

Münsterländer Erfahrungen im Schuldenmanagement

Thomas Sommer und Markus Krampe

Die demographische Entwicklung wie auch die schleichenden Wanderungsbewegungen der Bevölkerung aus einigen Regionen werden manchen Kommunen aus Sicht der Autoren die Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben zunehmend erschweren. Einen Ausweg sehen sie im aktiven Schuldenmanagement der Kommunen unter Einsatz von Derivaten oder anderer moderner Kapitalmarktinstrumente. Die damit verbundenen höheren Anforderungen an das Risikomanagement halten sie in Begleitung erfahrener Banker für beherrschbar. Und angesichts des erforderlichen offenen und vertrauensvollen Umgangs zwischen Banken und Kommunen rechnen sie sich für die in der Region verankerten Kreditinstitute des Genossenschaftssektors auf diesem zukunftssträchtigen Geschäftsfeld durchaus gute Chancen aus. (Red.)

Deutschlands Bevölkerung wird immer älter. Zugegeben, das ist nicht neu, und es gibt Nachrichten, die spektakulärer klingen. Doch wer die jüngste Studie zur „demographischen Lage der Nation“ liest, die das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung im April dieses Jahres herausgegeben hat, dem zeigen sich die dramatischen Auswirkungen dieser schlichten Feststellung. Deutschlands Nachwuchsrate liegt seit über 30 Jahren weit unter der statistischen Erhaltungsquote von 2,1 Kindern pro Frau.

Abwanderungstendenzen

Mittlerweile ist jede neu geborene Generation von Kindern um ein Drittel kleiner als die vorhergehende. Ohne Zuwanderung und bei gleich bleibender Geburtenrate würden in Deutschland in 100 Jahren nur noch 21 Millionen Menschen leben – das ist gerade mal ein Viertel der heutigen Bevölkerung.

Zugleich nimmt die durchschnittliche Lebenserwartung weiter zu: Gab es 2002 rund 7 200 über Hundertjährige, werden es in 20 Jahren schon 44 000 sein. Immer mehr Menschen in Deutschland werden dem Arbeitsmarkt in naher Zukunft aus Altersgründen nicht mehr zur Verfügung stehen. Und immer weniger Junge müssen mit ihrer Arbeitsleistung für sie aufkommen.

Was aber hat das alles mit dem Thema „Kommunales Schuldenmanagement“ zu tun? Mehr, als es manchem Kämmerer lieb sein kann: Neben dem deutschlandweiten Bevölkerungsrückgang ha-

ben einige Regionen in Deutschland mit der Abwanderung insbesondere junger erwerbsfähiger Menschen zu kämpfen.

– So erleben seit der „Wende“ ganze Landstriche im Osten Deutschlands oder entlang der ehemaligen Grenze eine enorme Bevölkerungsabwanderung.

– Im Westen Deutschlands haben vor allem das Ruhrgebiet und das Saarland unter demographischem Schwund zu leiden. Hier wie dort bedeutet das einen Rückgang an Steuerzahlern, Arbeitskräften und Konsumenten.

Kommunale Aufgabenerfüllung in Gefahr?

Mit der Bevölkerung verlieren die betroffenen Städte und Gemeinden nicht nur ihre Einnahmen, sondern vor allem die Möglichkeit, ihre kommunalen Kernaufgaben zu erfüllen. Da wo kommunale Infrastruktur nicht effizient angeboten werden kann, drohen zunächst der Rückbau und schließlich die endgültige Schließung kommunaler Einrichtungen. Aber weil niemand gern in einer Stadt oder Gemeinde mit defizitärem Bil-

dungs-, Verkehrs- und Sozialwesen lebt, ist weitere Abwanderung vorprogrammiert – und das demographische Karussell dreht sich weiter.

Das alles vermehrt den ohnehin schon gewaltigen Druck auf die öffentlichen Haushalte, die bereits seit Jahren mit sinkenden Einnahmen bei steigenden Ausgaben agieren müssen. Die bekannten Sparmaßnahmen sind vielerorts ausgereizt, ohne dass sich die Situation wesentlich verbessert hätte. Neue Ideen und Instrumente werden benötigt, um überhaupt noch handlungsfähig zu bleiben. Solange sich die öffentliche Hand nur der Standard-Instrumente der Kommunalfinanzierung bedient, wird sich wenig bewegen, denn der klassische Festzinskredit mit langer Laufzeit lässt wenig Spielraum.

Einen möglichen Weg aus der Misere bietet das aktive Schuldenmanagement, mit dem Kommunen ihre Finanzen flexibler und damit effizienter steuern können. Ziele eines solchen Managements sind die Zinsoptimierung bestehender Kredite und die Sicherung günstiger Zinskonditionen für neue oder zukünftige Kreditaufnahmen. Die Praxis zeigt, dass Kommunen ihre Haushalte etwa durch den abgestimmten Einsatz derivativer Produkte deutlich entlasten können.

Einsatz derivativer Produkte

Zu Derivaten gehören zum Beispiel Zinsswaps (ein Austausch von variablen gegen feste Zinszahlungen über einen definierten Zeitraum und umgekehrt), Forwardswaps (eine Terminvereinbarung auf den Abschluss eines vorab spezifizierten Zinsswaps) und Swaptions (eine Option auf ein Swap-Geschäft) ebenso wie Caps, Floors und Collars (Festlegungen einer oberen und/oder unteren Grenze für variable Zinsen). In so genannten „strukturierten Finanzierungen“ werden heute allerdings nicht mehr nur diese klassischen Derivate, sondern auch erheblich komplexere Optionen eingebunden, die auf bestimmte Kundenbedürfnisse oder Marktgegebenheiten eingestellt werden können.

Ein besonderer Vorteil dieser modernen Finanzinstrumente liegt außerdem darin, dass sie eine Trennung von Liquiditäts- und Zinsmanagement erlauben. Der Kreditnehmer eines Festzinskredites kann so – etwa mit Hilfe eines Zinsswaps – von sinkenden Zinsen profitieren, ohne den Kredit vorzeitig kündigen und neu aushandeln zu müssen. Kommunen kön-

Die Autoren

Dr. Thomas Sommer ist Mitglied des Vorstands und **Markus Krampe** Referatsleiter für öffentliche Kunden der WL BANK AG Westfälische Landschaft Bodenkreditbank, Münster.

nen also durch das Arbeiten mit Derivaten ihr Zinskorsett lockern, ohne dass damit gleich die gesamte Planungssicherheit ins Rutschen gerät.

Einen Haken hat die Sache allerdings: Derivative Produkte sind nicht ganz ungefährlich. Einige größere „Unfälle“ dieser Art sind in der jüngsten Zeit publik geworden, und natürlich hat sich die meinungsbildende Presse des Themas angenommen. Die Zeit beschwor im vergangenen Dezember in düsterem Ton den „Fluch der Derivate“, und der Spiegel warnte die Öffentlichkeit im Juni dieses Jahres vor „Kämmerern im Zockerrausch“ und „kommunalen Glücksrittern“.

Aktive Begleitung

Trotz der sicher einseitig gefärbten Sichtweise haben diese Artikel jedoch in einem recht: das Hantieren mit Swaps und Co. kann tatsächlich Schaden anrichten. Teilweise haben sie eine beträchtliche Hebelwirkung – was ein Grund für ihre Attraktivität ist – und die kann bei un-

sachgemäßer Anwendung auch ins Auge gehen. Professionelle Begleitung tut also Not – gerade bei kleineren und mittleren Kommunen, die aufgrund der überschaubaren Größe ihres Kreditportfolios keinen eigenen Portfoliomanager beschäftigen oder geeignete Steuerungssysteme einsetzen können.

Die WL Bank leistet hier zusammen mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken aktive Unterstützung. Neben Effizienz, die sich etwa in der quantifizierten Verringerung der Zinslast für den öffentlichen Kreditnehmer ablesen lässt, setzt die WL Bank auf Sicherheit. Aufklärung über implizite Risiken der eingesetzten Finanzprodukte ist ebenso selbstverständlich wie deren Begrenzung. Dass ein derart an den Kundenbedürfnissen ausgerichtetes Portfoliomanagement von Erfolg gekrönt sein kann, zeigen Beispiele wie der Kreis Lippe oder die Städte Schwerte, Datteln oder Gescher.

Ausgehend von einer detaillierten Analyse des kommunalen Kreditportfolios, werden zum Beispiel Zinsänderungsrisi-

ken in den einzelnen Laufzeitbändern identifiziert, die Zinsbelastung des Alt-schuldenblocks optimiert sowie die Zinsen für neue Kredite gesichert.

Offener Umgang zwischen Bank und öffentlichem Partner

Alle Einzelmaßnahmen werden immer im Gesamtzusammenhang betrachtet, damit das Portfolio richtig „atmen“ kann. In regelmäßigen Managementausschusssitzungen zwischen Kommune, örtlicher Volksbank und Raiffeisenbank sowie der WL Bank wird die zukünftige Strategie – unter Berücksichtigung der Einschätzung der Entwicklung auf den Geld- und Kapitalmärkten – festgelegt. Durch regelmäßige Reportings erhält die Kommune die Transparenz über die getätigten Maßnahmen.

Was bei dem kommunalen Schuldenmanagement aber vor allem zählt, sind Verlässlichkeit und ein vertrauensvoller und offener Umgang zwischen Bank und öffentlichem Partner. ■