

Sparen gestalten

STUDIE SCHULDENMANAGEMENT Nur jede zweite Kommune nutzt einen portfolioorientierten Finanzierungsansatz

Von **JADWIGA ADAMIAK**, München

Da Haushaltskonsolidierung eine kommunale Daueraufgabe ist, erfordert das Finanzmanagement der Städte u. a. einen stärker werdenden Fokus auf das Zins- und Schuldenmanagement. Diese Herausforderungen analysiert eine Studie, die vom Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge mit der Commerzbank AG sowie der Sozietät Wolter/Hoppenberg herausgegeben wurde. Sie basiert auf einer Befragung bei allen deutschen Städten und Gemeinden mit mehr als 20 000 Einwohnern sowie bei den 258 Landkreisen.

Derzeit betrachtet danach lediglich die Hälfte der befragten Kommunen das Schuldenmanagement aus einer portfolioorientierten Sicht. Ein portfolioorientierter Finanzierungsansatz sowie strategische Verhandlungen helfen, so die Verfasser der Analyse, die Finanzierungsbasis zu verbreitern.

Das Zins- und Schuldenmanagement der Kommunen biete Ansätze, die künftige Zinsbelastung und Liquiditätsrisiken zu beeinflussen. Zudem könnten hier Einsparpotenziale genutzt werden, die keine direkte Auswirkung auf die Bevölkerung haben. Ein portfolioorientiertes Vorgehen im Finanzmanagement nehme die Verschuldungssituation als ein Ganzes in den Blick und richte die Art und Weise neuer Schuldenaufnahmen bzw. von Prolongationen an Struktur und Risiken des gesamten Portfolios aus. Drei Viertel der Gemeinden führen ihr Schuldenmanagement selbst durch, ein knap-

pes Viertel wird von externen Beratern unterstützt, zeigt die Untersuchung. Keine Kommune habe das Schuldenmanagement komplett an eine externe Institution übertragen. Höher verschuldete Kommunen nutzten externe Beratungen häufiger als gering verschuldete. Eine Beratung könne helfen, das Schuldenmanagement auf eine breitere Basis zu stellen und einen portfolioorientierten Ansatz zu wählen.

Um die Möglichkeiten im kommunalen Finanzmanagement zu überblicken sowie die von den Finanzdienstleistern angebotenen Finanzierungsinstrumente zu erfassen und somit zu einem optimalen Verschuldungsportfolio zu gelangen, sei eine ausreichende Ausbildung der Mitarbeiter von Bedeutung. Hier gaben 60,9 % der Kommunen an, dass eine Weiterbildung der Mitarbeiter im Bereich des Finanzmanagements erfolge. Bezüglich einer umfangreichen Weiterbildung der Mitarbeiter bestehe damit in zahlreichen Kommunen noch Handlungsbedarf.

Die Kommunen sehen vor allem Steuererhöhungen (44 %), die Reduzierung von Personal- und Sachkosten (47,6 %) und die Streichung von freiwilligen Leistungen (32,9 %) als geeignete Maßnahmen zur Konsolidierung der Haushalte. Geringe Bedeutung messen sie einer Beteiligung der Bürger an der Finanzierung (2,4 %), pauschalen Kürzungen (6,1 %) sowie Ausgliederungen oder Rekommunalisierungen bei (8,5 %). Die Zustimmung zu Rekommunalisierungsmaßnahmen, aber auch zu Fragen der Bürgerbeteiligung schwankt stark, was belegt, dass ein enormer Forschungsbedarf in diesen Bereichen besteht.



Geleaste Helikopter: Die hier abgebildete Maschine wird von Windparkbetreibern zur Wartung und Versorgung von Offshore-Stromerzeugungsanlagen eingesetzt. Bild: HTM Helicopter Travel Munich GmbH

400 Mio. € für Städte-Sextett

GEMEINSCHAFTSANLEIHE Kommunen aus dem Ruhrgebiet sowie Remscheid, Solingen und Wuppertal gehen an den Kapitalmarkt

–FRANKFURT– Einen Kapitalzufluss in Höhe von 400 Mio. € brachte sechs Städten aus Nordrhein-Westfalen die Gemeinschaftsanleihe, die sie Anfang Februar angeboten haben. Ursprünglich hatten die teilweise hochverschuldeten Kommunen erwartet, mit der festverzinslichen Anleihe – deren Laufzeit vier Jahre beträgt und die einen jährlichen Kupon von 1,125 % hat – bis zu 500 Mio. € aufnehmen zu können. Die Emission wurde von einem Bankenkonsortium unter Führung der Deutschen Bank, Helaba und HSBC arrangiert.

