

## Optimiertes Wissensmanagement im Finanzbereich als interkommunale Aufgabe

Dr. Jörg Hopfe, Leiter Kundenbetreuung Öffentliche Kunden



## Die 5 Garanten des Scheiterns einer interkommunalen Kooperation

- Viele und möglichst kritische Themen auswählen
- Mit der Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft beginnen
- Start ohne pragmatische Projektstruktur
- Zunächst komplizierte rechtliche Aspekte lösen
- Vorliegende Erfahrungen ignorieren
- ...

Kommunalkongress 2007 | Bertelsmann Stiftung

## Empfehlungen zur Auslagerung von Geschäftsprozessen

	Strategische Bedeutung	Mengen- vorteile	juristische Problematik		Probleme der Reintegration	Auslagerung / Outsourcing
			Hoheitlich	Annex		
Steuer- und Gebühren	hoch	hoch	hoch	mittel	gering	ja
Förderungsmanagement	gering	hoch	mittel	gering	gering	ja
Zins- und Kreditmanagement	mittel	hoch	gering	gering	gering	ja
digitale Aktenführung	gering	hoch	hoch	hoch	gering	bedingt
Call Centre Variante A	mittel	hoch	gering	gering	mittel	ja
Call Centre Variante B	hoch	hoch	hoch	gering	hoch	bedingt
Lohn-, Gehalt und Personal	gering	hoch	gering	gering	gering	ja
Beihilfe	gering	hoch	Landesrecht	hoch	gering	Landesrecht
Fuhrparkmanagement	gering	hoch	gering	gering	gering	ja
IT-Infrastruktur	mittel	hoch	gering	mittel	mittel	ja
Auftragsabwicklung	hoch	hoch	mittel	gering	hoch	bedingt
Beschaffung	gering	hoch	gering	gering	gering	ja
Rechtsberatung	mittel	hoch	gering	gering	gering	ja

13. Februar 2007 Seite 6

(Quelle: Dr. Andreas Osner, Kommunalkongress 2007)

## Fokus Finanzbereich: Beispiele für Versuche zur interkommunalen Zusammenarbeit im Finanzbereich

- **Kassenkreditmanagement**  
(Niedersachsen, Pilotprojekt Landkreis Osterode)
- **Kommunaldarlehen**  
(Rheinland-Pfalz, Darlehensgemeinschaften koordiniert durch Finanzministerium; eher für kleinere Volumina; Umsetzung kompliziert; längere Zeit nicht mehr gesehen; neue Ansätze notwendig)
- **Wertpapiere**  
(„Länderanleihen“; Historie)
- **Finanzmanagement**  
(Projekt Kommunale Finanzagentur Mecklenburg-Vorpommern; bisher nicht umgesetzt)
- **Cash-Management**  
(Herausforderungen auf der rechtl. Seite; Einschränkungen bei der Umsetzung)
- **Weitergehende Integration**  
(Städteregion Aachen)

# Beispielprojekt: Kreis Recklinghausen

**Einer für alle – alle für einen**

**Interkommunale Zusammenarbeit  
im  
Kreis Recklinghausen**




Kreisdirektor Roland Butz, Kreis Recklinghausen  
1. Beigeordneter Cay Süberkrüb, Herten



**Ausgangslage 2008**

- Akuter Anlass 2008 für Neustart
  - Alle zehn kreisangehörigen Städte im Nothaushaltsrecht
  - Kreis Recklinghausen in der Haushaltssicherung
  - Berater in Waltrop und Marl
  - 1 Mrd. Kassenkredite
  - 1 Mrd. Investitionskredite




„Einer für alle – alle für einen“



**Idee**

- Harmonisierung durch „Augenhöhe“ aller Beteiligten
- Straffung der Projektarbeit durch Reduzierung auf wenige Handlungsfelder
- Einbeziehung fachkundiger Dritter (Bezirksregierung, NRW.Bank)
- persönliche Zuordnung von Projektbausteinen auf benannte Bürgermeister




„Einer für alle – alle für einen“



**Handlungsfelder**

- „Versteckte Talente“
- Bibliothekswesen
- Energiebeschaffung und energetische Optimierung
- Kommunale Kreditbedarfe
- Beschäftigungs- und Sozialpolitik

„Einer für alle – alle für einen“



(Quelle: Präsentation beim 4. DKT)

## Interkommunale Zusammenarbeit im Finanzbereich: Eckpunkte und Zielsetzungen

- Ein interkommunales Projekt wird perspektivisch angelegt und stellt die weitere Steigerung der Professionalisierung des Finanzbereichs der Kommunen in den Vordergrund.
- Ein wichtiger erster Schritt ist die Festlegung der Felder, in denen durch eine gemeinsame Aufgabenerledigung Vorteile erzielt werden können.
- Die Zusammenarbeit soll zunächst inhaltlich begonnen werden, bevor weitergehende Fragen zum organisatorischen Rahmen gestellt werden.

## Fokus Finanzbereich: Interkommunale Ansatzpunkte

- **Finanz-, Liquiditäts- und Zinsmanagement**
  - Prüfung von Produktangeboten, Ausschreibungsmanagement, Unterstützung bei der Entwicklung einer Zinsmeinung
  - Beschaffung der Liquidität über gemeinsame, zusammenfassende Ausschreibungen
  - Saldierung von aktiven und passiven Termingeldern im Kreis?
  - Offene Punkte: Ausgestaltung bis hin zu einer „Finanzagentur“?
  - Offene Punkte: rechtliche Prüfungen der Zulässigkeit, Konditionenvorteile, Dokumentation, Rechtsform?

- **Betriebswirtschaftliche Analysen**
  - Haushaltsanalysen
  - NKF-Gesamtabschluss
  - Eckpunkte Beteiligungsmanagement
  - Bilanzstrukturmanagement
  - Organisationsformen
  - Wirtschaftlichkeitsanalysen

- **Organisation der Zusammenarbeit**
  - Kommunikation bei der Beurteilung neuer Themen
  - Klärung der Einzelheiten einer effektiven Organisation
  - Externe Beratung?!

## Umsetzungsschritte

Festlegung der  
Arbeitsfelder

Analyse

Zusammenarbeit

Themen

Interessen

Projektstruktur



## Umsetzungsschritte

Festlegung der Arbeitsfelder	<ul style="list-style-type: none"><li>•(Betriebswirtschaftliches) Kompetenzzentrum:<ul style="list-style-type: none"><li>Prüfung von Handlungsmöglichkeiten (z.B. Erbbaurechte, Zuschüssen, PPP etc.)</li><li>SLB, Vorfinanzierung von</li></ul></li></ul>
Analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>Erarbeitung von Standards</li><li>Begleitung bei der Umsetzung</li></ul>
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"><li>NKF-Gesamtbilanz</li><li>Betriebswirtschaftliche Fragen im Rahmen der Haushaltsausführung</li></ul>
Themen	<ul style="list-style-type: none"><li>•Kommunale Finanzmanagement:<ul style="list-style-type: none"><li>Zinsmanagement</li><li>Liquiditätsmanagement und</li><li>Asset-Management</li></ul></li></ul>
Interessen	
Projektstruktur	

## Umsetzungsschritte

Festlegung der  
Arbeitsfelder

Analyse

Zusammenarbeit

Themen

Interessen

Projektstruktur

Schaffung einer gemeinsamen Analysebasis zur Beurteilung von Produktvorschlägen, zur Bearbeitung des Zinsmanagements und zur Formulierung von Anforderungen an mögliche Lösungen.

Erarbeitung von Grundlagen zur Entwicklung einer Zinsmeinung

Gemeinsame Analyse-Tools zur Beurteilung der Marktentwicklung (Reuters, Bloomberg etc.)

## Umsetzungsschritte

Festlegung der  
Arbeitsfelder

Analyse

Zusammenarbeit

Themen

Interessen

Projektstruktur

Zunächst Abstimmung auf Kämmerer-, Kämmerleiter- und Abteilungsleitererebene.

Austausch von Informationen der relevanten kommunalen Verbände

Start der Zusammenarbeit - unbelastet von Diskussionen über gesellschaftsrechtliche Organisationsformen (z. B. Zweckverband, Finanzagentur etc.).

Festlegung von Aufgaben, die gemeinsam wahrgenommen werden können (Abgrenzung zentral/ dezentral).

Den Auftakt könnte eine gemeinsame Veranstaltung mit ausgewählten Themen bilden.

## Umsetzungsschritte

Festlegung der  
Arbeitsfelder

Analyse

Zusammenarbeit

Themen

Interessen

Projektstruktur

Finanzanalysen (Refinanzierung, Finanzausgleich, Sozialleistungen)

Förderprogramme

Ideenmanagement (u.a. Stiftungen, Fundraising, Bürgerfonds)

Liquiditätskredite, Kommunaldarlehen

Restrukturierungen bestehender Kommunaldarlehen

Wertpapiere und Schuldscheindarlehen

Derivate zur Risikosteuerung und Ertragsoptimierung

Kommunales Finanz- und Zinsmanagement

Cash-Management/Liquiditäts-Management

Weitere Finanzprodukte: SLB, Erbbaurechtsverkäufe, Förderthemen

## Umsetzungsschritte



## Umsetzungsschritte

Festlegung der  
Arbeitsfelder

Analyse

Zusammenarbeit

Themen

Interessen

Projektstruktur

Struktur der Projektgremien (Arbeitskreis, Steuerungs-gremium etc.)

Begleitende Beratung (ggf. aus GFG finanziert) definieren (Recht, Moderation etc.)

Infrastrukturelle Fragen

- wie wird kommuniziert?
- wo wird zentraler Service angesiedelt?

# Fokus Finanz- und Zinsmanagement: Module NRW.BANK

## Modul I (Aufbauphase)

- Analyse Status Quo (Strukturiertes Interview, bisherige Vorgehensweise, Zuständigkeiten etc.)
- Organisation des Finanzmanagements
- Regelwerk  
Bestimmung Regelungsbedarf, konkrete Umsetzung
- Basisanalyse des Portfolios  
(z.B. Zinsanpassungen, Liquiditätsverlauf, Risikokennziffern)
- Umsetzung erster Maßnahmen
- Berichtswesen  
(Inhalte, Adressaten)

## Modul II (Operative Phase)

- Regelmäßige Portfolio-Analysen  
(unterteilt Kredite und Derivate, Bewertungen, Risikokennziffern)
- Simulationsrechnungen  
(Zinsszenarien, Wechselkursszenarien, Plangeschäfte)
- Angebotsabfragen  
(grundsätzlich für jedes Geschäft, Erstellung von Unterlagen)
- Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen  
(auf Wunsch, Empfehlung besser durch Kommune)
- Unterstützung laufendes Berichtswesen  
(Bewertungen, Zulieferung von Daten)

## Modul III (Sonderfälle)

- Ad hoc Aufträge
- Sonderprojekte  
(klar definierter Aufgabenumfang, i.d.R. zeitlich beschränkt)
- Interkommunaler Austausch  
(Erfahrungen, Meinungsbildung, z.B. Einschätzung von Produkten)

## Fokus Finanz- und Zinsmanagement: Ansatzpunkte für Interkommunale Zusammenarbeit I

	Schwerpunkt	Detailarbeit	Ansatzpunkt für Zusammenarbeit
<b>Aufbauphase</b>	<b>Ziele und Nebenbedingungen</b>	Def. Ziele Finanzmanagement	
		Erfassung der Prozesse	
		Aufnahme best. Richtlinien	
	<b>Portfolio-Analyse</b>	Analyse Ist-Portfolio	
		Bewertung PF aus strateg. und finanzmathematischer Sicht	
		Entwicklung erster Optimierungsansätze	
	<b>Handlungsrahmen und Richtlinien</b>	Definition des Regelwerks	X
		Festlegung von Produktkategorien und Zuordnung zulässiger Produkte	X
	<b>Zielabgleich</b>	Analyse Zwischenstand Ergebnisse	
		Auswertung und Abgleich mit Vorgaben und Zielen	
	<b>Benchmark und Berichtswesen</b>	Definition einer Benchmark	X
		Festlegung von Berichtszielen	X
		Ausarbeitung von Modellberichten	X



## Fokus Finanz- und Zinsmanagement: Ansatzpunkte für Interkommunale Zusammenarbeit II

	Schwerpunkt	Detailarbeit	Ansatzpunkt für Zusammenarbeit
Operative Phase	Basisarbeit	Marktanalyse	X
		Entwicklung einer Markteinschätzung	X
	Portfolio-Analyse	Auswertung und Kontrolle von Zinsanpassungsterminen	
		Berechnung von Zins- und Tilgungszahlungen unter Berücksichtigung von ZAPs und Terminzinssätzen	
		Berechnung und Kontrolle von Limiten auf Basis individueller Vorgaben	(X)
		Bewertung des bestehenden Portfolios	
		Berechnung und Kontrolle der definierten Benchmark	
	Simulationsrechnungen	Entwicklung von Szenarien für die Simulationsrechnungen (Zins und Währung)	X
		Analyse der Simulationsrechnungen mit Ableitung von Handlungsmöglichkeiten	(X)
		Simulationsrechnungen unter Berücksichtigung von Plan-Geschäften	(X)
	Entwicklung von Aktivitäten	Diskussion von Optimierungsansätzen	X
		Analyse und Einordnung von neuen Produktvorschlägen	X
		Umsetzung von Massnahmen	(X)
	Berichtswesen und Weiterentwicklung Strategie	Unterstützung beim Berichtswesen	
		(Erstellung von Berichten)	X
		Strategieüberprüfung und Anpassung	X

## Wichtiger Hinweis

- Die in dieser Unternehmenspräsentation enthaltenen Informationen sind sorgfältig recherchiert. Dennoch können wir hierfür keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen, zumal die in der Präsentation enthaltenen Informationen im Zeitablauf Änderungen unterliegen können. Die Unternehmenspräsentation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und die in ihr enthaltenen Informationen können Änderungen unterworfen sein
- Die Unternehmenspräsentation stellt weder ein Angebot noch eine Aufforderung dar, Wertpapiere zu kaufen. Sie darf nicht als persönliche oder allgemeine Beratung aufgefasst werden, auf deren Basis Investitions- oder Anlageentscheidungen getroffen werden können