Umfrage zum Liquiditätsmanagement in Kommunen

Sehr geehrte Damen und Herren,

in Zeiten knapper Kassen richtet sich immer häufiger das Augenmerk auf ein **modernes und effizientes Liquiditätsmanagement** der öffentlichen Hand. Bisher gibt es zu diesem Themengebiet in Deutschland noch keine empirischen Erkenntnisse. Aus diesem Grund führt der **Fachverband der Kommunalkassen-verwalter** diese Umfrage durch, um den gegenwärtigen Entwicklungsstand des Liquiditätsmanagements zu ermitteln und Handlungsfelder zur Weiterentwicklung zu identifizieren. Hierbei wird der Fachverband durch den Bereich Public Management Consulting der PricewaterhouseCoopers AG WPG unterstützt.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden in die fachliche Diskussion eingebracht, um Vorschläge für die praktische Anwendung zu entwickeln. Ihr Mitwirken ist daher von **zentraler Bedeutung**.

Die Befragung ist vollständig **anonym**. Die Beantwortung der Fragen sollte **nicht länger als 20 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Hinweise zum Fragebogen:

- Der Fragebogen gliedert sich wie folgt:
    - Im **Allgemeinen Teil und Fragen zur Liquiditätsdisposition** werden Fragen gestellt, die jeder unabhängig vom Umsetzungsstand des Liquiditätsmanagements beantworten kann.
    - Im Abschnitt **Fragen zur Liquiditätsplanung** sind Fragen enthalten, die sich auf ein aktives Liquiditätsmanagement beziehen. Auch wenn eine Kommune ein solches noch nicht eingerichtet hat, sollte doch nach Möglichkeit eine Einschätzungen abgegeben werden.
- Geben Sie bitte Ihre Antworten durch Ankreuzen oder Eintragen einer Antwort an.

Falls Sie Anregungen haben, Fragen kommentieren oder ausführlichere Antworten geben möchten, so ergänzen Sie dies bitte auf einer Anlage zum Fragebogen. Wenn Sie ein leistungsstarkes Liquiditätsmanagement in Ihrer Kommune bereits entwickelt haben, würden wir uns freuen, von Ihnen im Sinne einer best practice-Darstellung eine kurze Beschreibung separat zu erhalten.

Die ausgefüllten Fragebögen bitten wir **bis zum 15. März 2013** an die Mailadresse lima@kassenverwalter.de bzw. an die Faxnummer 0331/289-1395 zurückzusenden. Für Ihre Unterstützung möchten wir uns schon vorab herzlich bedanken. Gerne stehen wir Ihnen für Rückfragen zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen,

Dietmar Liese, Bundesvorsitzender, Fachverband der Kommunalkassenverwalter e.V.

Begriffserklärungen und Definitionen

Begriff	Definition
Liquiditätsmanagement	Oberbegriff für (kurzfristige) Liquiditätsdisposition und (mittel-/langfristige) Liquiditätsplanung.
Liquiditätsdisposition (Basisstufe)	Unter Liquiditätsdisposition wird **Liquiditätsmanagement im engeren Sinne** verstanden. Hierunter fallen vor allem die Verwaltung der Liquidität, Steuerung der Zahlungsströme, Liquiditätsausgleich, Liquiditätsanlage und -bereitstellung. Die Liquiditätsdisposition erstreckt sich auf einen Zeitraum von im Regelfall **bis zu einer Woche**.
Liquiditätsplanung und -steuerung (Ausbaustufe)	Unter Liquiditätsdisposition wird **Liquiditätsmanagement im weiteren Sinne** verstanden. Diese zeichnet sich insbesondere aus durch eine regelmäßige tagesgenaue Prognose der Ein- und Auszahlungen, die Identifikation von voraussichtlichen Liquiditätsüberschüssen und -lücken, die strukturierte Steuerung der Liquiditätsanlagen (Treasury) und Kassenkreditaufnahmen, das Management der Kassenkredittilgungen (Zins- und Schuldenmanagement), Maßnahmen zur Liquiditätssicherung und Risikosteuerung sowie Präventivstrategien zur Abwendung einer potenziellen Zahlungsunfähigkeit der Kommune. Die Liquiditätsplanung erstreckt sich auf einen Zeitraum von im Regelfall **mehr als einer Woche**.
Die Größenklassen sind für **Gemeinden** wie folgt definiert:	Größenklasse 1 — mehr als 400.000 Einwohner Größenklasse 2 — 200.000 bis 400.000 Einwohner Größenklasse 3 — 100.000 bis 200.000 Einwohner Größenklasse 4 — 50.000 bis 100.000 Einwohner Größenklasse 5 — 25.000 bis 50.000 Einwohner Größenklasse 6 — 25.000 bis 10.000 Einwohner Größenklasse 7 — bis 10.000 Einwohner
Die Größenklassen sind für **Landkreise** wie folgt definiert:	Größenklasse 1 — mehr als 250.000 Einwohner Größenklasse 2 — 150.000 bis 250.000 Einwohner Größenklasse 3 — bis 150.000 Einwohner
Verwaltungsvorstand	Unter dem Verwaltungsvorstand werden der/die Hauptverwaltungsbeamte/in und die Führungskräfte der obersten Ebene (Dezernenten/Referenten/Fachbereichsleiter) zusammengefasst.
Finanzbereich	Als Finanzbereich sind die Kämmerei und ihre Untereinheiten sowie das Finanzcontrolling zu verstehen.
Kassenverwalter/in	Je nach Bundesland wird diese Funktion als Kassenleiter/in, Leiter/in Finanzbuchhaltung, Leiter/in Zahlungsabwicklung oder Verantwortliche/r für Finanzbuchhaltung o. ä. bezeichnet.

