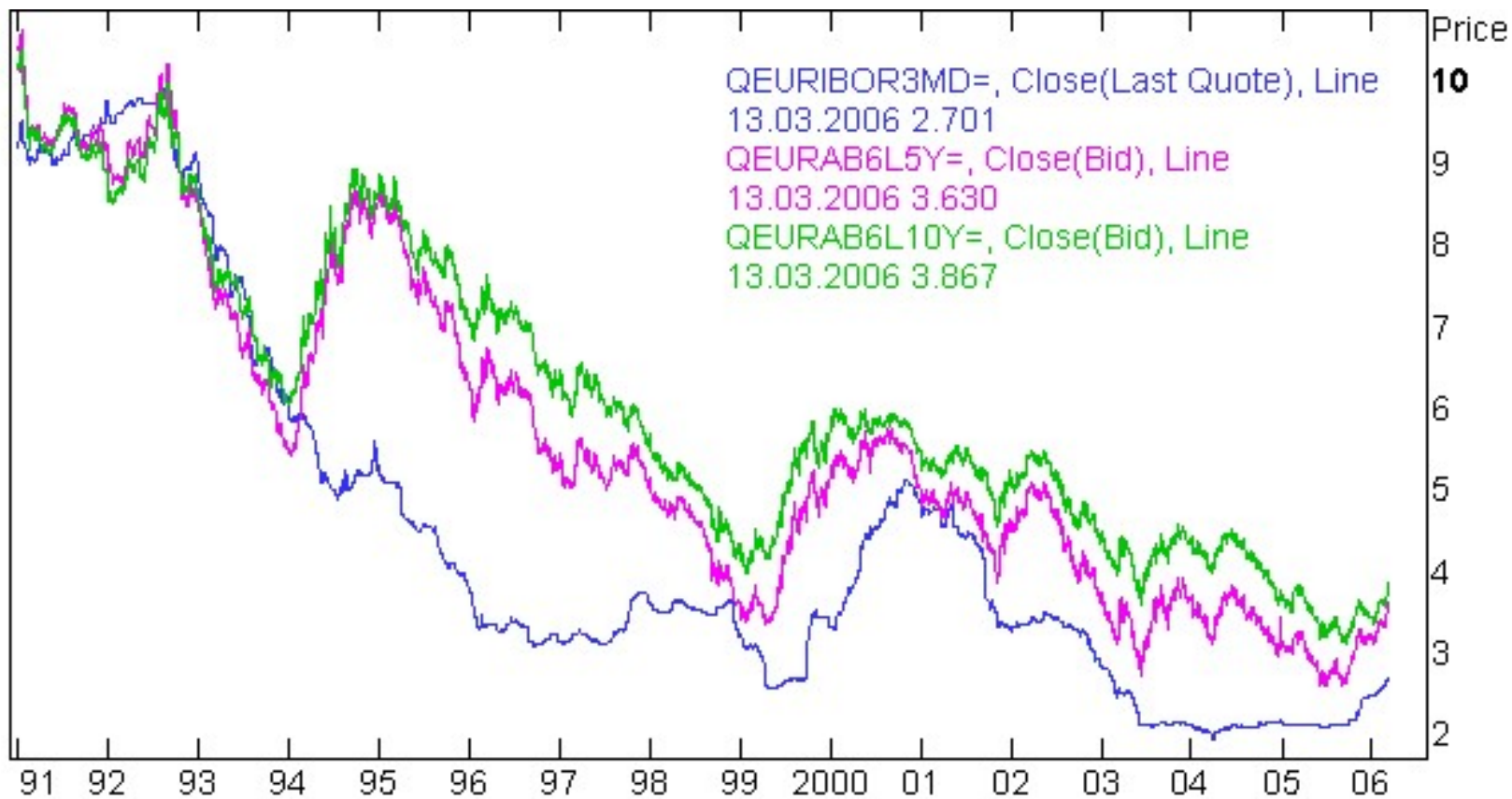
  
Beigeordnete Ulrike Lühr  
Vorsitzende der Jury

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

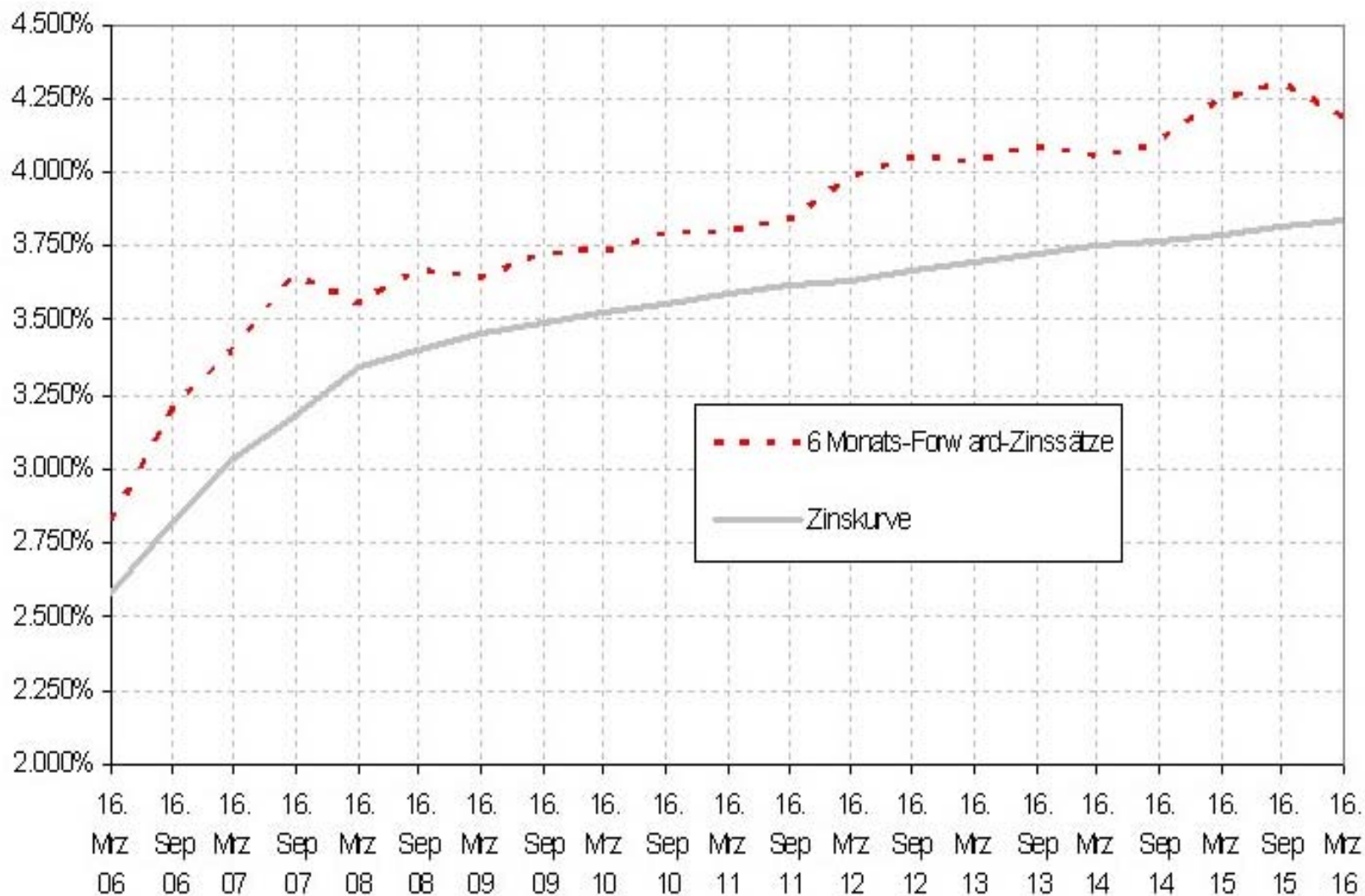


# Entwicklung der Referenz-Zinssätze 3-Monats-Libor und 10-Jahres Bundrendite



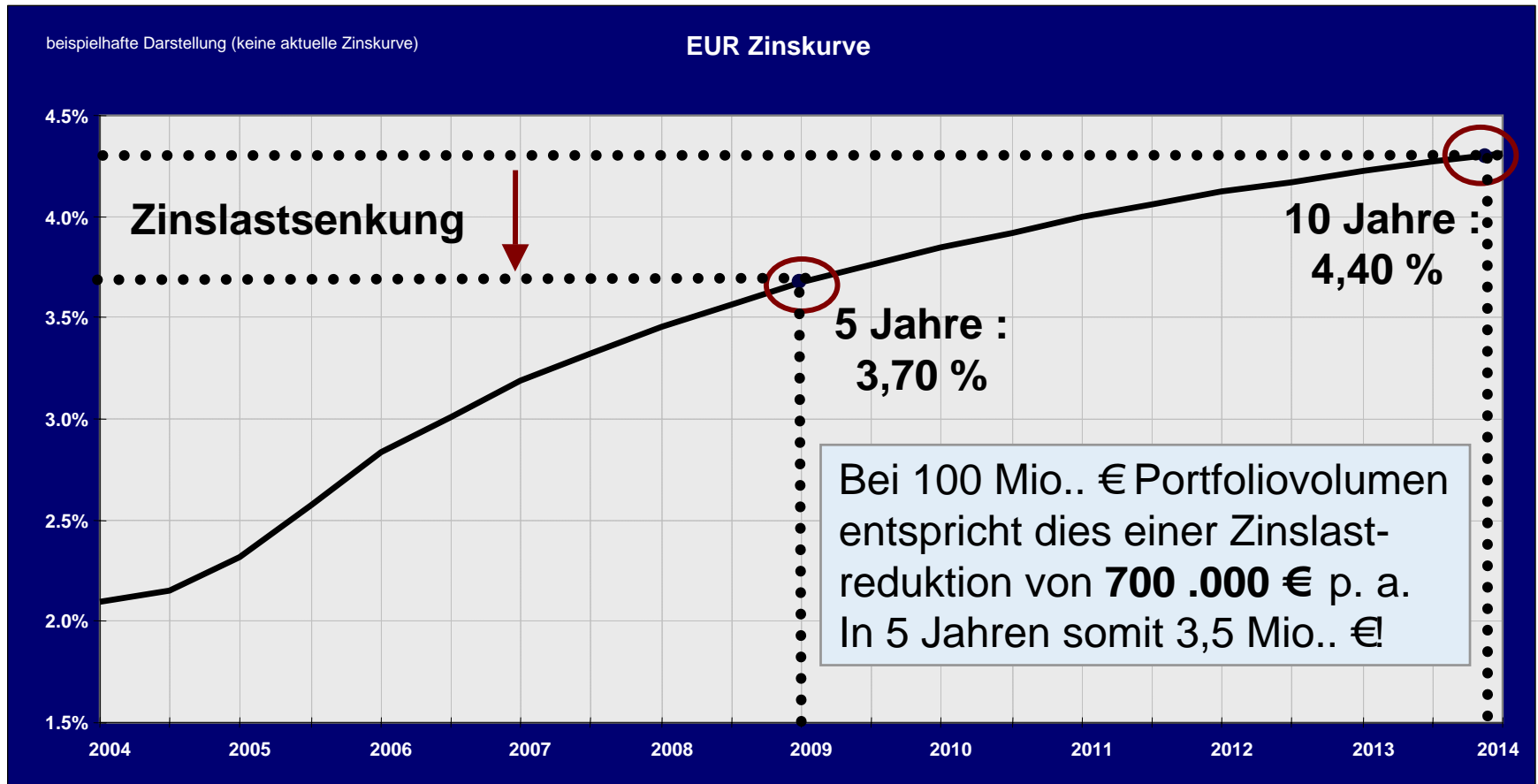


# Zinsstrukturkurve 17.03.2006



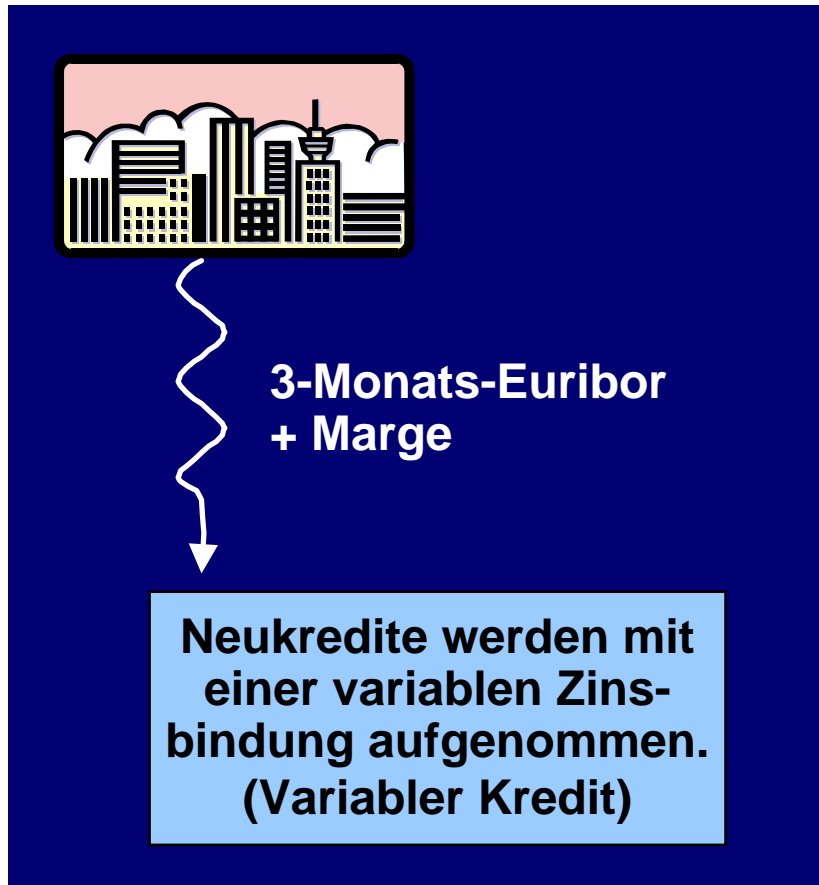
# Senkung der Zinskosten:

Geld sparen mit einfachen Mitteln ist möglich!



# Zinsoptimierung

## Neukreditaufnahme und Umschuldung nach Auslauf der Zinsbindung



- Durch dieses Vorgehen partizipiert die Stadt Salzgitter an der Differenz zwischen Geld- und Kapitalmarkt!
- Die Differenz liegt bei ca. **1,5 %** - Punkten.

# 14 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
- Kredit 154 - 3,6 Mill. € 10.06.2005
- Kredit 138 - 3,5 Mill. € 15.07.2005
- Kredit 157 - 1,3 Mill. € 25.10.2005

---

69,6 Mill. €

# „Salzgitter Bilanz 2005“ - Zinsminderaufwand

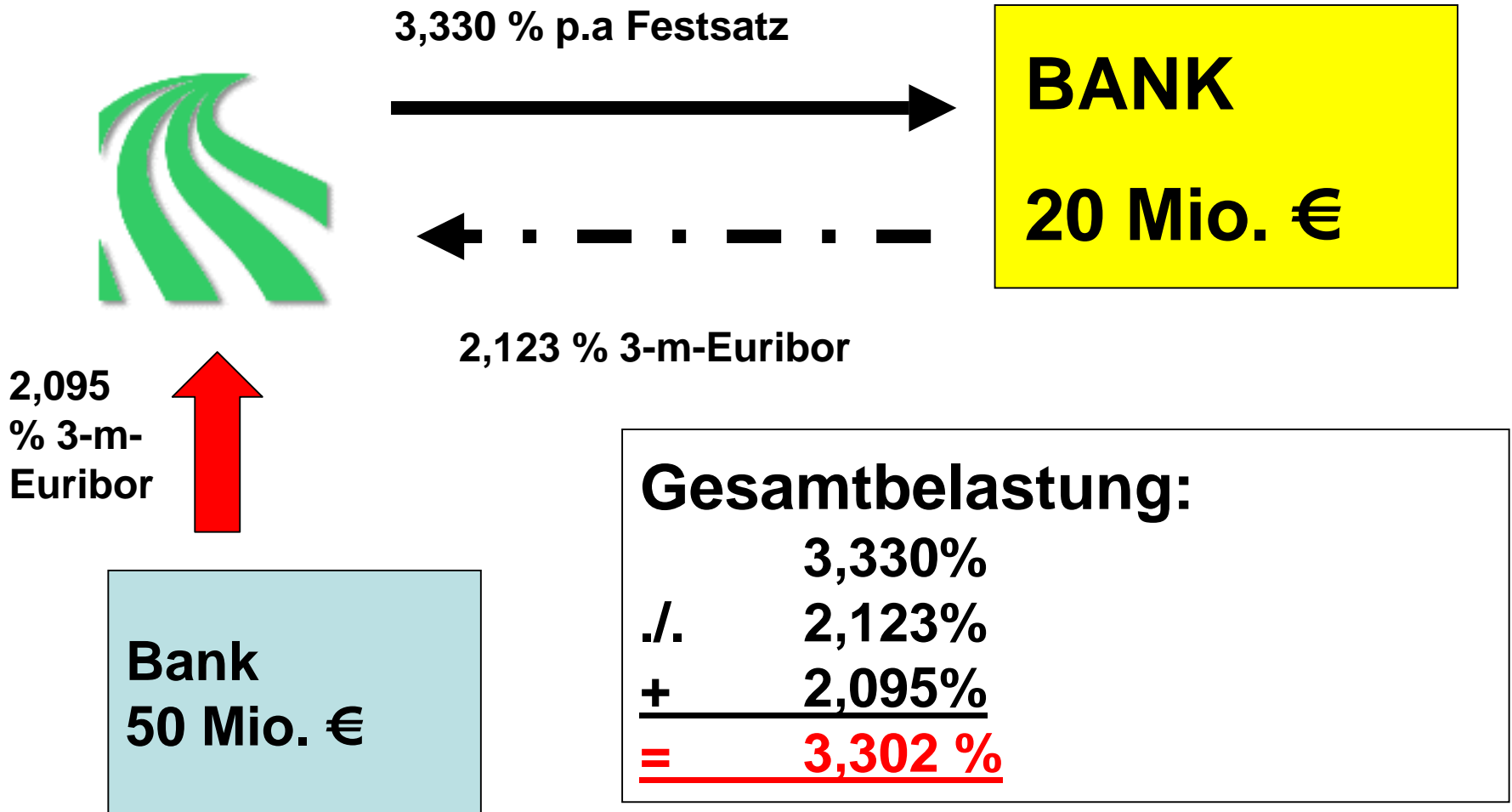


Stand 31.12.2005:

zum 31.12.2005	3.799.508,--
<u>zum 31.12.2004</u>	<u>2.383.336,--</u>

**Zins-Erfolg 2005** **1.416.172,--**

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

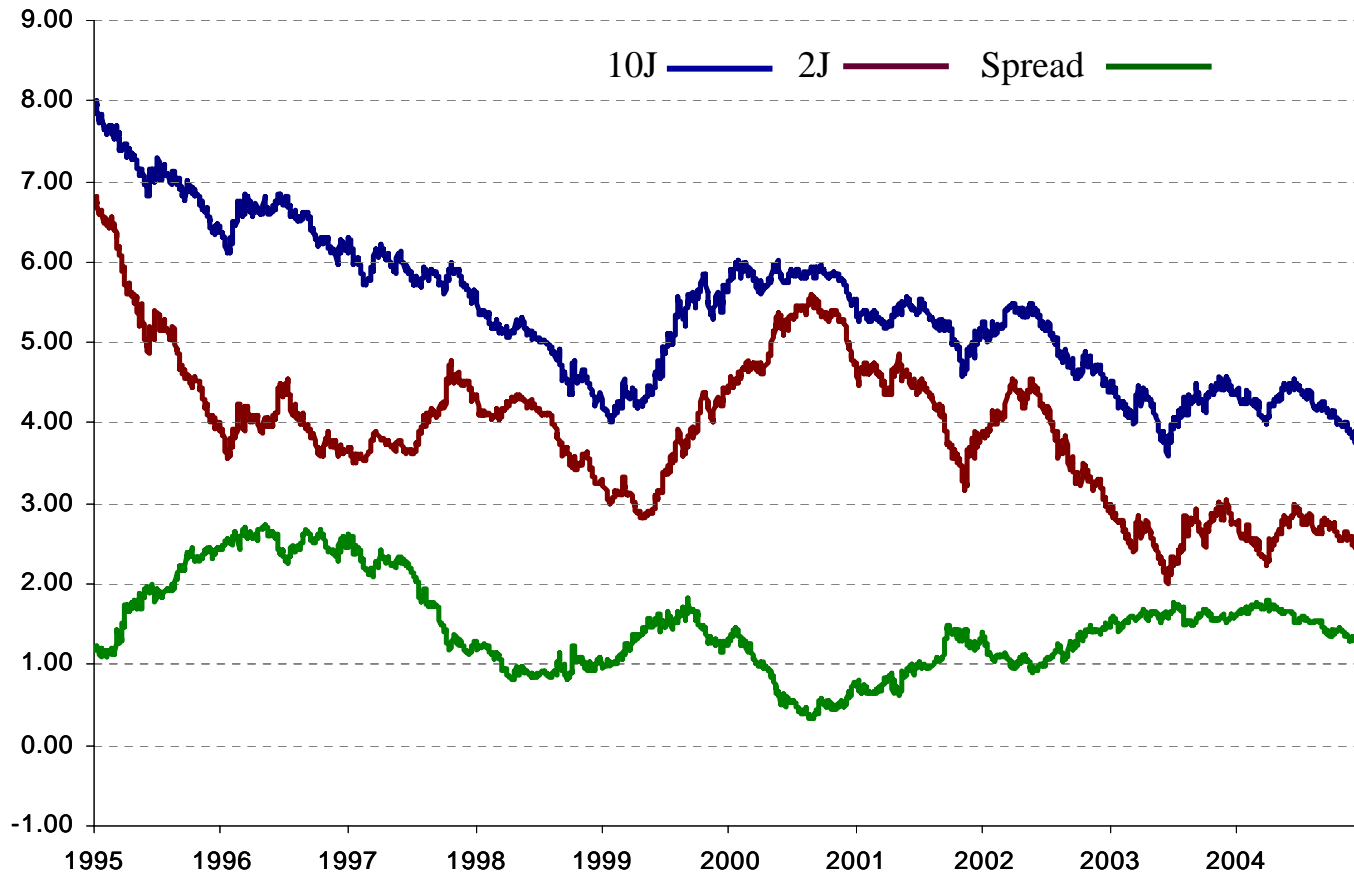


# Zinssicherung -

## Vorteile Zinsswap zu Langfrist fest

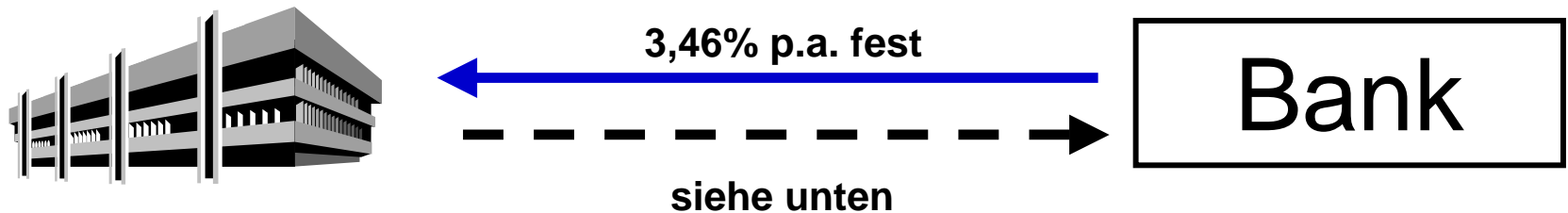
- Trennung von Zinsentscheidung und Liquiditätsbeschaffung
- vielfältige Strukturvarianten
- flexibel bei geänderter Markt-und Finanzierungssituation
- Auflösung jederzeit möglich
- kein Aufhebungsentgelt bei vorzeitiger Auflösung
- Kapitalkostenminimierung für das Passivmanagement

## Historische Entwicklung von CMS 10 und CMS 2



# CMS-Spread Ladder-Swap vom 04.03.2005 bis 04.03.2010

## 12 Mio. € Kommunalkredit



### Sie zahlen

1. Jahr: 2,00% p.a.
2. Jahr: Zinssatz der Vorperiode + 3 \* [(1,10% - (10-Jahreszins - 2-Jahreszins))]
3. Jahr: Zinssatz der Vorperiode + 3 \* [(0,95% - (10-Jahreszins - 2-Jahreszins))]
4. Jahr: Zinssatz der Vorperiode + 3 \* [(0,80% - (10-Jahreszins - 2-Jahreszins))]
5. Jahr: Zinssatz der Vorperiode + 3 \* [(0,65% - (10-Jahreszins - 2-Jahreszins))]

Der Mindestzinssatz für jede Zinsperiode beträgt 0%; maximal 6,50% p.a.!

Die Zinszahlungen erfolgen vierteljährlich 30/360

# Ausblick

- Zinssicherung für bisher variabel refinanzierte Kassenkredite – 50 bis 100 Mio. € von 205 Mio. €  
- cap-floor-Kombination
- Ablösung der variablen Kommunalkredite (z. Zt. Ca. 70 Mio. €) durch Schuldscheindarlehen mit **variablen** oder **festen** oder **strukturiertem** Kupon



# Voraussetzungen eines Zins- und Schuldenmanagements

# Modernes **Finanzmanagement** in den Kommunen



**Vermögens-  
management**

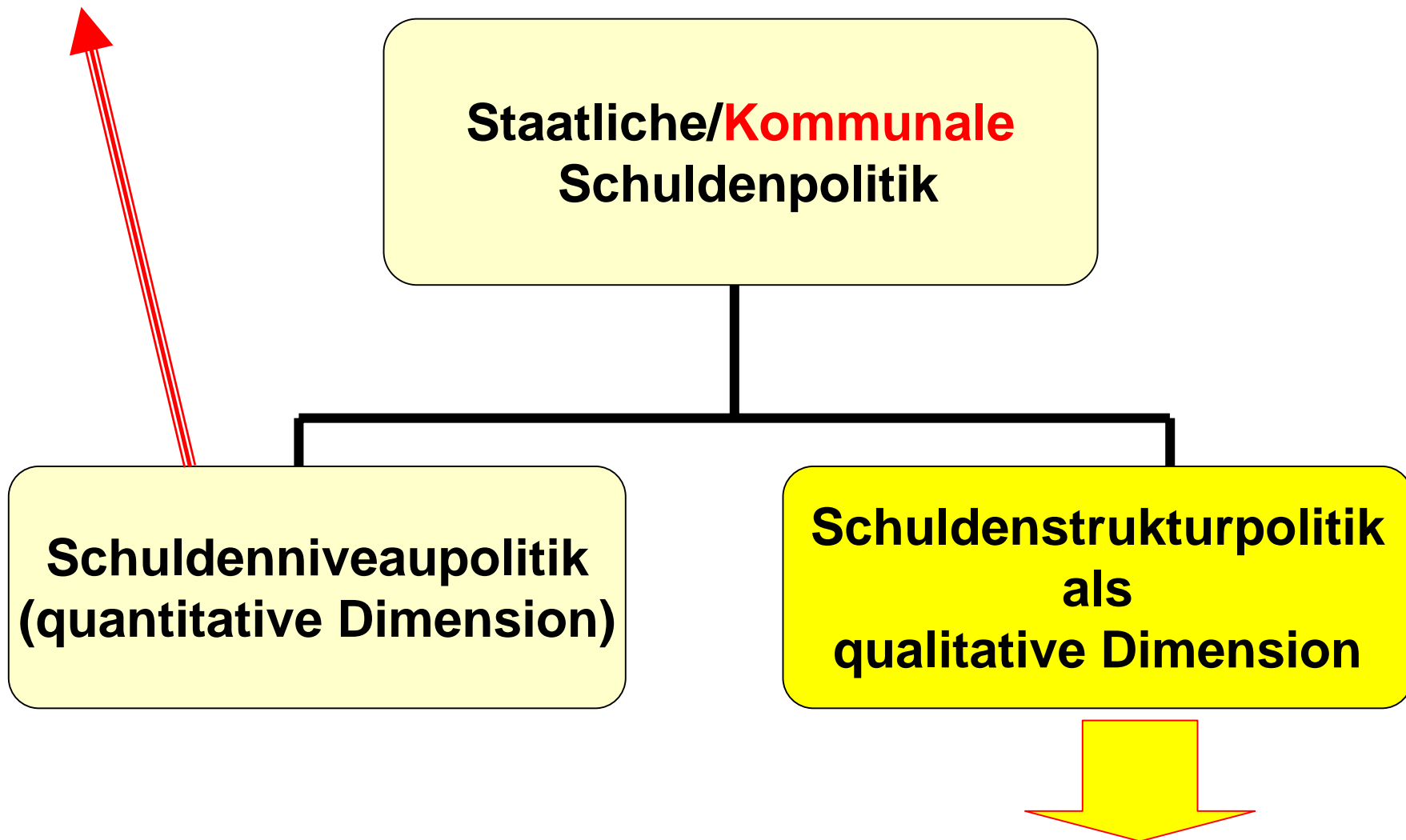
**Schulden-  
management**

**Ziel**

**Optimierung der Finanzierungsstrukturen  
und -konditionen**



**HH-Konsolidierung!!!**



# Schuldenstrukturpolitik als qualitative Dimension

Die wichtigsten Instrumente der  
Schuldenstrukturgestaltung sind:

Laufzeitenstruktur

Tilgungsstruktur

Gläubigerstruktur

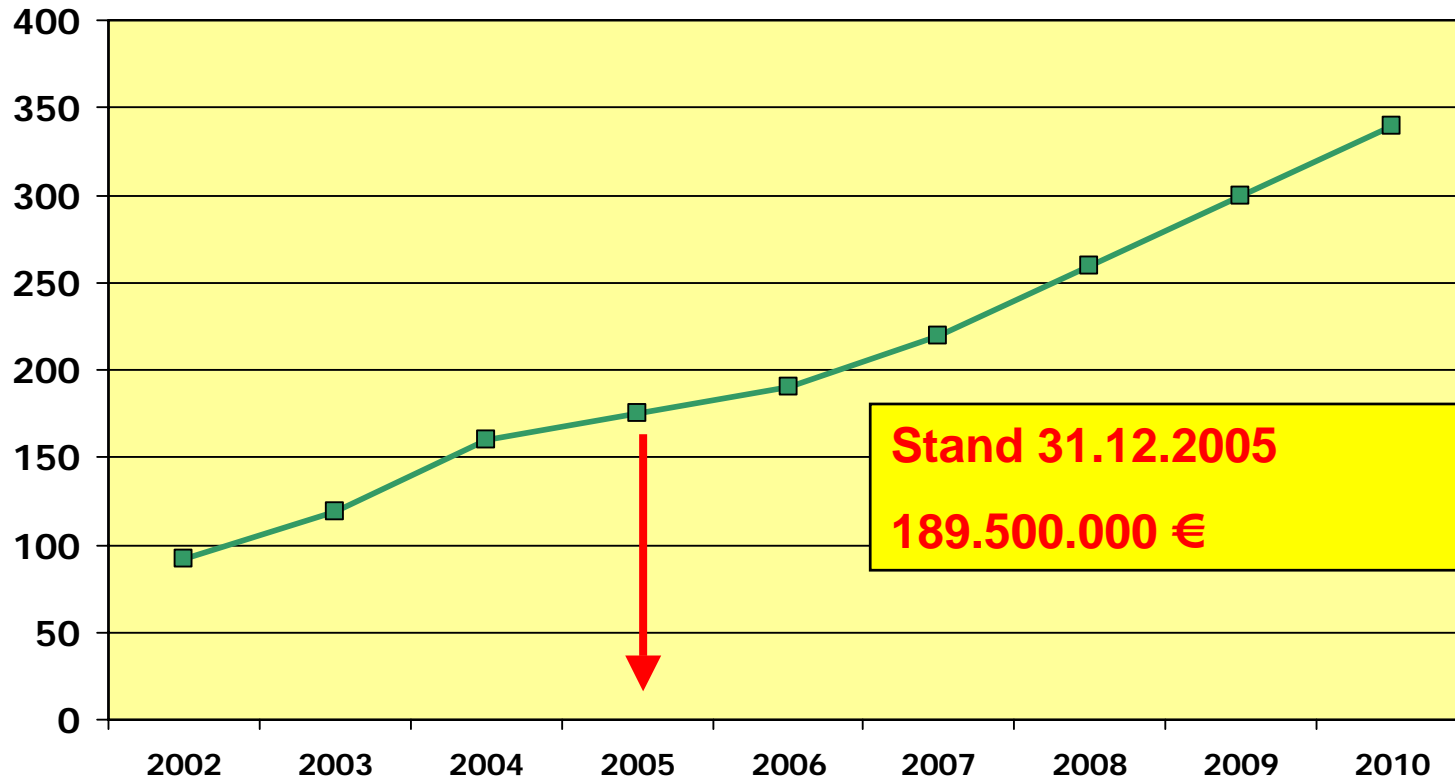
Zinsstruktur

Form der Emission

Marktfähigkeit der  
einzelnen Schuldtitel

***Neue interessante Angebote am Markt!***

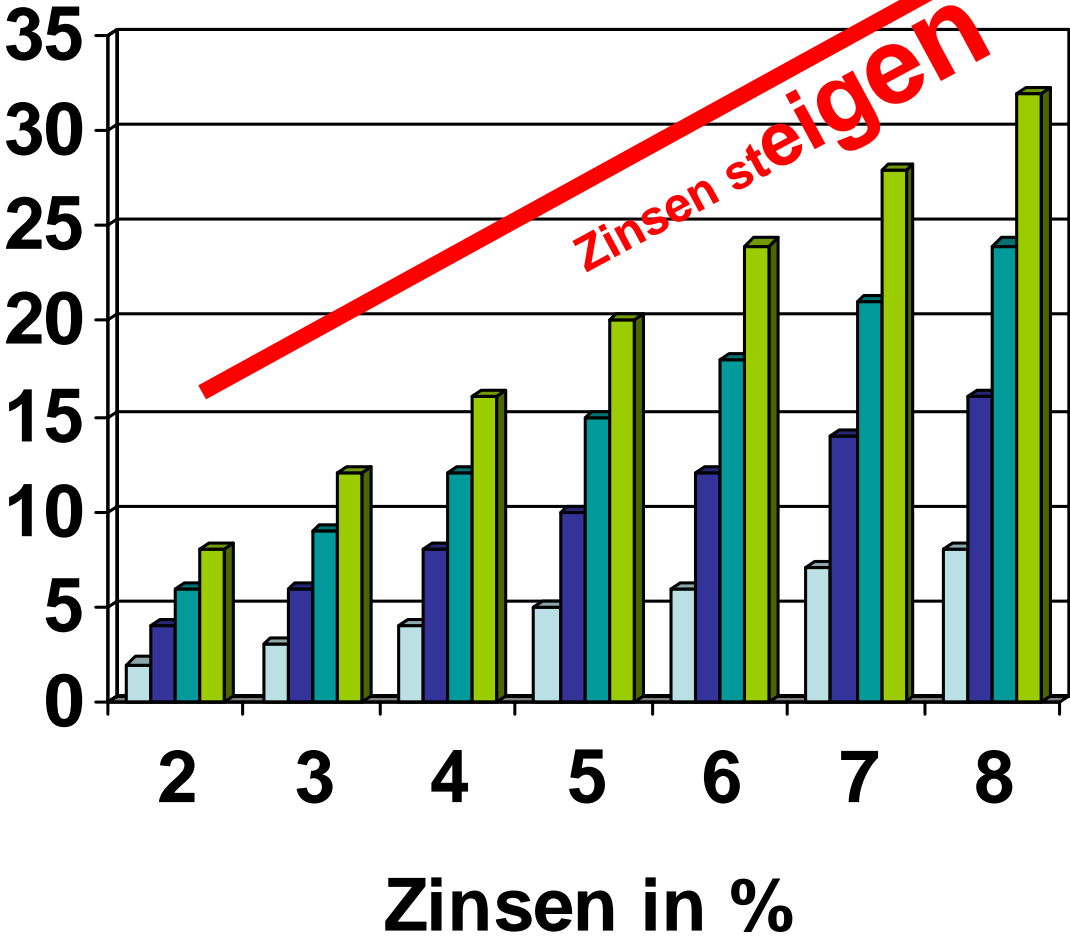
**A. Ausgangslage:**  
**Entwicklung der Kassenkredite der Stadt  
Salzgitter in Mio.. €**



**B. Problem: Finanzskandal Koch**

# Sprengsatz Zinsen

Zinsausgaben in Mill. €



- 100 Mill.
- 200 Mill.
- 300 Mill.
- 400 Mill.

# Prämissen der Stadt Salzburg

## Die Entscheidungshoheit verbleibt vollständig bei der Stadt!

- Salzgitter entscheidet über:
- Kreditneuaufnahmen
  - Kreditprolongationen
  - Kreditsondertilgungen
  - vorzeitige Kreditablösungen
  - Abschluss von Derivaten
- Salzgitter behält:
- bestehende Darlehensverträge
  - die Abwicklung des Zins- und Schuldendienstes
- Salzgitter ist frei:
- beim Abschluss von Krediten und Derivaten (ob, wann, mit wem)

# Ziele des Zins- und Schuldenmanagements in Salzgitter



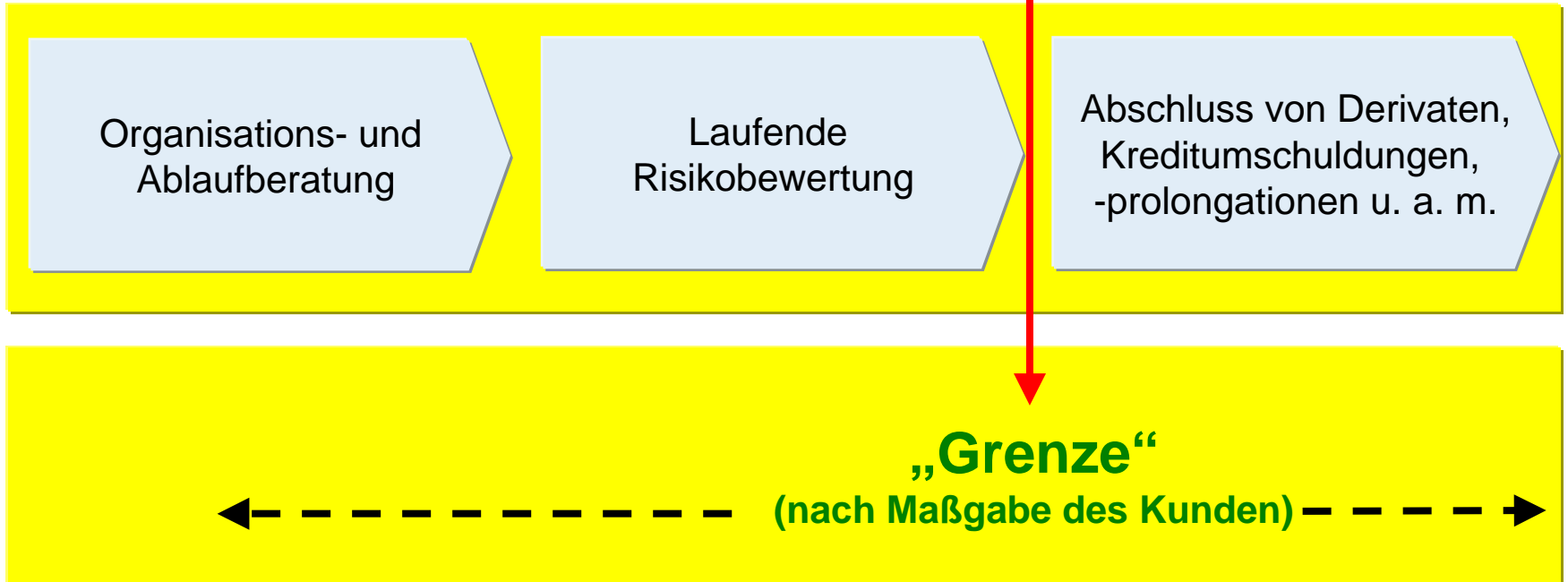
- Zinssicherung
- Zinsoptimierung
  - Zinsausgaben gegenüber der Planung
  - Prozessabläufe (Zeitoptimierung / Reduzierung der operativen Risiken)
  - Liquiditätssteuerung
- Ein Berichtswesen ohne Zusatzaufwand in der Kämmerei mit transparenten und leicht verständlichen Kennzahlen zur Messung des Risikos, 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.
- **Problem:** Sicherstellung der Qualifikation des Personals

# Bausteine des Zins- und Schuldenmanagements

## Salzgitteraner Grenze



# Welche Aufgaben hat die Kämmerei?

## Richtlinien & Rahmenbedingungen

- Unterlagen zusammenstellen
- Interviews mit Mitarbeitern
- Präsentationstermine

## RiskReporting

### Datenerfassung

Die Darlehens-, Derivate- und Planungsdaten werden durch die Mitarbeiter der Kämmerei in Form einer von der Deutsche Bank vorgegebenen Textdatei bzw. einer Excel- oder Access-Datei erfasst u. diese Datei an die Deutsche Bank weitergeleitet\*\*

### Fortschreibung

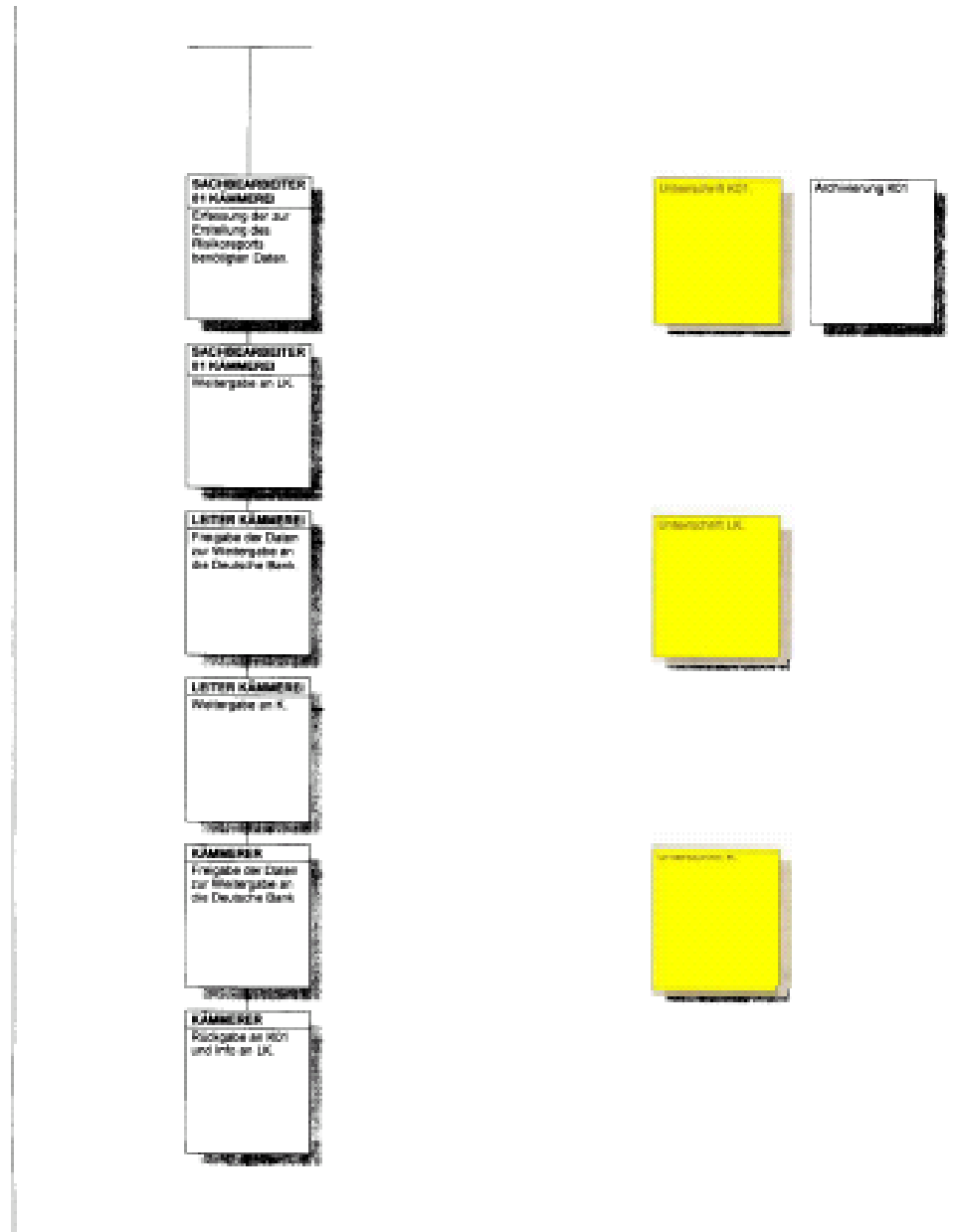
Die Fortschreibung der Datenerfassung bei Folgeberichten (ebenfalls in Dateiform) soll nur noch die Änderungen gegenüber der Ersterfassung enthalten (Vermeidung von Doppelarbeit).

## Vertragshandling

Salzgitter schließt bei Bedarf Darlehensverträge & Derivate mit der Bank ab. Derivatverträge sind nicht komplizierter als Kreditverträge. Die Anzahl der zu schließenden Derivate pro Jahr hält sich in Grenzen.

# PROZESS- ABLAUF- PLAN

**Strikte  
Umsetzung  
der  
MA-Risk  
des BAFin!**



# Entwicklung von neuen Dienstanweisungen



- Richtlinie für den Abschluss und die Abwicklung von Krediten und Derivaten
  - 1 **Anwendungsbereich**
  - 2 **Allgemeine Anforderungen**
  - 3 **Risikoüberwachung und Risikomanagement**
  - 4 **Organisation der Handelstätigkeit**
  - 5 **Inkraftsetzung**

# Ferner:



- **Rahmenbedingungen**

- 1 Einleitung
- 2 Rahmenbedingungen
- 3 Strategie der Stadt Salzburg
- 4 „Erlaubte Märkte“
- 5 Art, Umfang, rechtliche Gestaltung und Dokumentation der Geschäfte
- 6 Kennzahlen zur Messung, Analyse, Überwachung und Steuerung der Risiken
- 7 Höhe der zulässigen Limite für ausgewählte Risikopositionen und Vorgaben für die ausgewählten Benchmarks
- 8 Inkraftsetzung

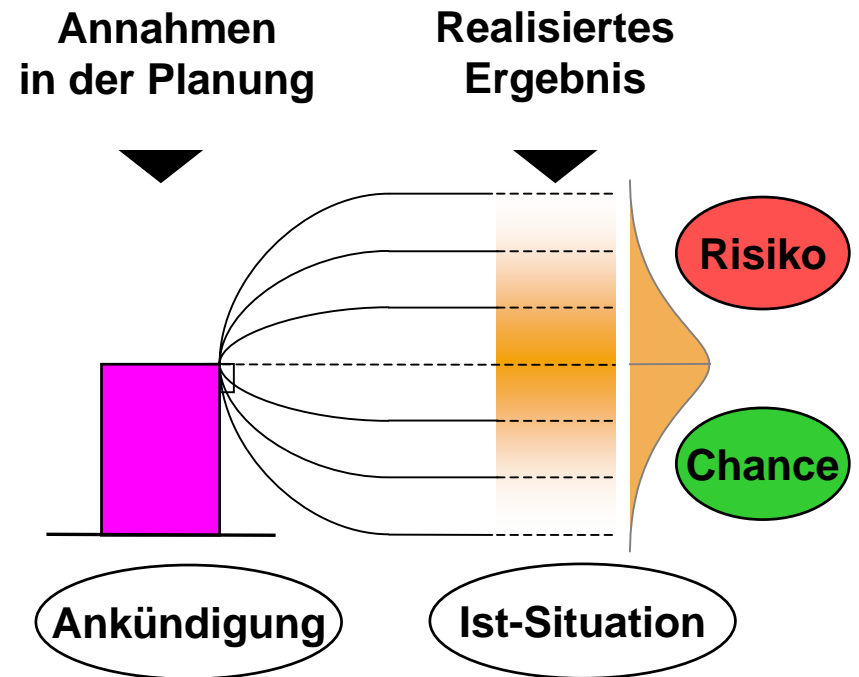
Wie erfolgt die Risikomessung  
und –steuerung?

# RISIKO IST DIE ABWEICHUNG ZWISCHEN GEPLANTEM UND REALISIERTEM ERGEBNIS

## Was ist Risiko?

- A: Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen
- B: Negative Abweichung einer finanzwirtschaftlichen Zielgröße von einem Referenzwert.

Der Referenzwert bei Kommunal-krediten kann sein:  
Der in der Investitionsrechnung bzw. dem Kreditaufnahmebeschluss (für die Gesamtlaufzeit!) angenommene Zinssatz



# Welche Daten werden benötigt?

## Von Salzgitter erhält die Bank:

*Portfoliodaten:*

- Darlehen
- Derivate
- Planung

Die Deutsche Bank stellt Ihnen eine Erfassungssoftware zur Verfügung, die **Prüfroutinen** enthält, um eine Plausibilisierung der überlassenen Daten sicherzustellen.

## Die Bank fügt hinzu:

*Marktdaten:*

- Zinsen
- Wechselkurse
- Volatilitäten
- Korrelationen

Die Daten der bereits erfassten Geschäfte werden von der Deutsche Bank **gepflegt** (Zins- und Tilgungszahlungen, Fälligkeit, Fixing)

# „one-page-Report“ und/oder schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse

## Entscheidungsunterstützende Informationen zum Abschluss von Krediten und Derivaten

- **Umschuldungsinformationen**
- **Risikosteuerungskennziffern**
- Analyse volkswirtschaftlicher Entwicklungen, **Prognosen** für wichtige Zins- und gegebenenfalls Devisenmärkte
- **Handlungsempfehlungen**, abgestimmt auf die Risikstrategie der Stadt (Empfehlungen zur Zinssicherungsstrategie, Instrumentenauswahl), die somit im Rahmen der Richtlinien umsetzbar sind.

## Controlling- und Überwachungs- informationen

- **Risiko**
- **Ersparnis**
- **Limitausnutzung**

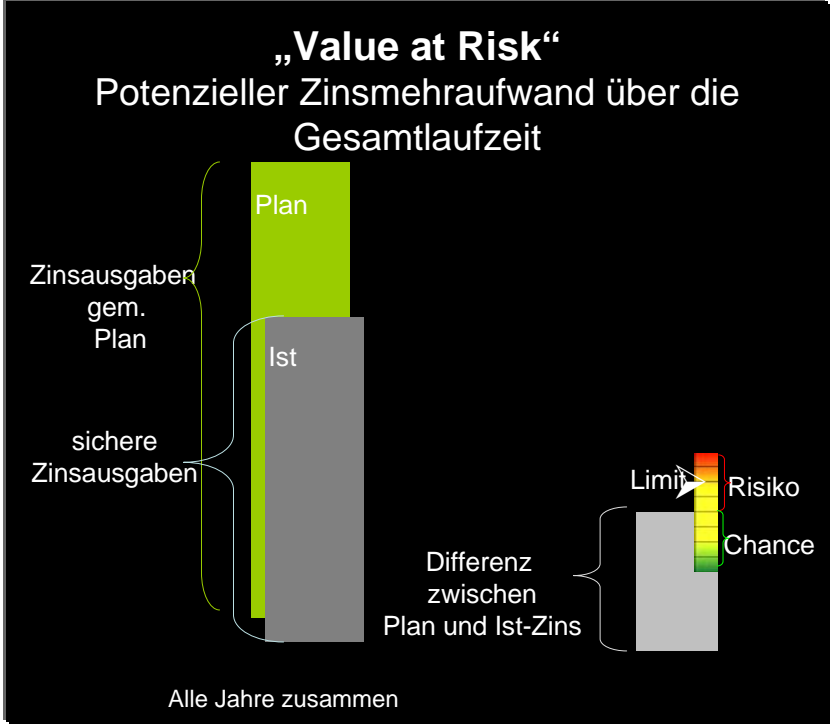
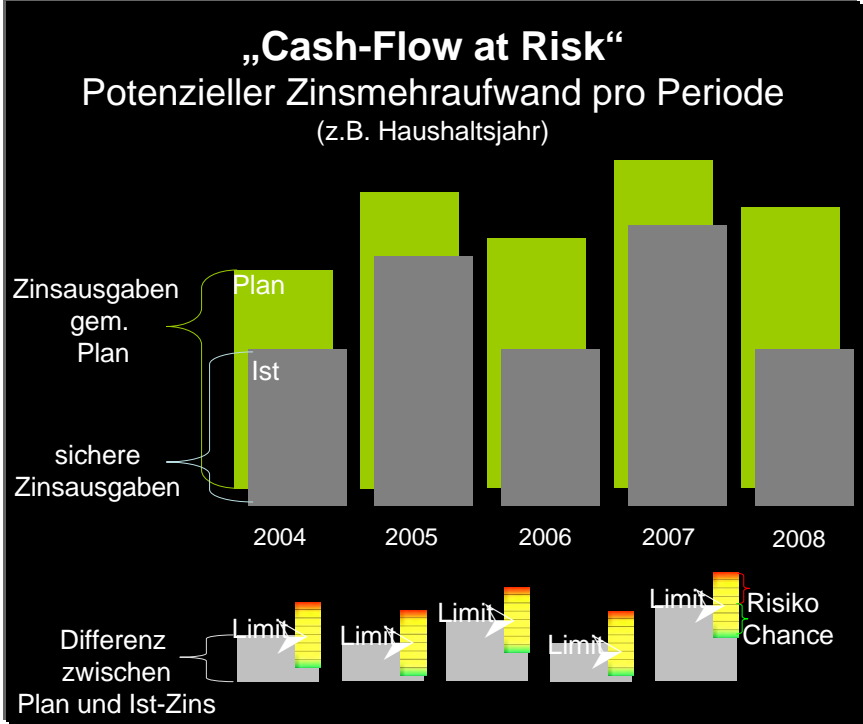
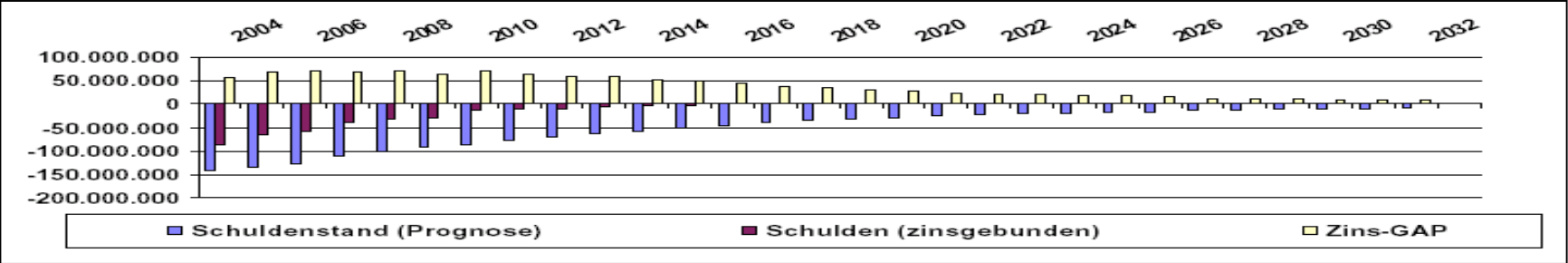
## Abwicklungs- informationen

- **Zins- und Tilgungszahlungen**
- **fällige Geschäfte**

## Warum RMS?

- Transparenz, um ohne „Bauchgefühl“ das vorhandene Zinseinsparungspotenzial zu nutzen
- Da diese Chancen nur durch Eingehen eines entsprechenden Risikos genutzt werden können, ist eine Ampelfunktion notwendig, die frühzeitig signalisiert, wann das Risiko besteht, dass die von Ihnen definierte Zinsobergrenze der Planung überschritten werden könnte
- Organisation der Abläufe zur Schaffung von Handlungsfreiräumen

# RISIKOMESSUNG



# Risk Management Services

Region Nord

Stadt Salzgitter - Kommunalkredite

10. Oktober 2005

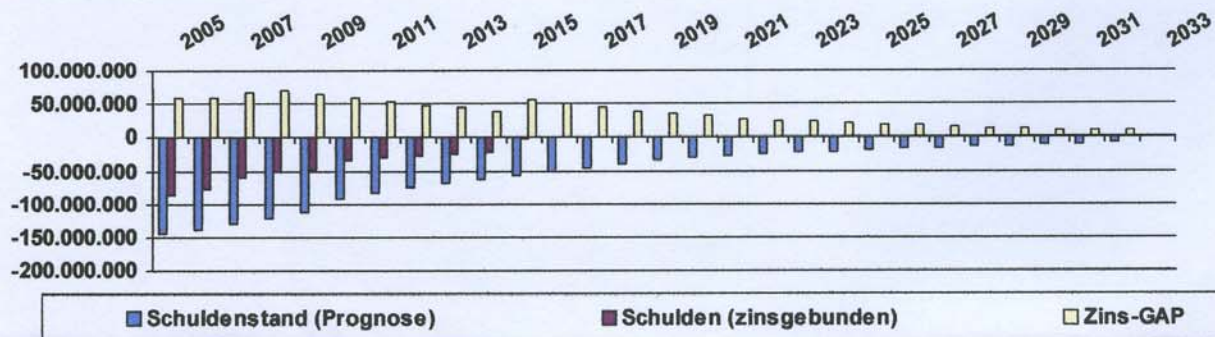
Reporting per 07.10.2005 auf Basis der Daten der Stadt Salzgitter vom 07.10.2005

## Kommunalkredite

<b>Value at Risk aus der Zinsbindungs- lücke innerhalb des nächsten Monats, Konfidenzniveau 95% in EUR:</b>	2.308.048,08	max. Limitausnutzung: 40% akt. Limitausnutzung: 7%
<b>Buchwert der Kredite in EUR:</b>	-134.341.266,77	
<b>ber. Rückzahlungswert der Prognose in EUR:</b>	177.316.484,85	
<b>ber. Wert der offenen Positionen in EUR:</b>	34.759.317,55	
<b>ber. R.w. der Kredite + Derivate in EUR:</b>	-142.557.167,30	
<b>ber. Kurs der Kredite:</b>	104,36%	
<b>Durchschnittsverzinsung der Kredite per Stichtag:</b>	3,79%	
<b>durchschnittliche Zinsbindung der Kredite in Jahren:</b>	1,94	
<b>durchschnittliche Kapitalbindung der Kredite in Jahren:</b>	10,63	

Sensitivitäten	Wertänderung pro Basispunkt
1 Woche	7,79 EUR
1 Monat	102,21 EUR
2 Monate	141,64 EUR
3 Monate	-28,94 EUR
4 Monate	-30,12 EUR
5 Monate	-31,41 EUR
6 Monate	3.030,99 EUR
9 Monate	-132,89 EUR
1 Jahr	5.540,33 EUR
2 Jahre	1.595,90 EUR
3 Jahre	-850,87 EUR
4 Jahre	-980,23 EUR
5 Jahre	-1.338,16 EUR
6 Jahre	-4.265,88 EUR
7 Jahre	-3.956,04 EUR
8 Jahre	-3.822,82 EUR
9 Jahre	-2.283,97 EUR
10 Jahre	6.201,65 EUR
12 Jahre	-15.431,23 EUR
15 Jahre	-19.797,41 EUR
20 Jahre	-19.023,74 EUR
25 Jahre	-18.746,73 EUR
30 Jahre	-10.659,70 EUR
<b>GESAMT</b>	<b>-84.759,63</b>

## Zinsbindungsbilanz



Risk-  
report  
(Auszug)

# Kontaktadresse



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