
Aktives Zins- und Schuldenmanagement im kommunalen Bereich

Tagung Staats- und Kommunal Finanzen
Speyer, 22. März 2006

Schuldenmanagement

Schuldenmanagement Organisation



Schuldenmanagement

Phase 1: Organisation

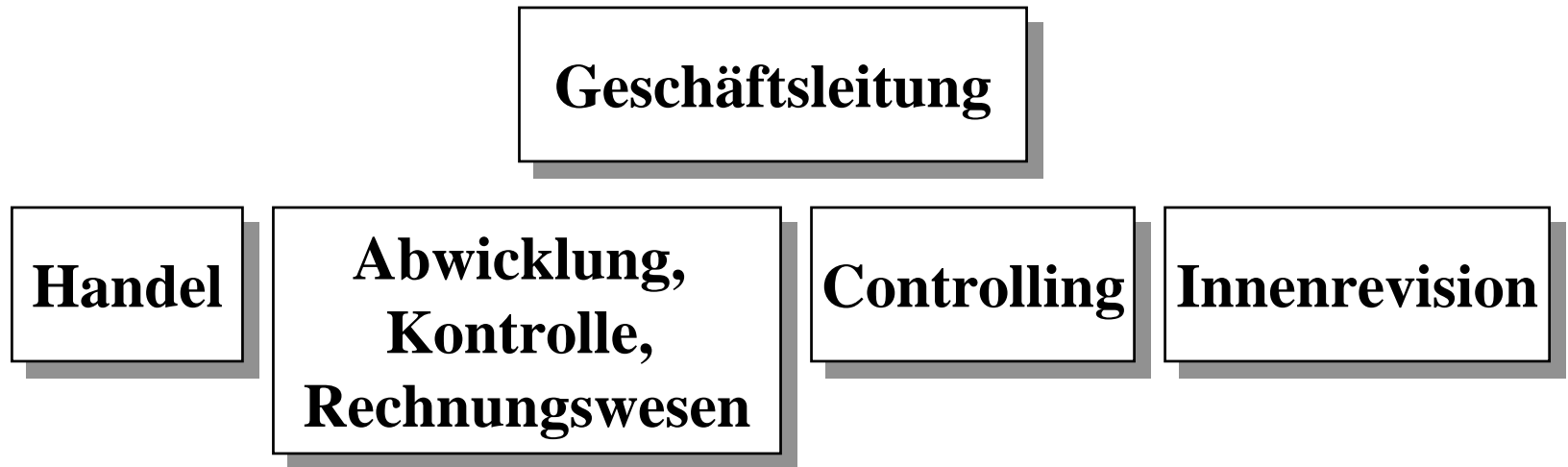
StRB Juli 2002 „Beseitigung der organisatorischen Defizite“

- ◆ Ausrichtung der Aufbau- und Funktionalorganisation analog den MaH (Mindestanforderungen an das Handelsgeschäft der Kreditinstitute)
- ◆ Einstellung professionellen Personals (Banker; SAP-Buchhalter)
- ◆ Schaffung eines „Profit-Center Schuldenmanagement“
- ◆ Installation einer Ausgleichsrücklage
- ◆ Beauftragung eines Organisations-Checks durch SL&G und Umsetzung der Ergebnisse
- ◆ Auftrag zur Strukturierung eines idealen Zielportfolios an finanzmathematisches Institut (MathConsult)

Schuldenmanagement

Aufbauorganisation

- ◆ Der für Schuldenmanagement zuständige Finanzbereich ist in Anlehnung an die (MaH) gegliedert, die eine Trennung von Handel und Vollzug, sowie Überwachung, zwingend fordern.

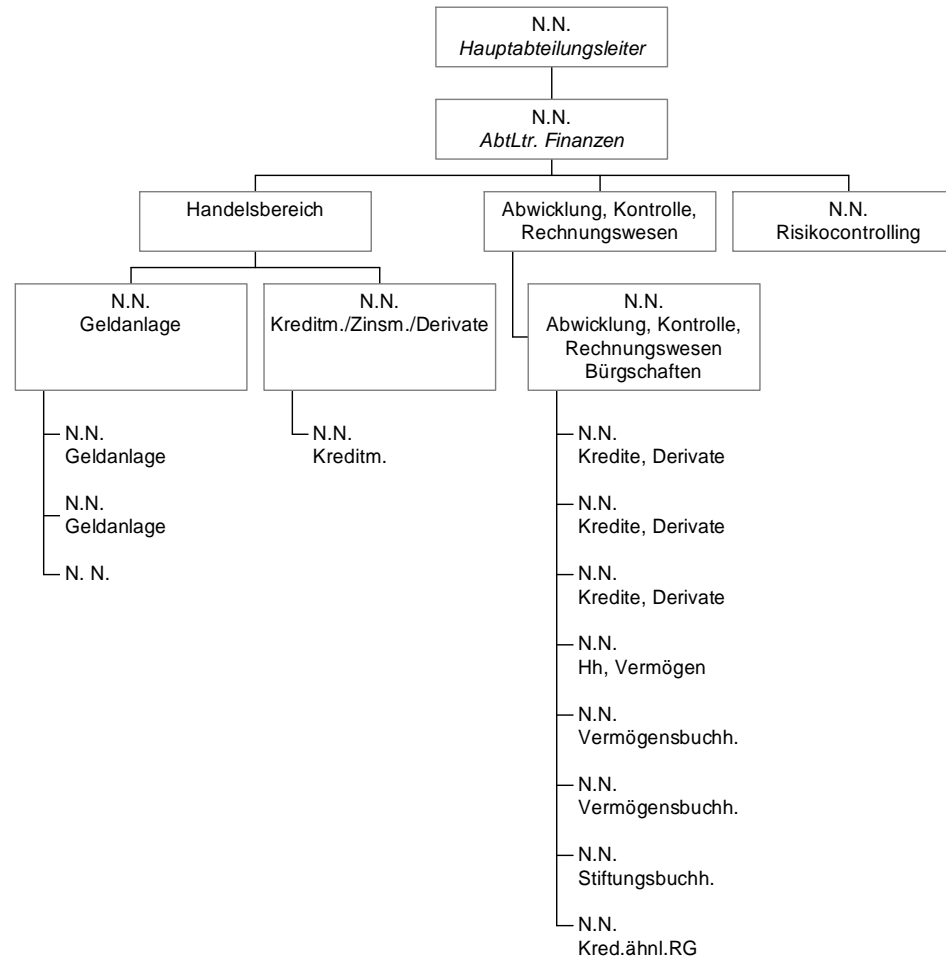


- ◆ Die Grundsätze der Organisation i.w.S. sind durch 3 Stadtratsbeschlüsse geregelt (Finanzrichtlinie Schuldenmanagement), die partiell durch Dienstanweisungen der Stadtkämmerei ergänzt/ detailliert werden.

Schuldenmanagement

Aufbauorganisation

Organigramm der HA I/2 mit Hauptabteilungsleitung



Schuldenmanagement

Funktionalorganisation

- ◆ **Allgemein** die Festlegung schriftlicher Rahmenbedingungen, zulässige Geschäfte/Instrumente, Kontrahenten, interne Organisation, Berichtswesen usw.
- ◆ Im **Risikocontrolling**/-Management die Einrichtung eines Systems zur Risikomessung/Überwachung/Begrenzung, Risikoberichtswesen
- ◆ Im **Handel** Regelung für Abschluss und Erfassung von Handelsgeschäften
- ◆ Abwicklung/Kontrolle/Bestätigung und Dokumentation von Handelsgeschäften sowie deren Verbuchung
- ◆ Interne **Revision** prüft Einhaltung MaH/MaRisk usw.