A Allgemeiner Teil und Fragen zur Liquiditätsdisposition

1) In welchem **Bundesland** befindet sich Ihre Kommune?

Bitte treffen Sie eine Auswahl:

2) Ordnen Sie bitte Ihre Kommune in eine der nachfolgenden **Kategorien und Größenklassen** ein. (vgl. "Begriffserklärungen und Definitionen").

☐	Gemeinde	Größenklasse	Bitte treffen Sie eine Auswahl:
☐	Landkreis	Größenklasse	Bitte treffen Sie eine Auswahl:

Andere *(Bitte benennen inkl. Einwohnerzahl)*:

3) Welche **Funktion** üben Sie in Ihrer Kommune aus?

☐	Leiter/in der Finanzbuchhaltung
☐	Kassenverwalter/in
☐	Mitarbeiter/in der Kasse
☐	Mitarbeiter/in Liquiditäts- bzw. Schuldenmanagement
☐	Andere *(Bitte benennen)*:

4) Welches **Rechnungswesensystem** wenden Sie in Ihrer Kommune an?

☐	Doppik (Doppelte Buchführung in Konten)
☐	Kameralistik
☐	Erweiterte Kameralistik

Sehen Sie für Ihre Kommune im Zuge der **Einführung der Doppik** erhöhte Anforderungen an eine leistungsfähige Liquiditätsdisposition?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Nicht relevant
- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

Sehen Sie für Ihre Kommune aufgrund ihrer **Verschuldungssituation** bzw. der Schuldenkrise erhöhte Anforderungen an eine leistungsfähige Liquiditätsdisposition?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Nicht relevant
- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

5) Wie wichtig erachten Sie **gegenwärtig** die Liquiditätsdisposition für Ihre Kommune?

- ☐ Sehr wichtig
- ☐ Wichtig
- ☐ Indifferent
- ☐ Weniger wichtig
- ☐ Unwichtig

Bitte schätzen Sie ein, wie wichtig das Liquiditätsmanagement in **5 Jahren** sein wird?

- ☐ Sehr wichtig
- ☐ Wichtig
- ☐ Indifferent
- ☐ Weniger wichtig
- ☐ Unwichtig

Welche **Gründe** sind für Ihre Einschätzung zur vorangegangenen Frage (Perspektive von 5 Jahren) ausschlaggebend? *(Mehrfachnennung möglich)*

- ☐ Finanz- und Schuldenkrise in Europa
- ☐ Zunehmende Verknappung der Kreditlinien
- ☐ Effizienzdruck auf die öffentliche Hand
- ☐ Höhere Anforderungen aus der Politik
- ☐ Höhere Anforderungen in der Verwaltung
- ☐ Andere *(Bitte benennen)*:

6) Welchen **zeitlichen Rahmen** berücksichtigen Sie bei der Liquiditätsdisposition?

Tage

- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

7) **Wie** führen Sie Ihre Liquiditätsdisposition durch? *(Mehrfachnennung möglich)*

- ☐ Auf dem Papier
- ☐ Excelbasiert
- ☐ IT-System
- ☐ Andere *(Bitte benennen)*:

Falls Sie die Liquiditätsdisposition mit Hilfe eines **IT-System** durchführen, so geben Sie bitte an, welches System Sie verwenden.

Falls Sie die Liquiditätsdisposition mit Hilfe eines IT-System durchführen, welche **Schnittstellen** sind zu dem verwendeten IT-System vorhanden? *(Mehrfachnennung möglich)*

- ☐ Forderungen / Verbindlichkeiten mit Fälligkeiten (HKR)
- ☐ Kassenwesen (z. B. Bankkonten)
- ☐ Verbindung zu Sonderkassen (z. B. Eigenbetrieb)
- ☐ Andere *(Bitte benennen)*:

8) Haben Sie ein **Berichtswesen** (Reporting) zum Stand der Liquidität Ihrer Kommune eingerichtet?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

Falls die Frage mit "Ja" beantwortet haben, so geben Sie bitte an, **wie häufig** Sie solche Berichte in Ihrer Kommune erstellen.

