

# ***Kommunales Liquiditätsmanagement***

Landesarbeitstagung des  
Fachverbandes der  
Kommunalkassenverwalter  
Mecklenburg-Vorpommern

9. Mai 2012

---

# ***Ausgangspunkt (1)***

## **§ 19 GemKVO-Doppik (Auszug)**

### **Verwaltung der Finanzmittel, Liquiditätsplanung**

Der zur Aufrechterhaltung der Liquidität erforderliche Bestand an Bargeld und die Kontokorrentguthaben bei Kreditinstituten sind zu planen und vorzuhalten sowie im Interesse einer wirtschaftlichen Liquiditätsplanung auf den notwendigen Umfang zu beschränken.

Das Rechnungswesen ist so zu gestalten, dass die Gemeindekasse frühzeitig erkennen kann, wenn mit größeren Ein- und Auszahlungen zu rechnen ist.

Entsprechend auch in **§ 28 GemHVO-Doppik**  
**Sicherheitsstandards im Rechnungswesen**

---

## ***Ausgangspunkt (2)***

### **§ 16 GemHVO-Doppik (Auszug)** Haushaltsausgleich

Der Haushalt ist ... ausgeglichen, wenn: ... im Finanzhaushalt / in der Finanzrechnung unter Berücksichtigung von vorzutragenden Beträgen aus Haushaltsvorjahren der Saldo der ordentlichen und außerordentlichen Ein- und Auszahlungen ... ausreicht, um die Auszahlungen zur planmäßigen Tilgung ... zu decken.

### **§ 17 GemHVO-Doppik** Behandlung von Fehlbeträgen und Überschüssen

Regelungen zum Vortrag und zur Abdeckung von Unterdeckungen in der Finanzrechnung sowie zur Darstellung der Liquiditätsentwicklung

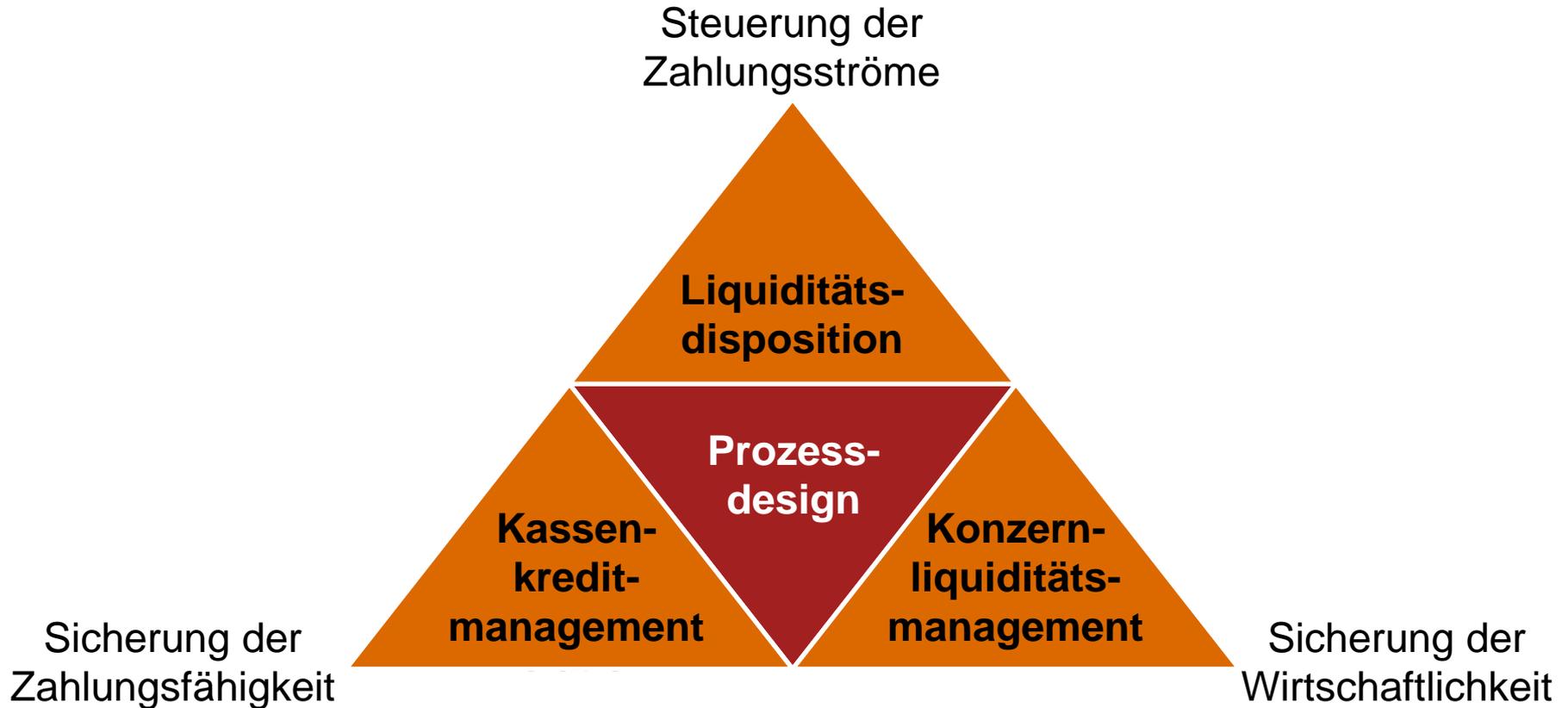
---

## ***Ausgangspunkt (3)***

# **Liquiditätsmanagement?**

**Haben wir immer schon gemacht –  
es hat sich doch nichts geändert...**

# Ausgangspunkt (4)



# ***Liquiditätsmanagement im Vergleich***

## **Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Rechnungsstil (1)**

### **KAMERALISTIK**

- Zahlungsstromorientierte Struktur des gesamten Haushalts
- Zahlungsstromorientierte Planung nach Einnahmen / Ausgaben im gesamten Haushalt
- Geldmittelausgleichsgebot in der Finanzplanung / -rechnung
- Ausgleich mittels Geldrücklagen (ggf. undotiert / „rote Rücklage“)

### **DOPPIK**

- Cashflow-Struktur begrenzt auf Finanzplanung / -rechnung
- Ressourcenorientierte Planung nach Erträgen / Aufwendungen im Ergebnisplan
- Geldmittelausgleichsgebot auf Ergebnis- und Finanzebene
- Bilanzielle Rücklage / (un-)dotierte Rückstellungen

# ***Liquiditätsmanagement im Vergleich***

## **Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Rechnungsstil (2)**

### **KAMERALISTIK**

- Zahlungsmittelmanagement im Rahmen des Tagesabschlusses nach dokumentierten Standards
- Verwaltung der Zahlstellen und Handvorschüsse als Bewegungsbuchrechnung im Vorschussbereich
- Steuerung von Kassenresten mit Pauschalbereinigungen
- Steuerung von Haushaltsresten

### **DOPPIK**

- Zahlungsmittelmanagement im Rahmen des Tagesabschlusses nach dokumentierten Standards
- Verwaltung der Zahlstellen und Handvorschüsse innerhalb der bilanziellen Liquiditätskonten
- Steuerung von Forderungen mit Wertberichtigungen
- Haushaltsreste nicht integriert

# ***Liquiditätsmanagement im Vergleich***

## **Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Rechnungsstil (3)**

### **KAMERALISTIK**

- **Kassenkredit als Residualgröße**
  - Erhöhung bei Unterdeckung im Verwaltungshaushalt und Minderung bei Überdeckung
  - Verdeckte Umschuldung per Pflichtzuführung (Tilgungen) zum Vermögenshaushalt
  - Darstellung außerhalb des Haushalts (Verwahrbereich)
  - Kein kurzfristiger Charakter

### **DOPPIK**

- **Kassenkredit als Residualgröße**
  - Teilweise Abkoppelung vom Ergebnisplan (u. a. aufgrund bilanzieller Einflussfaktoren)
  - Verdeckte Umschuldung bei fehlender Cashflowdeckung für die Tilgungsausgaben
  - Passivierung in der Bilanz (analog Investitionskrediten)
  - Kein kurzfristiger Charakter

# „Mitlaufende Liquiditätssicht“ in der Doppik

## ERGEBNISPLAN / -RECHNUNG

### Zentrale Finanz- steuerungsebene

Zahlungswirksamer  
Ertrag und Aufwand



Zahlungsunwirksamer  
Ertrag und Aufwand



**X**

**X**

## FINANZPLAN / -RECHNUNG

### Gekoppelte Cash- flow-Darstellung

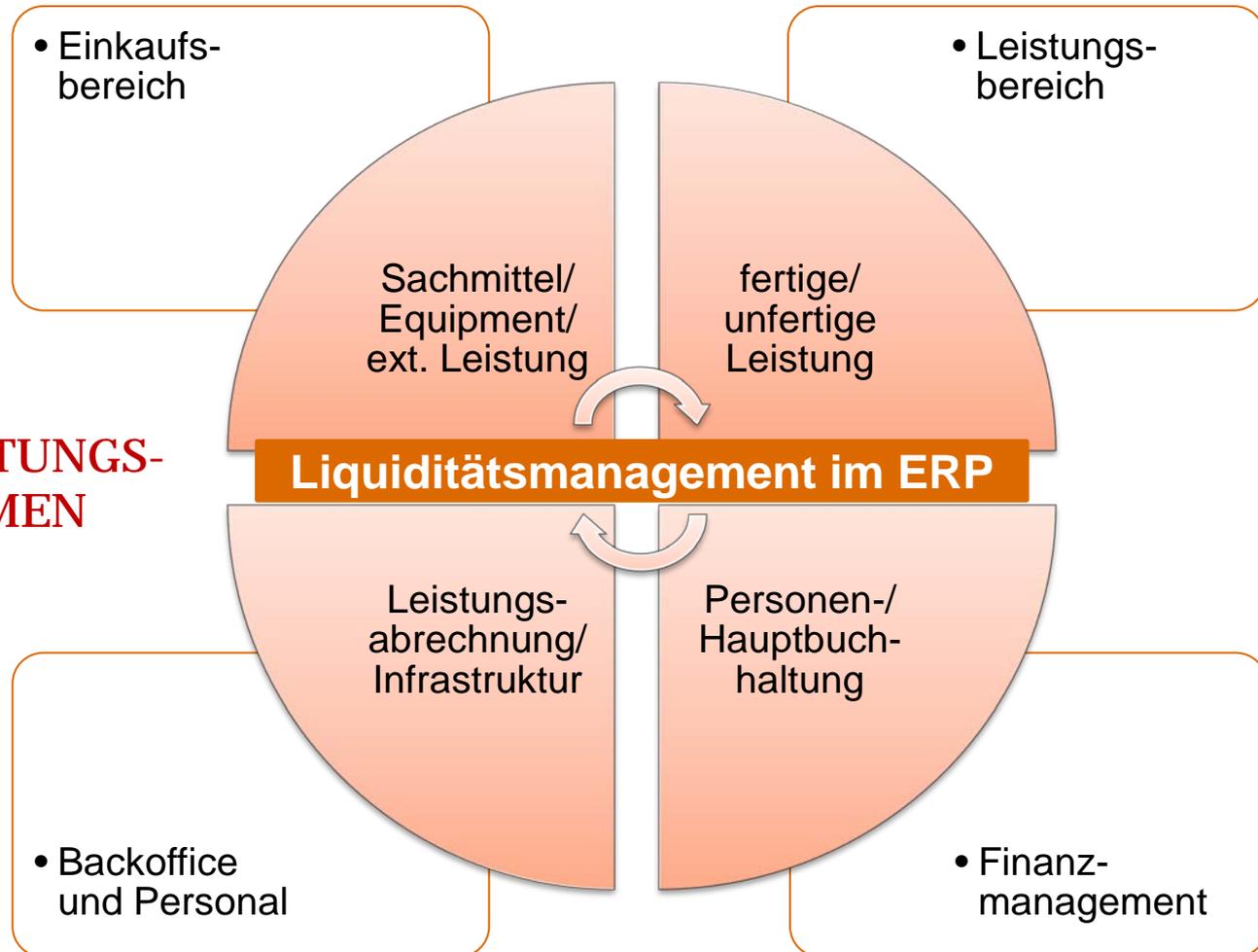
Cashflows aus laufender  
Verwaltungstätigkeit sowie  
Investition / Finanzierung

Liquiditätsflüsse ohne  
Ertrag und Aufwand  
(z.B. Altforderungen)

# Liquiditätsmanagement im Vergleich

## Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Sphäre (1)

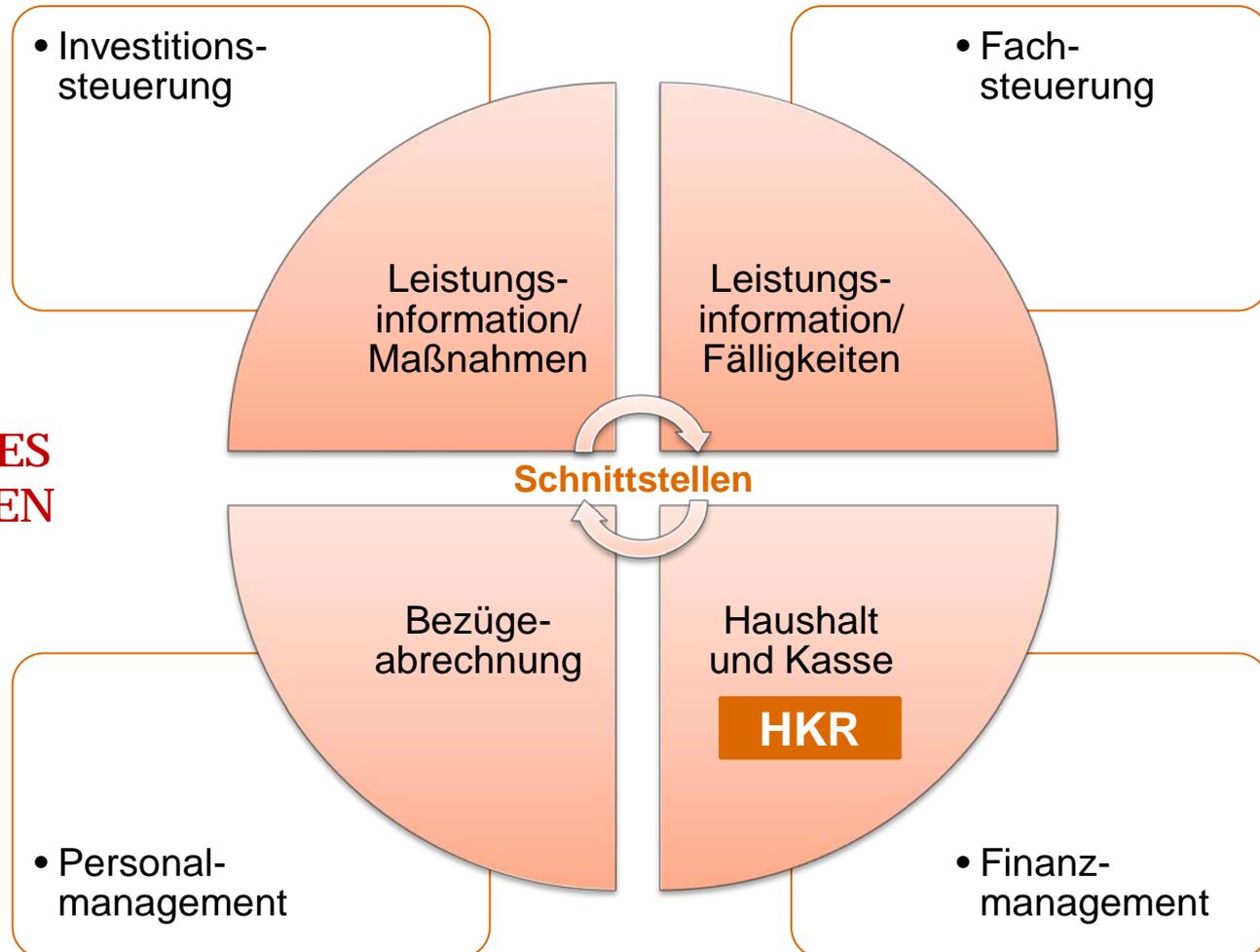
**BEISPIEL:  
DIENSTLEISTUNGS-  
UNTERNEHMEN**



# Liquiditätsmanagement im Vergleich

## Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Sphäre (2)

### BEISPIEL: KOMMUNALES FINANZWESEN

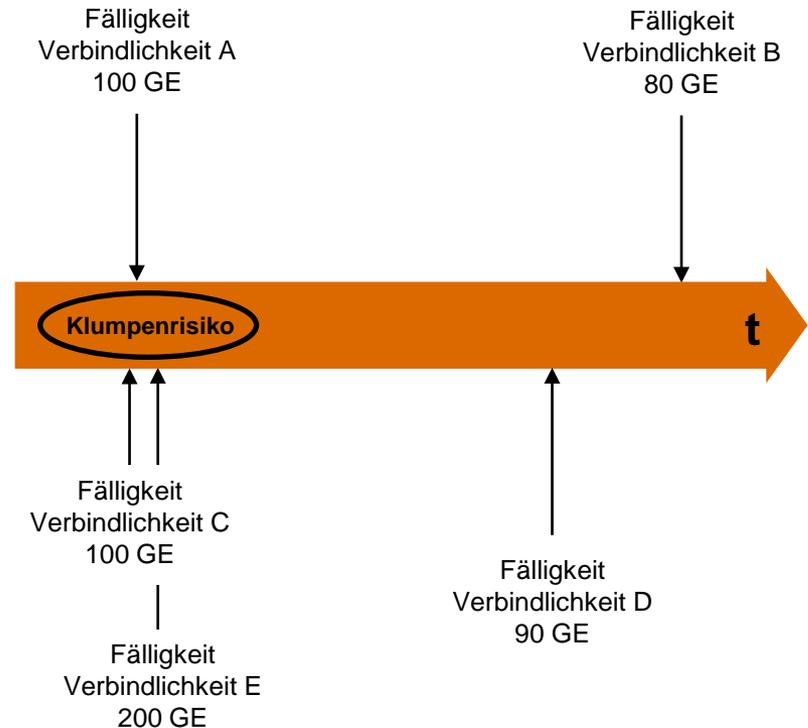


# Liquiditätsmanagement im Vergleich

## Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Sphäre (3)

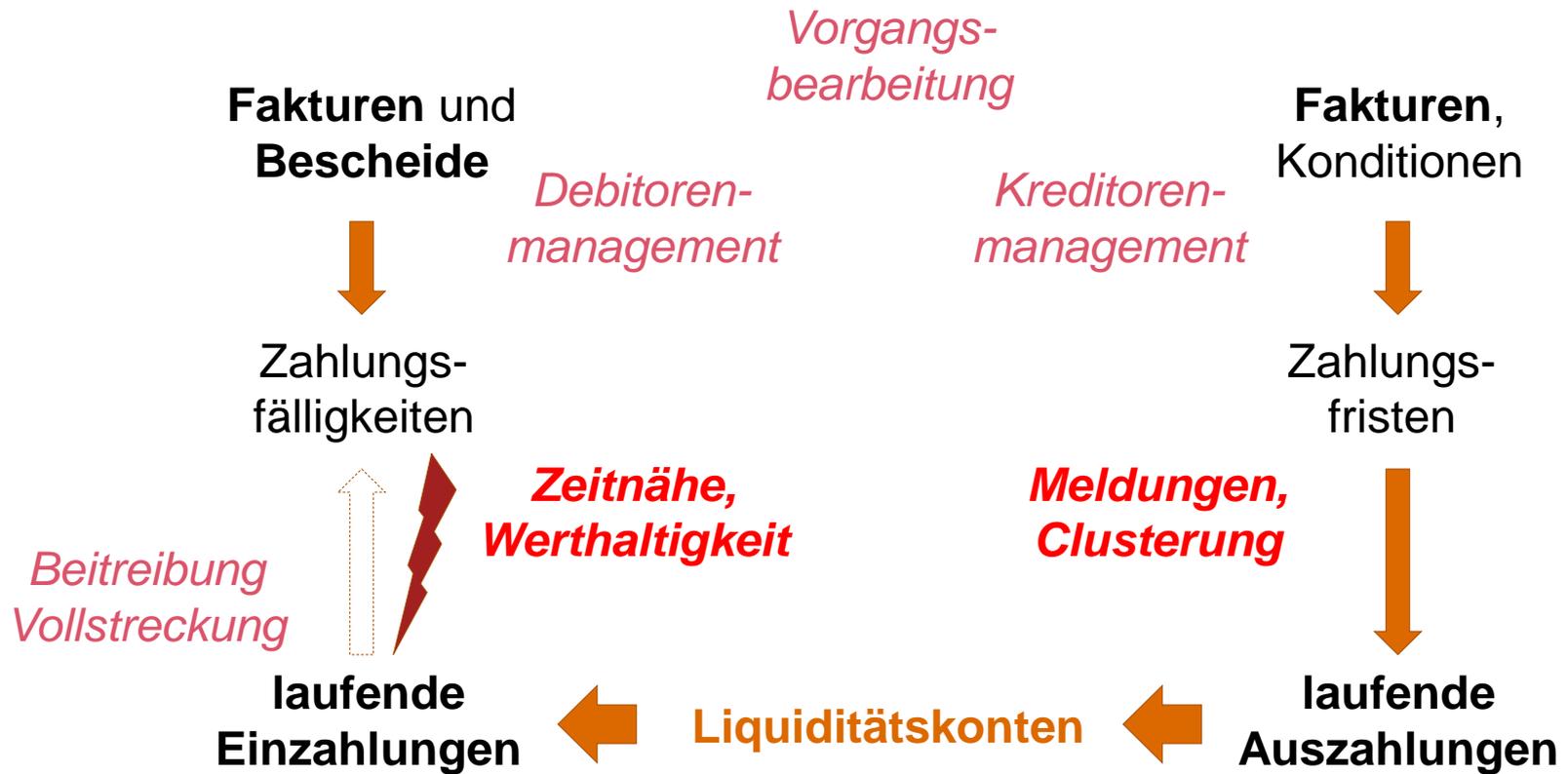
- Fälligkeiten größerer **Tranchen** können zu erhöhter Liquiditäts-Inanspruchnahme führen
- Fälligkeiten können in den **HKR**-Anwendungen meistens nicht exakt nachgehalten werden
- Starke **Dezentralität** hinsichtlich der Anordnung hemmen eine zentrale Liquiditätssteuerung
- **Kassenkredit** als „unbegrenzte“ Kreditlinie fördert eine Analyse der Liquidität nur begrenzt

### Systematische Steuerung der Verbindlichkeiten: Vermeidung von Klumpenrisiken



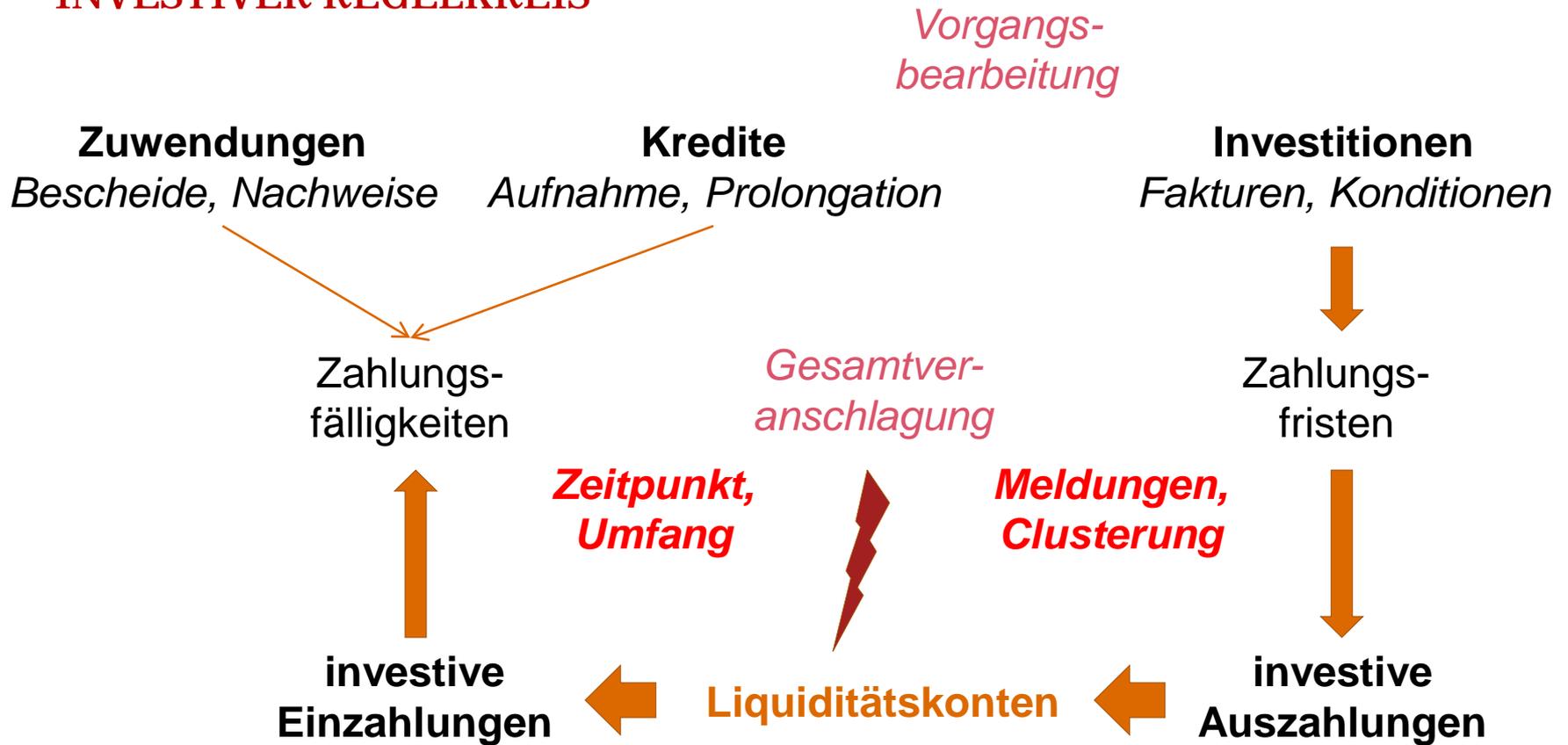
# Regelkreise im Liquiditätsmanagement (1)

## STANDARD-REGELKREIS



# Regelkreise im Liquiditätsmanagement (2)

## INVESTIVER REGELKREIS



# Regelkreise im Liquiditätsmanagement (3)

## INTERIM-REGELKREIS

durchlaufende Posten,  
„Verwahrungen“ etc.



laufende  
Einzahlungen

**Zeitpunkt,  
Pflichten**

Sachverhaltsklärung,  
Durchleitung etc.



gekoppelte  
Auszahlungen

Liquiditätskonten



## KONZERN-REGELKREIS



Cashpooling,  
abgestimmte  
Fälligkeiten etc.

---

# ***Herausforderung: Steuerung der Liquidität***

Liquiditätsmanagement ist im Wesentlichen eine Herausforderung hinsichtlich der **Kommunikation** und des **Informationsflusses**

Darüber existieren in Kommunen oftmals folgende Problemlagen:

- unzureichende Steuerungsfunktionalitäten im HKR
- unsichere Prognosebasis für die Forderungseingänge (verbunden mit allgemeinen Bewertungsproblemen)
- zahlreiche liquiditätsrelevante Vor- und Fachsysteme meist ohne unterstützende Vorgangsbearbeitung
- eingeschränkte Personalkapazitäten für die Erstellung und Auswertung von Liquiditätsmeldungen
- allgemein fehlender Fokus auf das Kassenkreditthema

# ***Vor- und nachgelagerte Aufgabenstellungen***

Das Liquiditätsmanagement hat viele konzeptionelle Verbindungen zu den Verwaltungsprozessen sowie zum Forderungsmanagement, zum Zins- und Schuldenmanagement sowie zur Haushaltskonsolidierung und es mündet in Optimierungsaktivitäten für die mittel-/langfristige Finanzsteuerung.

Deshalb müssen flankierend folgende Aspekte umgesetzt werden:

- Klärung der Rolle in einer zentralen Sanierungsstrategie für das kommunale Liquiditätsmanagement
- Sicherung Zahlungseingänge (Forderungsmanagement)
- Bereinigung von Prozessbrüchen / Informationsdefiziten zur Verbesserung der Aktualität und Validität der Daten
- Kampf gegen die „Vergeblichkeitsfalle“ bei HH-Notlagen

# Systemtechnisches Umsetzungsbeispiel



Gestaltung in MS Excel und Umwandlung in eine professionelle Web-Applikation auf Knopfdruck.

PwC unterstützt Sie bei der Konzeptionierung und Realisierung des neuen Ansatzes zur Liquiditätsplanung in MS Excel.

PwC unterstützt in Kooperation mit Jedox Ihre Kommune bei der technischen Umwandlung des „Liquidity Navigator“ in eine professionelle Web-Applikation.



---

# ***Prozess- und strukturbezogener Rahmen (1)***

**Schwachstellenanalyse zum aktuellen Verfahren im Bereich des (klassischen) Liquiditätsmanagements**

- „überraschende“ Geldzuflüsse und -abflüsse
- qualitativ schwache Informationszulieferung
- unklare Planungspositionen und Fälligkeiten (z. B. zu Investitionsplanung und -controlling)

**Festlegung des notwendigen / gewünschten Detailgrades**

- Festlegung / Anpassung der Schwellenwerte
- Klärung laufende / ad hoc - Berichtspflichten

---

## ***Prozess- und strukturbezogener Rahmen (2)***

### **Bemessung des individuell inhärenten Liquiditätsrisikos**

- Ermächtigungsrahmen und -obergrenze
- Einsatz Szenariotechnik zum Zinslastrisiko  
(Simulation der Anfälligkeit des Haushalts)
- Ordnungsmäßigkeit (Einhaltung GemKVO)

### **Koppelung mit der kurz- / mittelfristigen Finanzplanung**

- Formulierung einer Kassenkreditstrategie
- Flankierende Maßnahmen in der Sicherung  
der tatsächlichen Liquiditätsrealisierung  
(insbesondere im Forderungsmanagement)

---

## ***Prozess- und strukturbezogener Rahmen (3)***

### **Schaffung der benötigten Informations- und Datenbasis**

- grds. Verfügbarkeit „ERP“-Schnittstellen / Tool
- Beseitigung von Unschärfen im Datenbestand (z. B. Werthaltigkeit des Forderungsbestands)
- Format und Inhalt manueller Datenzulieferung

### **Schaffung der nötigen personellen Voraussetzungen**

- Aufgabenzuordnung (anhand Stellenanteilen)
- Weiterqualifikation der handelnden Personen
- Verankerung innerhalb der Informationskette

---

# ***Schlussfolgerungen zum Liquiditätsmanagement***

Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit eines „Liquiditätsmanagements“ in Kommunen erschließt sich nicht auf Anhieb. Allerdings wird dessen Notwendigkeit beim Blick auf die haushalterischen Risiken bei künftig steigenden Zinsen schnell transparent.

Schwerpunkte bei der Einrichtung eines Liquiditätsmanagements sind die zeitnahe und umfassende Datenbereitstellung über alle liquiditätsrelevanten Sachverhalte sowie der Einsatz von Werkzeugen/Methoden zur Liquiditätsprognose (v.a. bei den Zahlungseingängen).

**Generell brauchen wir m.E. eine Debatte zur (In-)Solvenz und zu Sanierungsstrategien für notleidende Kommunen!**

---

# ***Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!***



**Andreas Hellenbrand**  
PricewaterhouseCoopers AG WPG  
Public Management Consulting  
(030) 2636 – 1715  
[andreas.hellenbrand@de.pwc.com](mailto:andreas.hellenbrand@de.pwc.com)