Schuldenmanagement

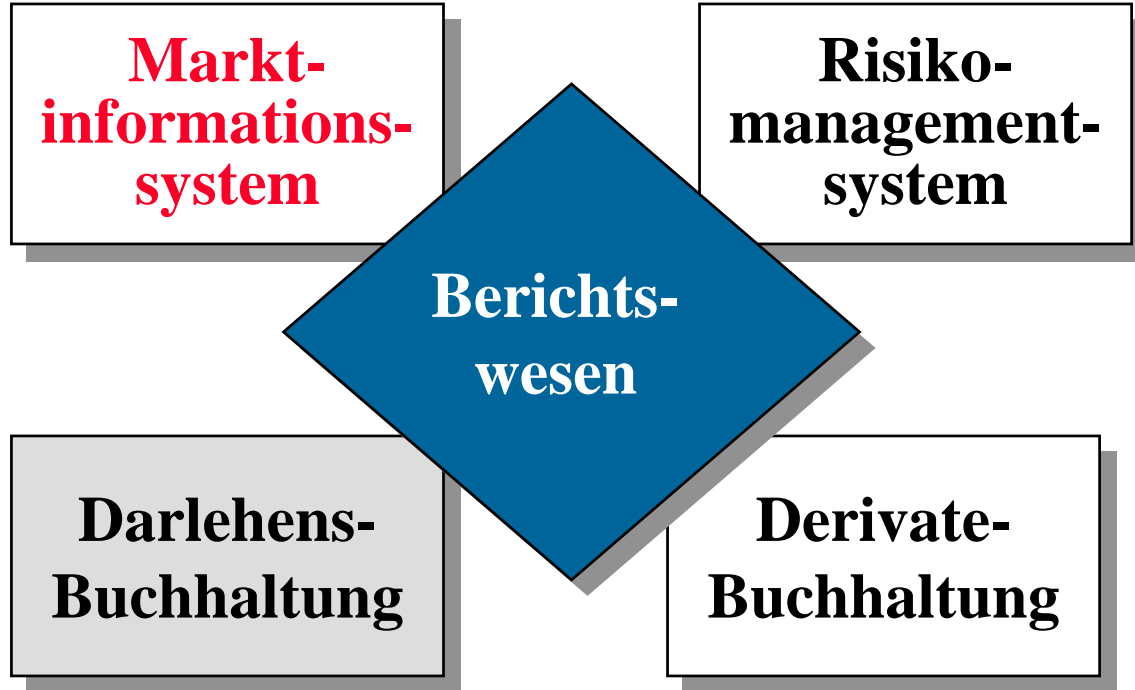
Personalorganisation

- ◆ „Die mit den einzelnen Prozessen des Kreditgeschäfts betrauten Mitarbeiter sowie deren Vertreter müssen über die erforderlichen Kenntnisse zur Beurteilung der Risiken der Geschäfte verfügen. Durch geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen ist zu gewährleisten, dass das Qualifikationsniveau dem aktuellen Stand der Entwicklungen entspricht“ (BAFin RS 34/2002 MaH)
- ◆ Ausgebildete Banker oder geschulte kommunale Mitarbeiter (Kosten MA ca. 100 T€ plus Info-System etc. Amortisierung ab Zinsersparnis 100 T€x ?)
- ◆ Ständige Fortbildung (Fortbildungsplanung)
- ◆ Periodische Überprüfung des Leistungsstandes des Schuldenmanagements durch externe Finanzdienstleister

Schuldenmanagement

EDV- Organisation

Ein aktives Schuldenmanagement benötigt eine leistungsfähige EDV und ein aussagefähiges Berichtswesen für die Entscheidungsträger.



Schuldenmanagement

Risikocontrolling/-management

- ◆ „Zur Begrenzung der mit Handelsgeschäften (Krediten, Derivaten) verbundenen Risiken ist ein System zur Messung und Überwachung der Risikopositionen und zur Analyse des mit ihnen verbundenen Verlustpotentials (Risiko-Controlling) sowie zu deren Steuerung (Risiko-Management) einzurichten (MaH Grundsatz 3).
- ◆ Dies kann geschehen in eigener Regie oder durch Beauftragung eines Dritten/ Outsourcen.

Schuldenmanagement

Organisation des Berichtswesens

Ein aktives Schuldenmanagement fordert über die kommunalgesetzlichen Anforderungen (Schuldenübersicht) hinaus ein aussagefähiges Berichtswesen.

- ◆ Der **Monatsbericht** ist ein geraffter Auszug aus den Buchhaltungen „Darlehen“ und „Derivate“; er wendet sich an die Verwaltungssteuerung
- ◆ Der **Quartalsbericht** informiert (seit 2004) den Stadtrat über Stand und Ergebnisse des Schuldenmanagements.
- ◆ Der **Schuldenbericht** informiert Stadtrat, Verwaltungsspitze, Bürger über Refinanzierung und Stand der Kreditportfolien Hoheit und Eigenbetriebe für das vergangene Kalenderjahr.

Die **Rechtsaufsicht** erhält 1 jährliche Information über die Derivatgeschäfte

Weitere Informationen werden aus einem externen Berichtswesen des mit einer Risikomanagement-Beratung beauftragten Kreditinstituts an die Verwaltungssteuerung fließen.

Schuldenmanagement

Erfolg/ -kontrolle

- ◆ Erfolg wird definiert als positive Differenz zwischen dem fiktiven Altportfolio und dem jeweils aktuellen Portfolio.
- ◆ Die Ergebnisse des Schuldenmanagements werden über eine gesonderte Rücklage (Zinsausgleichsrücklage) erfasst. In ihr werden abgebildet und abgerechnet sämtliche Zinsminderungen und Zinsmehrungen, sämtliche Kosten/Erträge des Fachbereichs (Sach- und Personal). Die Ergebnisse werden dotiert und thesauriert.
- ◆ Das Schuldenmanagement ist als sich selbst finanzierendes Profitcenter organisiert. Stand Anfang 31.12.2005:
Überschuss + 39,2 Mio.€
- ◆ **Ziel p.a.** 10% Zinsersparnis (Zins 2005 Höhe: 143 Mio.€) jährlich erreicht.

Schuldenmanagement

Kreditmanagement im Rahmen eines Schuldenmanagements

Schuldenmanagement

Phase 2: Kreditmanagement

StRB Juli 2003 „Schaffung eines professionellen Kreditmanagements“ als Basis eines Schuldenmanagements

- ◆ Genehmigung und Umsetzung der Ergebnisse MathConsult (Idealportfolio“: 30% variable /70% fixe Zinsbindungen/Limite; Segmentlimite)
- ◆ Genehmigung eines Handlungsrahmens (Ziele, Methoden, Risiken und deren Steuerung eines modernen Kreditmanagements für Hoheit und Eigenbetriebe sowie selektiver Einsatz von Derivaten)
- ◆ Vorgabe rechtlicher Rahmenbedingungen (Kreditbeschaffung)
- ◆ Auftrag zur Beschaffung tauglicher EDV-Systeme (Darlehens- und Derivatebuchhaltung, Risikomanagementsystem, Informationssystem)
- ◆ Auftrag Berichtswesen u. Erfolgskontrolle, Umsetzung

2004 Gründung der **AG Finanzmanagement/Treasury** (DST)

Schuldenmanagement

Handlungsfelder

- ◆ Die Handlungsfelder eines aktiven Schuldenmanagements sind Kreditmanagement und Derivatemanagement.
- ◆ **Kreditmanagement** ist Liquiditätssicherung und –beschaffung über Kreditneuaufnahmen, Umschuldungen, a.o. Kündigungen, Tilgungen usw.. Es setzt die Ziele des Schuldenmanagements „physisch“ am Kredit/-portfolio um.
- ◆ **Derivatemanagement** ist Sicherung günstiger Zinsen, die Optimierung aber auch die Korrektur getroffener Kredit/Zinsentscheidungen über Derivate.
- ◆ Kreditmanagement und Derivatemanagement sind **untrennbare Komponenten** eines aktiven Schuldenmanagements.
Kreditmanagement ohne Derivateinsatz = Spekulation ?

Schuldenmanagement

Strategiealternativen

- ◆ Die Strategie der **langfristigen Refinanzierung** über Kredite mit (langen) Zinsbindungsfristen wird beibehalten. Das Schuldenmanagement steuert das Portfolio über Derivate oder unterlässt dies.
- ◆ Die Strategie der langfristigen Refinanzierung wird aufgegeben. Refinanzierung erfolgt über **variable Kredite** (Floater, Kassenkredite). Derivateinsatz hier zwingend.
- ◆ Die Strategie der Refinanzierung mit festen Zinsbindungen wird durch Aufnahme variabler Kredite ergänzt. Je nach Umfang der variablen Kredite ist der Derivateinsatz auf einzelne Kredite oder das Portfolio unverzichtbar.

Schuldenmanagement

Kredit- vor Derivatemanagement

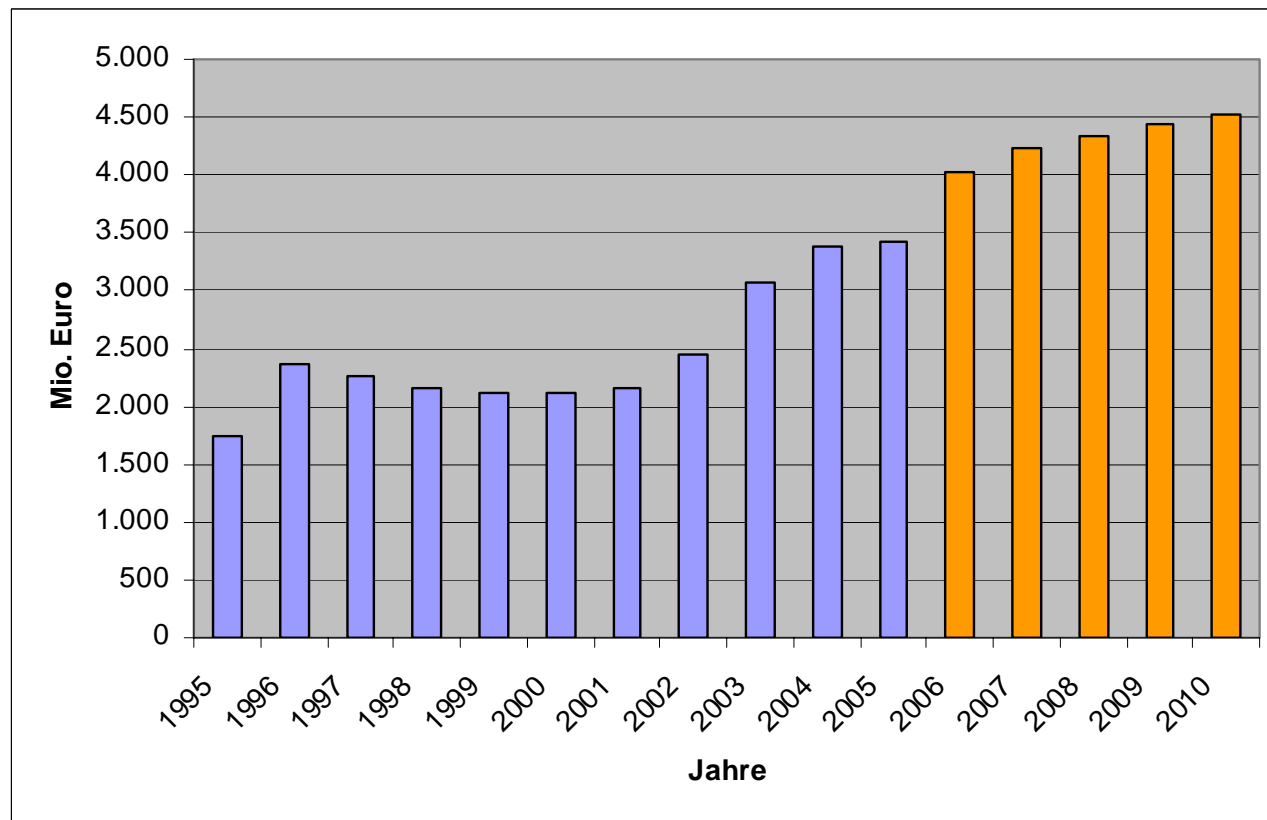
- ◆ Die Zinsbindungsfristen werden veränderlich gestaltet. Ziel ist ein periodisch fortzuschreibendes „**Idealportfolio**“.
- ◆ Angesteuert wird es primär und vorrangig über Umschuldungen und Kreditneuaufnahmen – also **Kreditmanagement**
- ◆ Das **Derivatemanagement** dient ergänzend dazu, das Idealportfolio schneller zu modellieren, die Zinsen zusätzlich zu verringern bzw. abzusichern und getroffene Richtungsentscheidungen nachträglich zu korrigieren.

**Kreditmanagement geht (in München) vor
Derivatemanagement**

Schuldenmanagement

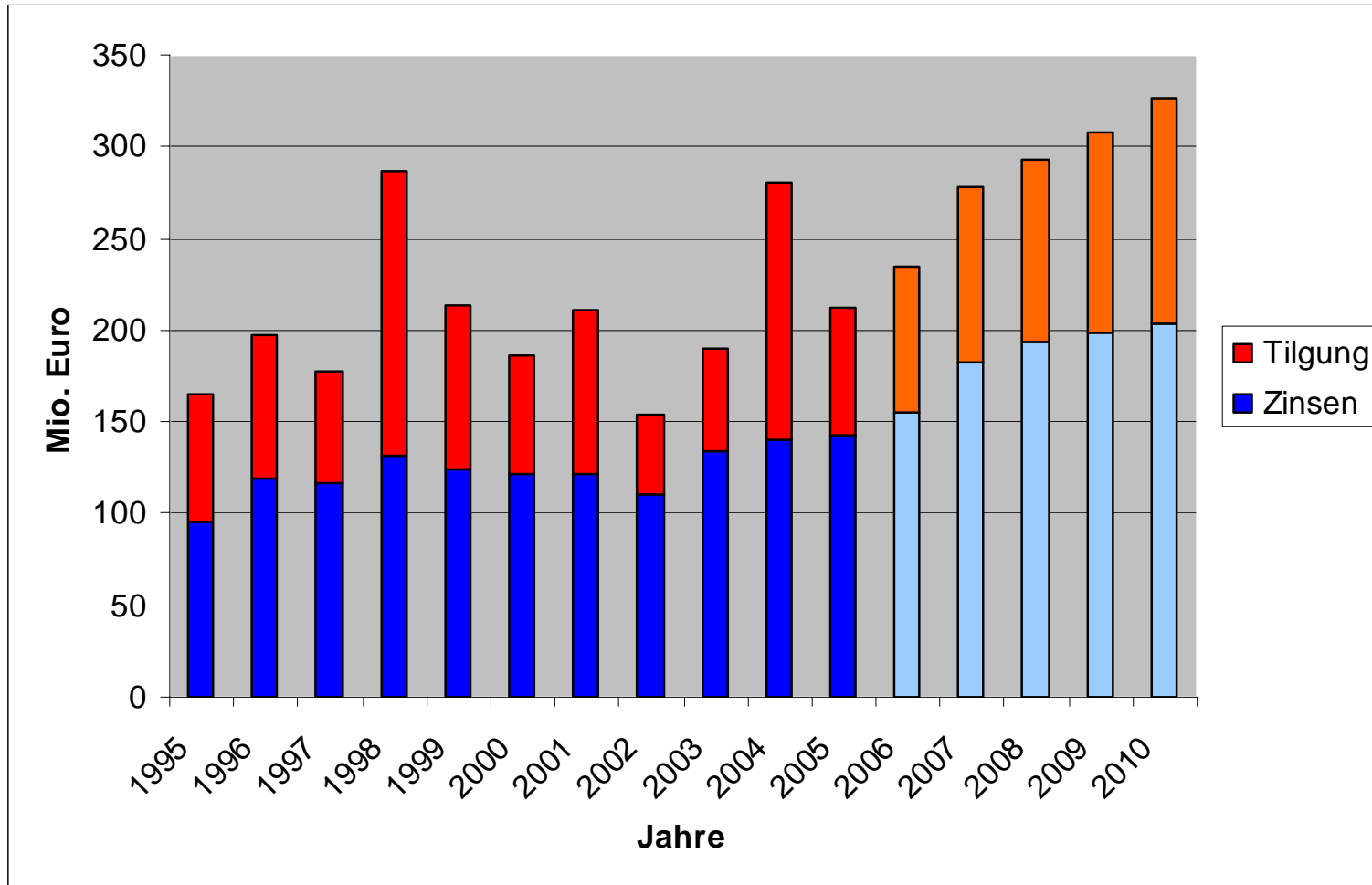
Schuldenstand/-entwicklung LHM

Basisvoraussetzung für ein Schuldenmanagement sind nachhaltig vorhandene und zu bedienende Schulden. München erfüllt diese „konstituierende“ Voraussetzung



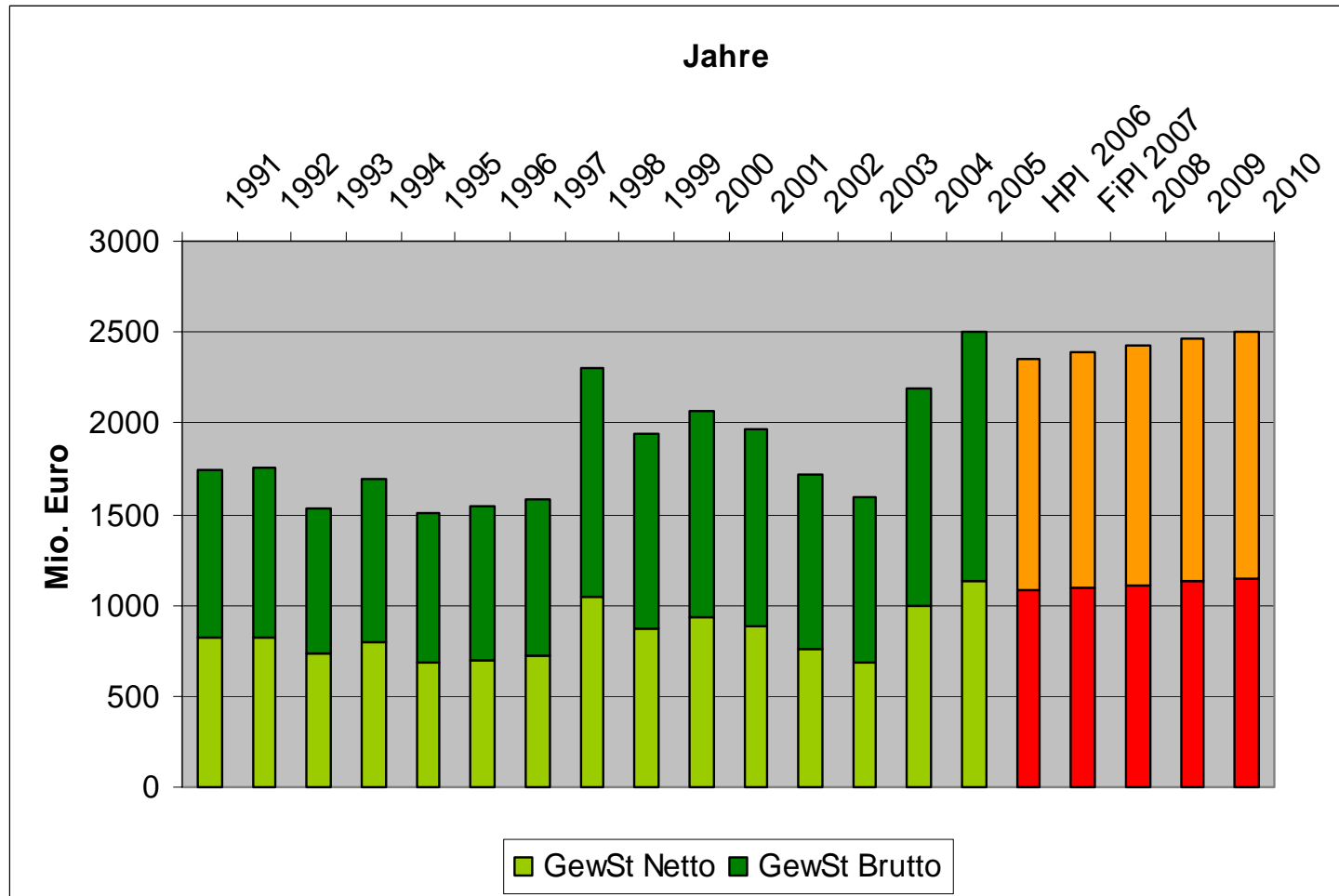
Schuldenmanagement

Zins und Tilgung



Entwicklung Gewerbesteuer

1995 – 2005 und 2006 - 2009



Schuldenmanagement

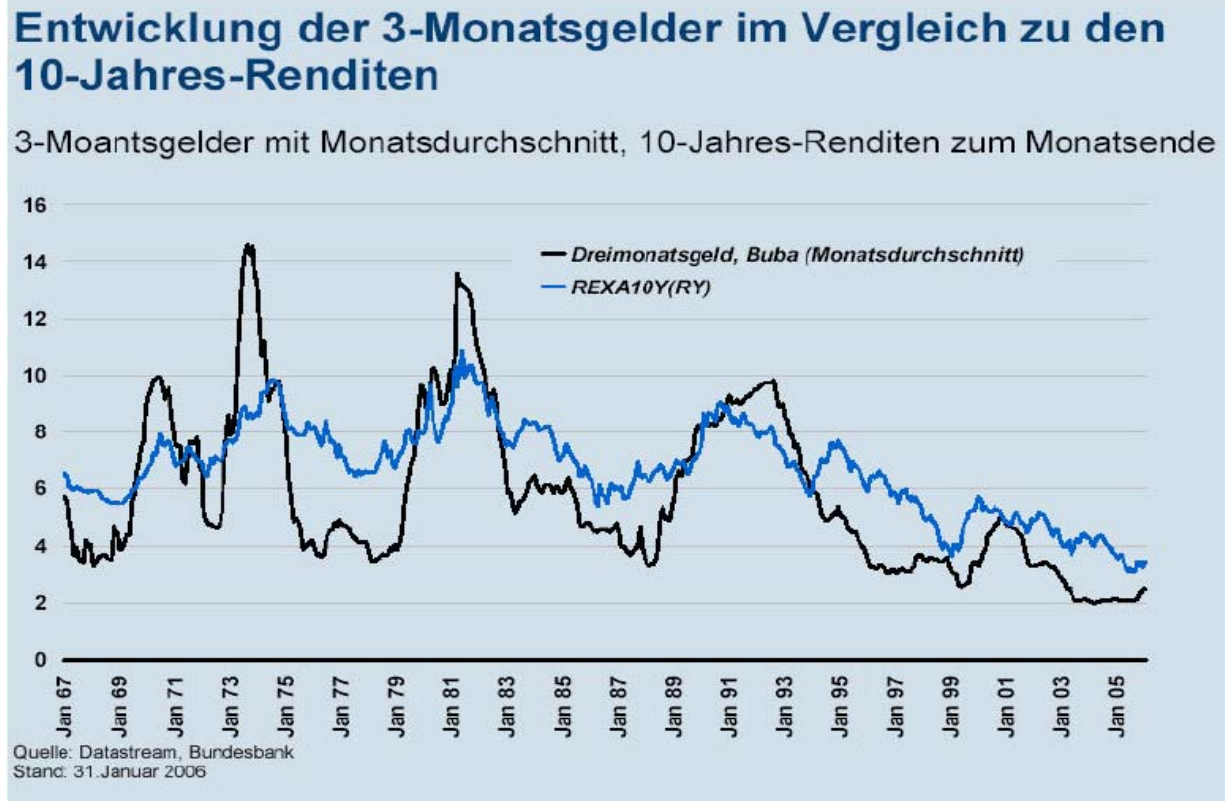
Handlungsziel: Die Zinslast

- ◆ Nicht Ziel des Schuldenmanagements ist die Begrenzung oder die Verringerung der Schulden: Sache der Politik.
- ◆ Ziel des Schuldenmanagements ist nachhaltige Entlastung der Haushalte von Zinskosten (in München: 10%-15% p.a.). Kreditmanagement erreicht Ziel durch Erhöhung der Zinsänderungsrisiken, Derivatmanagement sichert erhöhte Zinsänderungsrisiken („Hedging“) und schafft Zusatzerträge.
- ◆ Ziel ist die Vermeidung untragbarer Risiken
- ◆ Ziel ist Aufrechterhaltung der Planungssicherheit
- ◆ Sonstige Ziele (Portfoliodurchschnittszins, geglätteter Zins, Zins-Ausgaben-Quote etc) sekundär

Schuldenmanagement

Dauer der Zinsbindung

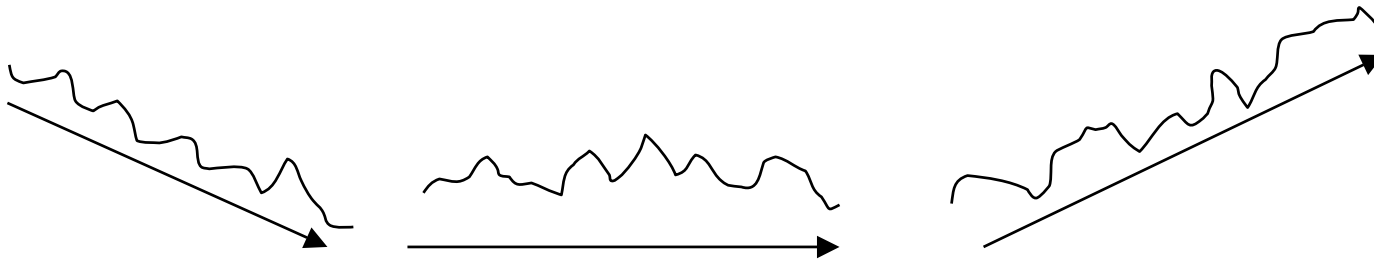
Weitere Voraussetzung ist die (historisch begründete) Annahme, dass Kredite mit langen Zinsbindungen in der Regel teurer sind als Kredite mit variablen oder kurzen – und dass dies so bleibt.



Schuldenmanagement

Die Zinsentwicklung

- ◆ Seit den 90er Jahren sind die Zinsen in Euroland grundsätzlich gefallen, und zwar am langen und am kurzen Ende. Richtiges Schuldenmanagement wäre permanente Aufnahme/ Umschuldung variabler Kredite gewesen.
- ◆ Wer Schulden managen will, sollte nicht unterstellen, dass dies so bleiben muss. Zinsen bewegen sich, meist unberechenbar, vor allem unerwartet. Nachstehend die drei einzig möglichen Richtungen.

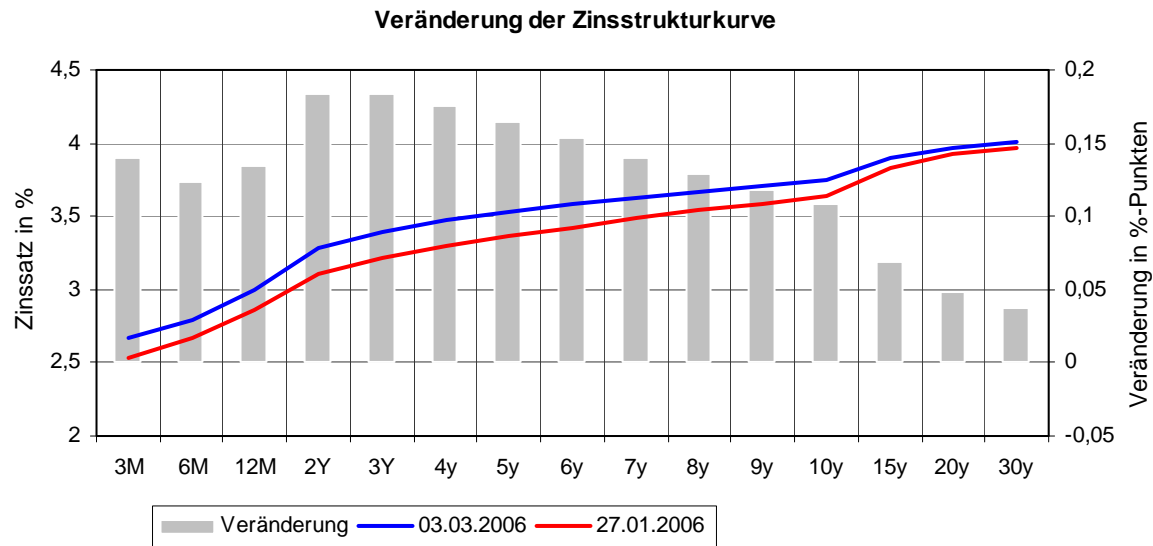


- ◆ Wer nicht die Fähigkeiten eines Orakels hat, sollte die 3 Möglichkeiten stets im Auge behalten und auf sie vorbereitet sein. Dies kann im Kredit- und auch im Derivatbereich geschehen.

Schuldenmanagement

Die Zinsstrukturkurve

- ◆ Die Zinsstrukturkurve steigt meist von links unten nach rechts oben an. Sollte der Eindruck ansteigender Zinsen entstehen, so ist er falsch. Sie bildet die aktuelle Zinsstruktur ab – sie ist keine Glaskugel.



Schuldenmanagement

Zinsentwicklung nach „Konsensus“

- ◆ Eine Unzahl von Propheten beschäftigen sich mit der Frage, wie denn der Zins „morgen“ sein wird. Auch die Manager kommunaler Schulden stellen diese Frage gern, sich selbst und anderen. Die Antwort stimmt nie. Trotzdem trägt sie zur Beruhigung aller Akteure bei.

	Prognosehoriz.					
	akt: 2,674 %	3 M	6 M	12 M		
Allianz	2,90	0,20	3,10	0,20	3,20	
Bay.LaBa	2,70		2,70		2,70	
BHF	2,75		3,00		3,25	
Commerzbank	2,65		2,65		2,90	0,10
Deutsche Bk	2,70		2,90		3,15	
DGZDeka	2,90	0,30	2,90	0,20	3,10	0,20
HVB	2,60		2,60		2,60	
Postbank	2,80		3,00	0,30	2,90	0,20
UBS Warburg	2,75	0,05	3,00	0,05	3,00	-0,20
WestLB	2,80		2,90		2,90	
Durchschn.	2,76	0,05	2,88	0,08	2,97	0,03
Median:	2,75	0,05	2,90	0,10	2,95	0,05

	10-J.BuRen. Prognosehoriz.					
	akt: 3,57 %	3 M	6 M	12 M		
Allianz	3,90	0,20	4,10	0,20	3,90	0,10
Bay.LaBa	3,40		3,50		3,50	
BHF	4,00		4,00		4,00	
Commerzbank	3,40		3,40	0,10	3,60	
Deutsche Bk	3,60		3,75		4,00	
DGZ-Deka	3,60		3,70		3,80	
HVB	3,40	0,10	3,10	-	3,00	
Postbank	3,50	0,10	3,60	0,10	3,60	
UBS Warburg	3,60	0,20	3,60		3,50	
WestLB	3,60	0,20	3,40	0,20	3,40	
Durchschn.	3,60	0,08	3,62		3,63	0,01
Median:	3,60	0,20	3,60		3,60	

Schuldenmanagement

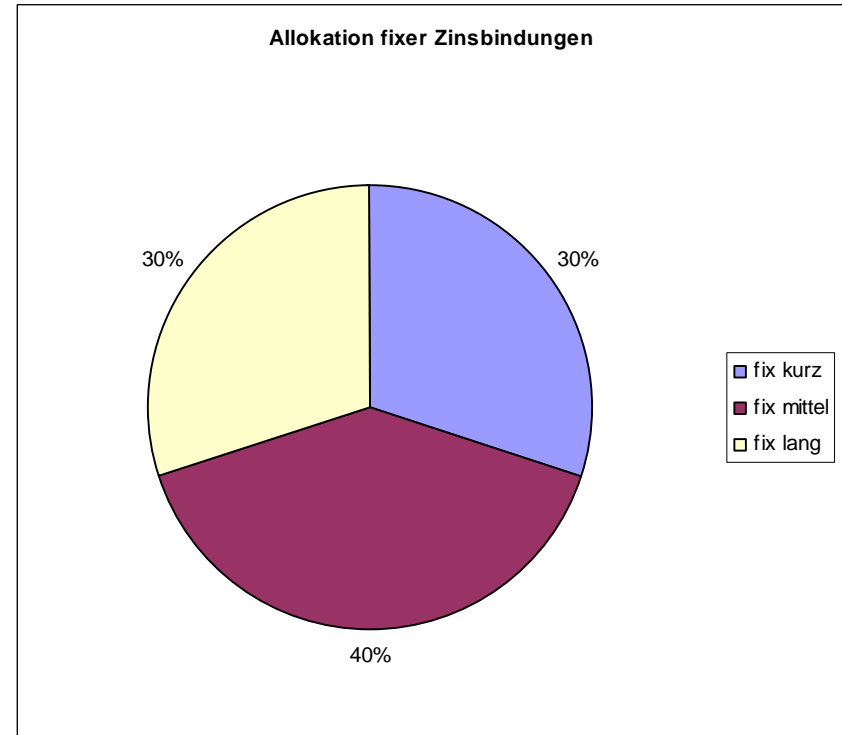
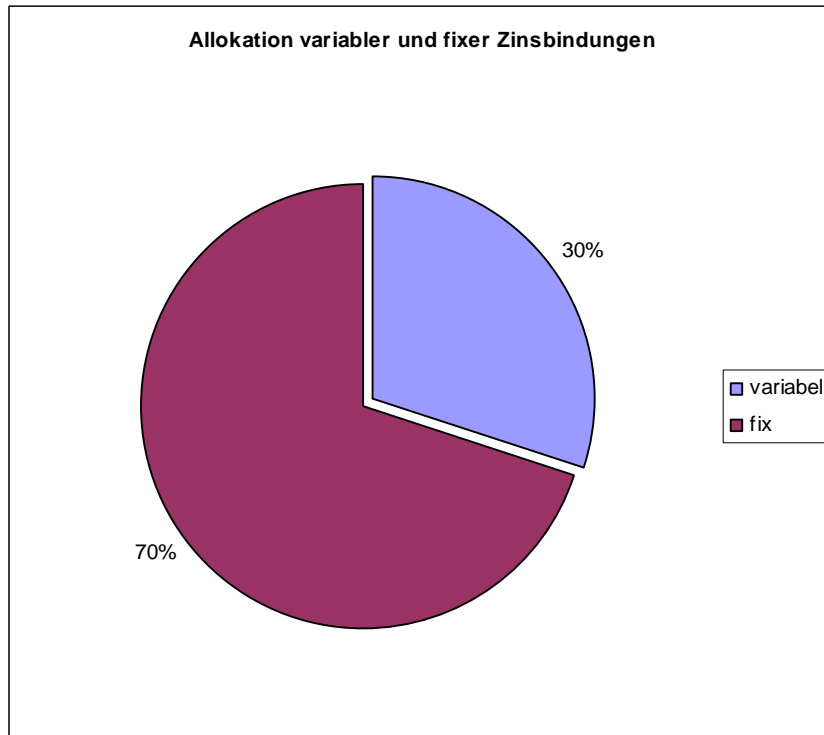
Kreditmanagement: Idealportfolio

- ◆ Das Idealportfolio gibt Antwort auf die Frage, wie gegenwärtig ein ideales Kreditportfolio strukturiert wäre. Es errechnet sich finanzmathematisch auf Basis von Daten der letzten 20 Jahre.
- ◆ Die finanzmathematischen Berechnungen führt ein qualifizierter Dienstleister im Auftrag der Stadt aus.
- ◆ Das Idealportfolio gliedert das Portfolio in einen Anteil mit variablen und mit fixen Zinsbindungen. Der variable Anteil ist vor dem Hintergrund der Ergebnisse der letzten Dekaden vorzugeben.
- ◆ Das Idealportfolio wird über Kredite (und Derivate) sukzessive nachmodelliert.

Schuldenmanagement

Kreditmanagement: Idealportfolio

Die Allokation der variablen und der fixen Zinsbindungen definiert die Kommune selbst; sie wird primär über Kredite modelliert. Das kann jede Kommune auch ohne weiteren Aufwand. Die Münchener Allokation:



Schuldenmanagement

Eckdaten Kreditportfolio LHM

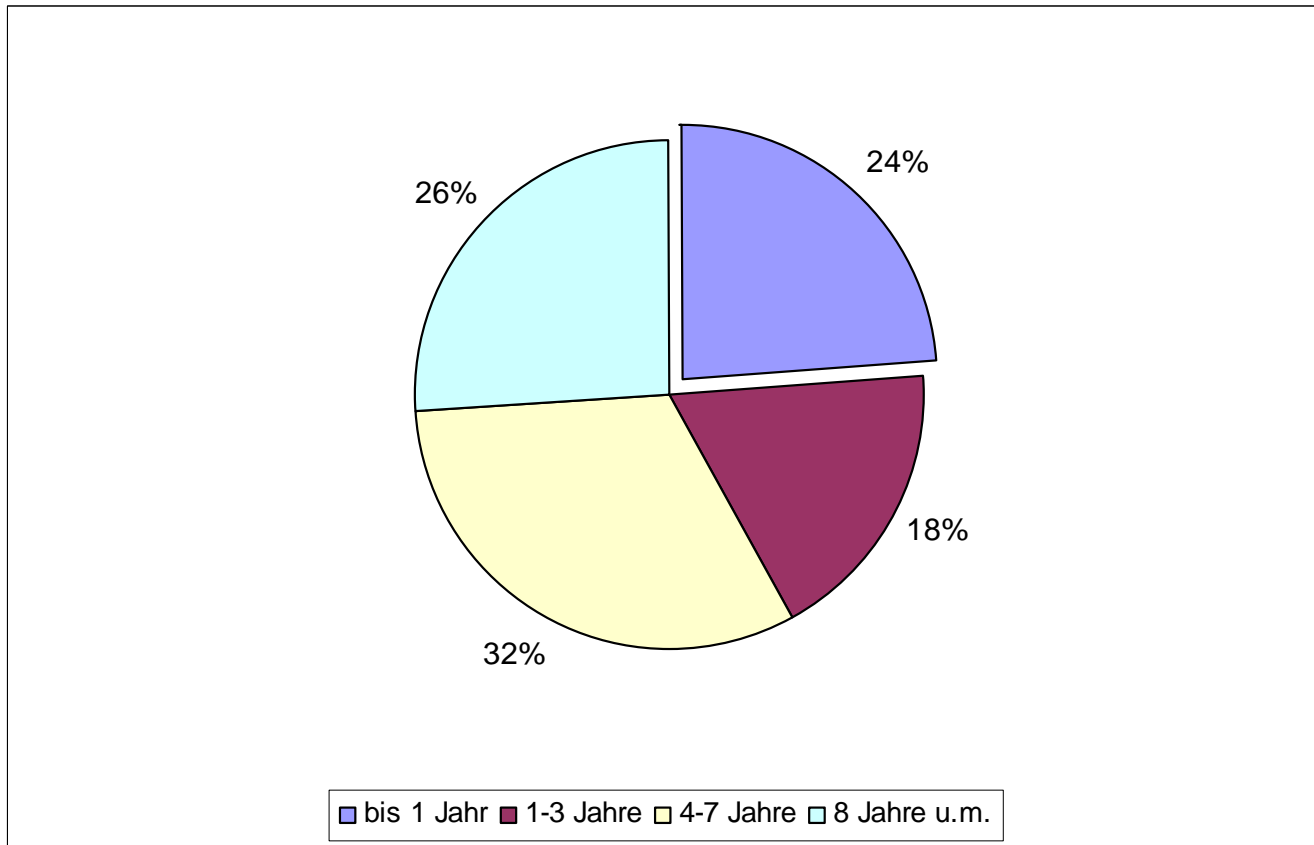
Stand: 31.12.2005

◆ Kreditvolumen	: 3.415 Mio.€	(5.150 Mio.€)
◆ Zahl der Kredite	: 243	(358)
◆ Pro-Kopf-Verschuldung	: 2.651 €	(3.998 €)
◆ Tilgungsleistungen	: 70 Mio.€	(143 Mio.€)
◆ Zinsleistungen	: 143 Mio.€	(227 Mio.€)
◆ Portfoliodurchschnittszins	: 4,2%	(4,4%)
◆ Kreditermächtigungen 2006	: 395 Mio.€	(448 Mio.€)
◆ Umschuldungsvolumen p.a.	: ca. 400 Mio.€	(ca. 500 Mio.€)

Schuldenmanagement

Kreditportfolio LHM 2005

Kreditportfolio nach Restlaufzeiten



Schuldenmanagement

Kreditmanagement: Maßnahmen

Die Ziele des Schuldenmanagements werden in München vorrangig über Kreditmanagement (Neuaufnahmen, Umschuldungen, a.o. Tilgungen etc.) ansteuert, und zwar durch

- ◆ Vermeidung von Überliquiditäten (keine Vorschaltkredite; langfristige Kreditsicherung bei Kommunen nicht erforderlich)
- ◆ Aufnahmen zu richtigen Zeitpunkt (timing auf der Zinskurve)
- ◆ Wahl der „passenden“ Zinsbindung (kurz/variabel – lang/fest)
- ◆ Auswahl der Kreditgeber ausschließlich nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Wege eines korrekten Vergabeverfahrens (DST AG FM/TR Muster zur Regelung Kredit- u. Kassenkreditaufnahmen)
- ◆ Auswahl der Kreditart (Förderdarlehen; Schuldschein-Anleihe-Struktur)
- ◆ Bestimmung marktgängiger Kredittranchen

Schuldenmanagement

“Rating“ einer Kommune?

- ◆ Die Bonität einer Kommune ergibt sich (nahezu) ausschließlich aus dem sog. „partial use“, d.h. ihrer Teilnahme am System der Finanzverfassung der Bundesrepublik.
- ◆ Sie ergibt sich nicht (oder nur untergeordnet) aus ihrer eigenen Vermögens- und Ertragslage.
- ◆ Ein Interesse an Rating hat also weder die Kommune noch die sie finanzierenden Bank (internes Rating), wohl aber die Ratingagenturen.
- ◆ Der DST und die Städtetage der Länder vertreten diese Position uneingeschränkt. München hat kein externes Rating und beabsichtigt auch nicht, sich ein solches zuzulegen, es sei denn, Position 1 würde nachhaltig beeinträchtigt.

Schuldenmanagement

“Tilgen“ von Schulden?

- ◆ Die billigsten Schulden sind die nicht vorhandenen – sagt der Volksmund. Doch ist das wirklich immer richtig? Ein Blick in die Bilanz kann helfen (die Pro-Kopf-Verschuldung nicht).

Aktiva		Passiva	
AV	80	EK	20
UV	10	VB	80
Kasse	10		
Summe	100	Summe	100

Entscheidend ist die **GuV**:

Erzielt die Kommune mit einer Geldanlage mehr, als mit sie mit einer Tilgung erspart, dann ist eine Tilgung ein politischer Akt, aber wenig intelligent.

- ◆ Professionelles Asset-Liability-Management sollte in den Fokus der Kommunen und der Banken rücken.

Schuldenmanagement

Derivatmanagement im Rahmen eines Schuldenmanagements

Schuldenmanagement

Rechtliche Rahmenbedingungen

Der Bayer. Derivaterlass (08.11.1995)

- ◆ regelt die zulässigen Derivate nur beispielsweise
- ◆ gestattet auch Kombinationen aus diesen Derivaten
- ◆ verbietet Währungsrisiken (bei Krediten und Derivaten)
- ◆ verbietet spekulative Geschäfte
- ◆ fordert intensive Marktbeobachtung und –analyse
- ◆ regelt Anforderungen an Organzuständigkeit, Kontrahenten und Genehmigungsfreiheit von Derivatgeschäften,
- ◆ fordert Beachtung des Konnexitätsgrundsatzes

Schuldenmanagement

Derivatmanagement in München

- ◆ Derivateinsatz seit 1996. Ggw. 12 Derivate ca. 400 Mio.€
- ◆ Portfoliomanagement ab 01.01.2006. Akzeptanz Stadtrat im April 2006 eingeholt, ebenso Rechtsaufsicht.
- ◆ Derivatmanagement für Hoheitsbereich und Eigenbetriebe, nicht für Beteiligungsunternehmen.
- ◆ Abschluss von Beratungsmandat/en mit Banken ab Mitte 2006 geplant, für 3 Portfolien. Grund für Outsourcing des Risikomanagements: Profidienste und Selbstkontrolle.
- ◆ Aufbau eigenen Risikomanagements abhängig von Kosten und EDV ab 2008 ff.

Schuldenmanagement

Funktionalität von Derivaten

- ◆ Derivate dürfen nur der sparsamen und wirtschaftlichen Gestaltung bestehender oder neu einzugehender Verbindlichkeiten dienen und nur zur Optimierung der Kreditkonditionen und zur Begrenzung von Zinsänderungsrisiken abgeschlossen werden.
- ◆ **Funktionszwecke** des Derivats sind also
 - Zinssicherungsgeschäfte, limitiert durch Konnexität, inkl. Erwerbsvorbereitungsgeschäfte (für Kreditneuaufnahmen limitiert auf Kreditermächtigung, für Umschuldungen limitiert durch deren Volumen im Portfolio),
 - Zinsoptimierungsgeschäfte, begrenzt auf 10% des Portfolios, max. 300 Mio.€
 - nicht spekulative Geschäfte (!?)

Schuldenmanagement

Derivatemanagement: Konnexität

Konnexität fordert, dass das einzelne (!) Grundgeschäft und das einzelne Derivat sich hinsichtlich Währung, Betrag und Fälligkeit decken. Fragen ergeben sich insbesondere

- ◆ zur zulässigen Saldierung gegenläufiger Derivate
- ◆ zur Konnexität im Rahmen eines Portfoliomanagements
- ◆ zur Konnexität bei noch nicht genehmigten Krediten und bei künftigen Krediten (Umschuldungen)
- ◆ zur Konnexität bei strukturierten Krediten.

Konnexität ist kein Hindernis für Derivatmanagement

Schuldenmanagement

Derivatemanagement: Instrumente

Von entscheidender Bedeutung ist die Frage, welche Derivate zulässigerweise eingesetzt werden dürfen. In Bayern sind dies

- ◆ **Swaps** (Zins-, Währungsswaps, Doppelswaps)
- ◆ **Zinstermingeschäfte** (Forward Swaps, Forward Rate Agreements)
- ◆ **Optionen** (Caps, Floors, Swaptions)
- ◆ **die daraus gebildeten Mischformen** (z.B. Zins-Währungsswaps; Collars)
- ◆ **und strukturierte Kredite** (Forwarddarlehen, Optionsdarlehen, Darlehen mit integrierten Kündigungsrechten, zinsbesichertes Darlehen etc.)

Die meisten dieser Instrumente werden im Schuldenmanagement der Städte der AG FM/TR auch tatsächlich verwendet.

Schuldenmanagement

Ziele: Zins+Risikobegrenzung

- ◆ Entlastung von (hohem) Zinsaufwand in bestehenden Kreditportfolios durch Umschichtung von Krediten/Teilen des Kreditportfolios aus festen / längerfristigen in variable/kürzerfristige Zinsbindungen.
- ◆ Anpassung von (hohen) Zinskonditionen in bestehenden Kreditportfolios an den Markt bei (erwarteten) sinkenden Zinsen.
- ◆ Absicherung von (günstigen) Zinsen in bestehenden Portfolios gegen (erwartete) steigende Zinsen.
- ◆ **Sicherung von** (gegenwärtig günstigen) **Zinsen** gegen steigende Zinsen **für künftige** Kreditneuaufnahmen/ **Umschuldungen**.

Ziele des Derivateinsatzes liegen primär in der Verringerung/Begrenzung von Risiken aus dem Kreditmanagement.

Schuldenmanagement

Risiken managen

- ◆ **Vorgaben** für Risikosteuerung enthalten das KonTraG, die MaH und MaRisk, aber auch das Gemeinderecht
- ◆ **Risiken** bezeichnen
 - a) die Streuung einer Zielgröße um ihren erwarteten Wert (Abweichungsrisiko) und/oder
 - b) die Möglichkeit des Eintritts künftiger negativer Entwicklungen (Verlustrisiko).
- ◆ **Risiken** sind Adressenausfall-, Betriebs-, Rechts-, Liquiditäts-, und Marktpreisrisiken.
- ◆ Sie sind quantifizierbar „auf Marktwertebene“ (Value-at-Risk, Barwert) und „auf Zahlungsflussebene“ (Cash-Flow-at-Risk/ Budgetrisiko).
- ◆ Sie sind steuerbar. Die Städte der AG FM/TR tun dies selbst und unter Einschaltung eines Kreditinstituts.

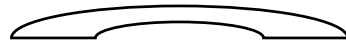
Schuldenmanagement

Derivatemanagement: Maßnahmen



KassKred

LHM: 0
NRW Sicherung
möglich



Variabel 30%

Teilweise Sicherung
durch Cap, Collar,
Swaption



Festzinsbindung 70%

- Strukturen bis max. 15% Portfoliovolumen
- ZinsoptimierungsG bis 10%, max. 300 Mio.€
- Bei variabler Quote über 30% Zustimmung
Rat + zwingende Sicherung über Cap/ Collar
- Portfolioglättung/Anschlussrisiken Fixbereich

Zinserwartung: verflachende Zinskurve, kein Anstieg am langen Ende,
evtl. Anstieg der Gesamtkurve.

Städte AG FM/TR verfahren nach unterschiedlichen Risikopositionen

Schuldenmanagement

Die Zukunft

- ◆ Schuldenmanagement in den Kommunen wird die Regel werden, in den großen Städten, aber auch flächendeckend.
- ◆ Gefordert sind dabei mehrschichtige Lösungen: die für Städte mit großen Schuldenportfolien werden sich von den Lösungen für kleinere/ mittlere Kommunen unterscheiden. Einfache Strukturen für Schuldenmanagement fehlen noch. Banken sind gefordert, diese mit Kommunalvertretern zu erarbeiten.
- ◆ Große Städte wählen überwiegend Portfoliomanagement in Eigenregie mit Beratung durch Banken (AG FinMan/Treasury). Mittlere Städte Portfolio-Outsourcing oder Beratung. Kleinere Städte nur Kreditmanagement oder plus Einzelderivate.
- ◆ Die in der AG Finanzmanagement/Treasury des Deutschen Städtetags vertretenen Städte wirken als Multiplikatoren.

Schuldenmanagement

Die Arbeitsgruppe Finanzmanagement/ Treasury beim Deutschen Städtetag

Schuldenmanagement

AG FM/TR

- ◆ Gründung 2004
- ◆ Gründungsmitglieder sind die Städte Dortmund, Dresden, Duesseldorf, Frankfurt, Hannover, Köln, München, Salzgitter, Stuttgart, Wuppertal, beigetreten 2005 Essen und Mainz.
- ◆ Gründungsanlass war das Interesse der Städte an einer Bestimmung des eigenen Standortes (Benchmarking) im Finanzmanagement und an gemeinsamen grundsätzlichen Problemlösungen („Selbsthilfeeinrichtung“)
- ◆ Ergebnisse der Arbeit werden anderen Städten über den DST oder auf spezielle Anfrage zur Verfügung gestellt.

Schuldenmanagement

AG FM/TR - Aufgaben

- ◆ Rechtliche Rahmenbedingungen im Finanzmanagement
- ◆ Facharbeit und –vergleiche im Schulden-, Asset- und Cashmanagement, bei Sonderfinanzierungen. Aufarbeiten von Aufträgen aus dem DST.
- ◆ Organisationsbenchmarking
- ◆ Erarbeitung gemeinsamer Regelwerke und Problemlösungen
- ◆ Ermittlung kommunaler Finanzkennzahlen
- ◆ Kooperationsplattform mit Finanzagenturen der Bundesländer, der Kreditinstitute
- ◆ Ansprechpartner beim DST Fr. Dr. Birgit Frischmuth