9) Wer sind die **Adressaten** für das Berichtswesen? *(Mehrfachnennung möglich)*

- ☐ Verwaltungsvorstand
- ☐ Kämmerer/in
- ☐ Finanzbereich
- ☐ Kasse
- ☐ Rechnungsprüfung
- ☐ Politik
- ☐ Andere *(Bitte benennen)*:

Welche **Rückkoppelung** kommt von diesen Adressaten?

- ☐ Anweisungen für das Liquiditätsmanagement
- ☐ Interesse an der Berichterstattung
- ☐ Desinteresse bzw. keine Rückmeldung
- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

10) Wie ist die Liquiditätsdisposition Ihrer Kommune bezüglich der **Zuständigkeiten und Prozesse** eingerichtet? *(Mehrfachnennung möglich)*

☐	Für die Steuerung der Liquiditätsanlagen (Treasury) wurde eine explizite (anteilige) Stelle eingerichtet
☐	Die Liquiditätsanlage ist in einer Richtlinie geregelt
☐	Die Liquiditätsanlage ist mit den Kassenprozessen effizient verknüpft
☐	Für die Steuerung der Kassenkreditaufnahmen wurde eine explizite (anteilige) Stelle eingerichtet
☐	Die Kassenkreditaufnahme ist in einer Richtlinie geregelt
☐	Die Kassenkreditaufnahme ist mit den Kassenprozessen effizient verknüpft
☐	Die Liquiditätsdisposition erfolgt nur durch die Kasse
☐	Keine Angabe / Weiß nicht

11) Wie stellt sich die **Zufriedenheit** Ihrer kommunalen Liquiditätsdisposition dar?

	Stellenwert in der Kommune	**Prozesse der Disposition**	**IT-Unter-stützung**
Sehr gut	☐	☐	☐
Gut	☐	☐	☐
Ausreichend	☐	☐	☐
Starker Verbesserungsbedarf	☐	☐	☐
Nicht ausreichend	☐	☐	☐
Keine Angabe / Weiß nicht	☐	☐	☐

12) Bitte geben Sie an, wie viele **Anbieter** (z.B. Banken) sich im Durchschnitt derzeit auf eine **Finanzierungsausschreibung** melden.

Die Anzahl der Anbieter beträgt:

Wie hoch ist im Durchschnitt die **Spreizung in %** zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Angebot? *(Beispielhaft beträgt die Spreizung 2 Prozentpunkte, wenn die Angebote zwischen 1,5 % und 3,5 % liegen.)*

Die Spreizung beträgt Prozentpunkte.

Bitte geben Sie an, wie sich die **Anbieterzahl** und **prozentuale Spreizung** den drei letzten Jahren verändert hat.

	Vor 1 Jahr	Vor 2 Jahren	Vor 3 Jahren
Anbieterzahl			
Spreizung in %			

13) Werden **Geschäftspartner** und deren Hintergrund (wirtschaftlich, ethisch etc.) gezielt analysiert und die Geschäftspartnerbeziehung aktiv betreut?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

14) Findet eine **risikoorientierte Analyse** der Zins- und Marktentwicklung im Anlage- und Kassenkreditbereich statt?

- ☐ Ja
- ☐ Teilweise im Bereich der Zinsentwicklung
- ☐ Teilweise im Bereich der Marktentwicklung
- ☐ Nein
- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

15) Welches sind nach Ihrer Einschätzung die **Entwicklungsfelder** hinsichtlich der kommunalen Liquiditätsdisposition?

- ☐ Sicherung der Liquidität
- ☐ Optimierung der Wirtschaftlichkeit (insb. Konditionen)
- ☐ Effizienz der Aufgabenerfüllung und Arbeitsprozesse
- ☐ Betreuung und Analyse der Geschäftspartner
- ☐ Weitere Punkte (bitte benennen):

_____

Wer wird bzw. soll die **Federführung** in diesen Entwicklungsfeldern übernehmen?

- ☐ Verwaltungsvorstand
- ☐ Kämmerer/in
- ☐ Finanzbereich
- ☐ Kasse bzw. Kassenverwalter/in
- ☐ Politik
- ☐ Andere *(Bitte benennen)*:

16) Führen Sie in Ihrer Kommune eine Liquiditätsplanung durch?