Das vom Städte-Sextett mobilisierte Fremdkapital wird nach einem zuvor festgelegten Schlüssel auf die einzelnen Kommunen aufgeteilt: Die größte Quote hat mit 28 % Essen, auf Dortmund und Wuppertal entfallen jeweils 20 %. Der Anteil von Remscheid beträgt 18 %. Herne ist mit 8 % am Kapitalzufluss beteiligt und Solingen mit 6 %.

Da sich Banken angesichts geringer Renditen aus der Kommunalfinanzierung zurückziehen, war ein wesentliches Ziel der Gemeinschaftsanleihe auch, neue Gläubigergruppen jenseits der klassischen Kommunalfinanzierer zu erschließen. Zumindest bei den Investorenkonferenzen in Frankfurt/Main und in Düsseldorf gab es Hinweise darauf, dass dieses Ziel erreicht worden ist. Neben Geldinstituten waren auch Pensionsfonds und Versicherer vertreten. Die Investoren haben sich besonders an den

Hintergründen der Insolvenzunfähigkeit deutscher Kommunen und am Haftungsverbund interessiert gezeigt. Sie wollten außerdem wissen, wofür die Städte das Geld zu verwenden planen. Für die Stadt Essen sagte deren Kämmerer *Lars Martin Klieve*, man beginne in diesem Jahr mit der Schuldentilgung, daher werde das mittels der Gemeinschaftsanleihe aufgenommene Kapital ausschließlich zur Umschuldung verwendet. Es gebe derzeit eine große Menge an Liquidität im Markt, die sichere Anlagen sucht. „Diese bieten wir“, meinte Klieve selbstbewusst. Es sei nur die Frage, wie man preislich zueinander finde.

Vorbild bayerischer Städte | Die Gemeinschaftsanleihe ist zu 93 % bei deutschen Gläubigern platziert worden, vorwiegend bei Banken, Sparkassen und Versicherungen. Die Börsennotierung der Anleihe erfolgt in Düsseldorf am regulierten Markt.

Die Gemeinschaftsanleihe der NRW-Städte ist das zweite derartige Papier in der Bundesrepublik. Im Mai 2013 hatten die Städte Nürnberg und Würzburg die erste gemeinschaftliche Kommunalanleihe begeben. Sie hatten damit einen Kapitalzufluss von mehr als 100 Mio. € realisiert. Schon zuvor waren die Städte Hannover und Essen jeweils im Alleingang mit Anleihen an den Kapitalmarkt herantreten.

»Die Finanzmittel für die Energiewende sind knapp«

LEASING-LÖSUNG Wie sich Projekte ermöglichen lassen, die einzelne Sparkassen allein nicht umsetzen können, erläutert Wolf-Rüdiger Stahl von der Deutschen Anlagen-Leasing (DAL)

Die Finanzierung der Energiewende ist ein Dauerbrenner. Kommunen und kommunalen Unternehmen kommt dabei eine entscheidende und gänzlich neue Rolle zu: Sie können vom Kunden zum Anbieter werden, in dem sie ihren Strom selbst herstellen oder Netzbetreiber werden. Welche Chancen und welche Modelle für Investitionen gibt es? Was sind die zentralen Elemente und welche Herausforderungen kommen auf Kommunen, Regionalversorger und Unternehmen zu?

Auf jeden Fall muss massiv investiert werden. Und Kommunen und Regionalversorger müssen sich mit grundsätzlichen Fragestellungen befassen: Sollen Erzeugung und Verteilung rekommunalisiert werden? Soll man Netzbetreiber werden? Soll in der eigenen Region investiert werden oder soll man sich ggf. überregional an Kraftwerksscheiben beteiligen? Im Fall der regionalen Investition ist die Frage, was die geeignete Erzeugungsform ist, also Photovoltaik, Windkraft und/oder Biogas. Das ist für viele Kommunen sehr komplex. Zum einen in der Vorbereitung, da solche Projekte eine Vorlauf-

zeit von mehreren Jahren haben können, zum anderen in der Frage der richtigen Langfristfinanzierung. Ein langer Atem, Anschlagkapital und der Konsens mit den Bürgern sind nötig. Dazu kommt sehr kurzfristig das Thema Smart Metering auf die Versorger zu, für das es noch keine passende Investitions- und Finanzierungsstrategie gibt.

Warum spielen Stadtwerke beim Thema Energiewende eine wichtige Rolle?

Stadtwerke haben jetzt die Möglichkeit, funktionierende Geschäftsbereiche mit Ertragspotenzial wie z. B. den Netzbetrieb oder das Energieerzeugungs-Geschäft aus- bzw. neu aufzubauen, nachdem die Erzeugung und Verteilung in den letzten Jahren von großen Energieversorgern geprägt waren. Damit besteht die Möglichkeit, die eigene Region aktiv mitzugestalten und stärker als bisher zu investieren. Dazu sind Stadtwerke glaubwürdige Partner, wenn es zum Beispiel um Bürgerbeteiligungsmodelle für Photovoltaik- oder Windparks geht.

Gibt es einen Engpass bei der Finanzierung der Energiewende?

Ja, und zwar durch mehrere Faktoren. Zum einen aufgrund der instabilen Regularien, der jetzigen politischen Diskussion. Wir brauchen hier klare und verlässliche Rahmenbedingungen, insbesondere natürlich zu Einspeisevergütung und Bestandsschutz. Der zweite Grund ist ein technischer und betrifft den Netzausbau: Finanziere sind natürlich zurückhaltend, wenn die Gefahr besteht, dass der erzeugte Strom als Grundlage der Kapitaldienstfähigkeit nicht verteilt werden kann. Hier gibt es ja Extrembeispiele im Wind-Offshore-Bereich. Und schließlich ist es auch ein Thema der Kapitalmärkte und Finanzinstitute. Die Investitionen in die Energiewende müssen langfristig finanziert werden und da sind die Mittel einfach knapp. Hinzu kommt, dass viele große Institute vorne dabei waren und jetzt einfach an ihren Risikogrenzen angekommen sind.

Welche Rolle spielt die DAL Deutsche Anlagen-Leasing bei diesen Projekten?

Die DAL gehört zur Sparkassen-Finanzgruppe. Anders als die eben erwähnten großen Player sind die Sparkassen selbst später in den Markt eingestiegen. Sie können Projekte vor der eigenen Haustür mit überschaubaren Größenordnungen begleiten. Das passt hervorragend, denn die Energiewende führt zu dezentralen, regionalen Investitionen. Außerdem genießen die Sparkassen ein extrem hohes Vertrauen bei den Kunden. Aber es gibt manchmal einen Denkfehler, denn bei größeren Projekten wird die Sparkasse fälschlicherweise in einigen Fäl-



Wolf-Rüdiger Stahl leitet den Bereich Energie bei der DAL Deutsche Anlagen-Leasing, Wiesbaden. Die Gesellschaft gehört zur Sparkassen-Finanzgruppe. Bild: DAL

len gar nicht gefragt. Hier kommen wir ins Spiel. Wir können recht schnell mehrere Sparkassen zusammenbringen und das Projektmanagement in diesem Prozess führen. Wir machen dadurch Projekte möglich, die eine einzelne Sparkasse teilweise wirklich nicht umsetzen könnte. Dort kommt der starke Verbund zum Tragen.

Zum Beispiel?

Wir haben viele Beispiele für Projekte, die den Sparkassen nicht direkt zugetraut und zugeordnet werden würden. Zum Beispiel ein Knock-down-Lager für den Volkswagen-Konzern, das wir mit 10 kleineren Sparkassen finanziert haben. Das gewerbliche Geschäft umfasst Themen, die zum einen meist die Finanzierungsmöglichkeiten einzelner Sparkassen übersteigen. Zum anderen ist die Strukturierung eines solchen Projekts nicht ganz einfach. Fragen sind: Wie muss ich das bewerten oder wie besichern. Es geht also um alle Themen, die projekthaften Charakter haben und die für den Unternehmer keine alltäglichen Investitionsvorhaben darstellen. Hier sind wir die Spezialabteilung auf Zeit für so ein Geschäft.

Die Fragen stellte Wolfgang Eck