- ☐ Ja
- ☐ Teilweise *(Bitte die Bereiche benennen)*:

_____

_____

- ☐ Nein
- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

B Fragen zur Liquiditätsplanung

17) Welche **Risiken** waren für Sie der Anlass, die Liquiditätsdisposition auf die Liquiditätsplanung zu erweitern? *(Mehrfachnennung möglich)*

☐	Unausgeglichener Haushalt / Schwierigkeiten im Haushaltsausgleich
☐	Umfang der Zinslasten
☐	Bonitätsrisiko der eigenen Schuldner (Gefahr von Forderungsausfällen)
☐	Kurzfristige Liquiditätsrisiken
☐	Mittel- bis langfristige Liquiditätsrisiken
☐	Verfügbarkeit von Krediten (Bereitstellungsrisiko)
☐	Ausgabenschwankungen (Ausgabenrisiko)
☐	Einnahmeschwankungen (Einnahmerisiko)
☐	Fälligkeit von Verbindlichkeiten (Fälligkeitsrisiko)
☐	Andere *(Bitte benennen):*

18) Worin sehen Sie die **Vorteile** für Ihre Kommune durch den Einsatz Ihres Liquiditätsmanagements? Schätzen Sie bitte dabei ein, inwieweit die vermuteten Vorteile auch erreicht worden sind.

	Ja, Vorteil noch nicht erreicht	**Ja, Vorteil bereits erreicht**	**Nein, kein Vorteil**
Optimierung des Finanzergebnisses (z.B. Verringerung der Zinsaufwendungen, Erhöhung der Zinserträge)	☐	☐	☐
Geringere Kassenkreditaufnahme durch optimale Liquiditätsplanung	☐	☐	☐
Verstetigung der Liquiditätsanlage bzw. -inanspruchnahme	☐	☐	☐
Bessere Geschäftspartnersteuerung	☐	☐	☐
Inanspruchnahme von günstigeren Konditionen	☐	☐	☐
Verbesserung der Zusammenarbeit (strategisch und operativ)	☐	☐	☐
Andere *(Bitte benennen):*	☐	☐	☐

19) Bitte geben Sie die **Meldegrenzen** (in Tsd. EURO) von bereitzustellenden Finanzdaten aus den Fachbereichen an.

	Meldegrenze (in Tsd. EURO)
Investive Ausgaben:	
Konsumtive Ausgaben:	

20) Mit wie viel zeitlichem **Vorlauf** müssen Ihre Fachbereiche die relevanten Informationen melden?

	Zeitlicher Vorlauf (in Tagen)
Investive Ausgaben:	
Konsumtive Ausgaben:	

☐ Sobald bekannt

21) Verstärkt ein hoher **Verschuldungsgrad** die Notwendigkeit eines gut organisierten Liquiditätsmanagements?

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Nicht relevant
- ☐ Keine Angabe / Weiß nicht

22) Welche **Instrumente** nutzen Sie zur Liquiditätsplanung? *(Mehrfachnennung möglich)*

- ☐ Kennzahlen
- ☐ Liquiditätsprognosen
- ☐ Szenario-Analysen
- ☐ Cash-Pooling
  (Koordination der Kontensalden der Kommune und ihrer verselbständigten Aufgabenträger)
- ☐ Netting
  (Verrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten zur Reduzierung von Finanztransaktionskosten)
- ☐ Interkommunale Zusammenarbeit
- ☐ Andere *(Bitte benennen):*
- ☐ Wir nutzen keine speziellen Instrumente zur Liquiditätsplanung.

23) Welches sind nach Ihrer Einschätzung die **Entwicklungsfelder** hinsichtlich des kommunalen Liquiditätsmanagements?

- ☐ Auf- bzw. Ausbau des Risikomanagements
- ☐ Entwicklung von Worst-Case-Szenarien vor dem Hintergrund möglicher Zahlungsunfähigkeit
- ☐ Änderung des Blickwinkels im Verwaltungsvorstand zum Thema Liquiditätsverknappung
- ☐ Änderung des Blickwinkels in der Politik zum Thema Liquiditätsverknappung
- ☐ Erschließung alternativer Finanzierungsformen
- ☐ Professionalisierung der Liquiditätsanlage (Treasury)
- ☐ Weitere Punkte (bitte benennen):

Wer wird bzw. soll die **Federführung** in diesen Entwicklungsfeldern übernehmen?

- ☐ Verwaltungsvorstand
- ☐ Finanzbereich
- ☐ Kämmerer/in
- ☐ Kasse bzw. Kassenverwalter/in
- ☐ Politik
- ☐ Andere *(Bitte benennen)*:

24) Wie bzw. bei wem informieren Sie sich zu **Entwicklungen** im Bereich des Liquiditätsmanagements? *(Mehrfachnennung möglich)*

- ☐ Banken
- ☐ Weiterbildungsveranstaltungen
- ☐ Zeitschriften
- ☐ Internetrecherche, Newsletter etc.
- ☐ Andere *(Bitte benennen)*: