

DREHSCHLEIBE

VERBAND ZÜRCHER
FINANZFACHLEUTE

Editorial

Die Finanzverwaltungen der Gemeinden und somit natürlich auch der Vorstand werden in letzter Zeit stark gefordert. Das neue Finanzhaushaltsgesetz ist in der Vernehmlassung, die IPSAS Richtlinien sollen im Rechnungswesen eingeführt werden, der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht will die Eigenmittelunterlegungsvorschriften der Banken für öffentlich rechtliche Körperschaften ändern, was in absehbarer Zeit zu unterschiedlichen Risikozuschlägen der Banken und damit zu unterschiedlichen Konditionen für die Gemeinden führen kann.

Seit einigen Tagen wissen wir auch, dass wir von der Direktion des Innern zu einer Art «Interner Revisor» befördert worden sind und ein «Selbst-Audit» in unserer Sozialabteilung

durchführen sollten. Der Vorstand ist über diesen kurzfristigen Auftrag der Direktion des Innern nicht glücklich. Nachdem die Sache aber freiwillig ist, bleibt es jeder Gemeinde überlassen, das Selbst-Audit durchzuführen. Wir möchten aber an dieser Stelle doch darauf hinweisen, dass zwischen der Gesundheitsdirektion und der Abteilung Gemeindefinanzen einiges in Bewegung gekommen ist und die Gemeinden mit neuen Instrumenten in ihrer Arbeit unterstützt werden. Für diese Unterstützung danken wir den Verantwortlichen auf diesem Wege. Die neuen Checklisten werden ohne Zweifel dazu beitragen, dass die Abrechnungsqualität der KVG-Abrechnungen besser wird. Als Finanzverantwortliche haben wir daran ein grosses Interesse.

Die Anforderungen an unseren Beruf sind stark gestiegen. Der Vorstand verfolgt Entwicklungen, arbeitet in Projekten mit und wird den FinanzverwalterInnen seine Empfehlungen abgeben und die notwendigen Weiterbildungen anbieten.

Als erstes findet am 10. April 2003 der Kurs «kostengünstige Finanzierung und effiziente Liquiditätsbewirtschaftung» statt, welchen wir ihnen zusammen mit unserem Aargauer Schwesterverband anbieten. Ich bin überzeugt, dass Sie in diesem Kurs viel Nützliches lernen können. Der Fachartikel unserer Referenten, Prof. Dr. Ch. Lengwiler und Dr. M. Passardi wird Ihnen einen ersten Überblick verschaffen.

Euer Präsident, Peter Häggi

Fachliche Publikation

Finanzierungspolitik der Gemeinden im Wandel

Prof. Dr. Christoph Lengwiler, Leiter IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern. E-Mail: christoph.lengwiler@ifz.ch

Dr. Marco Passardi, Assistent am Institut für Rechnungswesen und Controlling der Universität Zürich. E-Mail: mpassard@irc.unizh.ch

Publikationen der Autoren: Marco Passardi: Kommunale Rechnungslegung und Finanzmanagement, erscheint im April 2003 im Verlag Schulthess. Christoph Lengwiler, Simon Affentranger: Zinsmanagement für Gemeinden, Verlag IFZ, 49 Franken. sekretariat@ifz.ch



Prof. Dr. Christoph Lengwiler



Dr. Marco Passardi

Ein Fall mit Folgen

Anfang Juli 2000 war die Burgergemeinde Leukerbad nicht in der Lage, 9 Mio. Franken einer fällig werdenden Privatplatzierung an die Emissionszentrale Schweizer Gemeinden (ESG) zurückzuzahlen. Etwa zwei Wochen später kam es zu einer Rückstufung des Ratings von ESG-Anleihen durch die

Zürcher Kantonalbank: Serien mit einer Beteiligung der Bürger- und Munizipalgemeinde Leukerbad wurden neu mit BBB bewertet. Die Finanzprobleme der Walliser Gemeinde waren Auslöser einer breiten Debatte über die Bonität der Gemeinden. Sie veranlassten die Finanzverantwortlichen der

INHALT

Editorial	1
Finanzierungspolitik der Gemeinden im Wandel	1
Portrait	3
Kurswesen	4
Generalversammlung	4

Gemeinden, ihre externen Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten sorgfältig zu prüfen und sich bewusster mit der Gemeindefinanzierung zu beschäftigen.

ESG – Kapitalmarktzugang

Da es auf Grund der nötigen Volumen nur für grosse Städte möglich ist, direkt den Kapitalmarkt zu beanspruchen, sind 991 der rund 3'000 Schweizer Gemeinden Mitglied der Emissionszentrale Schweizer Gemeinden, welche vor zwei Jahren ihr dreissigjähriges Jubiläum feiern durfte. Just in dieser Zeit geriet die ESG in eine Krise und konnte ihre Zukunft nur dank einer Kooperation mit der Credit Suisse First Boston (CSFB) vorläufig sichern.

Neustart der ESG

Im Jahr 2002 gelang es der ESG – nach mehrjähriger Abstinenz am Finanzmarkt – eine Anleihe über 59.1 Mio. Franken (für 31 Gemeinden) zu emittieren. Ob der mit Mitgliederbeiträgen und Haftungsrisiken verbundene Beitritt zum heutigen Zeitpunkt wirklich für sämtliche Kommunen zu «vorzüglichen» Finanzkonditionen führt, muss sich noch zeigen. So weist z.B. die Anleihe der Serie 81 (Laufzeit 1998-2008) im Februar 2003 eine Verfallrendite von 2.31% auf, eine vergleichbare Anleihe des Bundes eine solche von 1.43%. Der Risikoaufschlag von 88 Basispunkten könnte darauf hinweisen, dass sich Gemeinden möglicherweise auf anderen Wegen günstiger finanzieren können.

Finanzierung – ein Problem?

Tatsächlich fördert eine Erhebung der Autoren im «ESG-treuen» Kanton Aargau (mehr als 50% aller aargauischen Kommunen sind Mitglied der ESG) zu Tage, dass – trotz der Diskussionen um die Zukunft der ESG und der Gemeindefinanzierung – nur 26% der Gemeinden Probleme für ihre zukünftigen Finanzierung befürchten. Eine denkbare Erklärung für diese optimistische Haltung dürften die relativ kostengünstigen Finanzierungsalternativen sein.

Bankkredite als Alternative

So haben Bankkredite für die Gemeinden seit jeher grosse Bedeutung. Eine Untersuchung der Autoren zeigte vor fünf Jahren für den Kanton Luzern 74% und für den Kanton Zug 51% Anteil der Bankkredite an den langfristigen Schulden der Gemeinden. Die Praxis der Kreditgewährung der Banken ist allerdings im Wandel und wird von Änderungen in den regulatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst.

Auswirkungen von Basel II

Unter dem Stichwort «Basel II» plant der «Basler Ausschuss für Bankenaufsicht» neue Eigenmittelunterlegungsvorschriften für die Banken. Danach müssen die Banken ihre Ausleihungen in Abhängigkeit von der Bonität des Schuldners mit Eigenen Mitteln unterlegen. Die Gemeinden werden nicht mehr generell als Null-Risiko gelten und die Banken werden Gemeindegeldkredite mit 0% (Rating AAA und AA-) bis 12% (Rating unter B-, laut Datenbank der ComRating 16% aller Gemeinden) Eigenmittel unterlegen müssen.

Riskadjusted Pricing

Die Banken müssen somit für Gemeindegeldkredite mit höheren Kosten rechnen. Sie werden die Bonität der Gemeinde genauer unter die Lupe nehmen und noch vermehrt als bisher risikoorientierte Zinssätze durchzusetzen versuchen. Dies dürfte auch für die Gemeindefinanzierung Veränderungen bringen.

Institutionelle Investoren

Eine gute Alternative zu Emissionen und zu Bankfinanzierungen sind Kredite von institutionellen Anlegern. Die meisten Gemeinden gelten nach wie vor als gute Schuldner und sind für Anlagen von Pensionskassen und Versicherungen attraktiv. Einziges Hindernis bildet hier die beschränkte Zahl der Kreditgeber, die ohne Erhebung der Emissionsabgabe möglich sind.

Chancen durch tiefe Zinsen

Mit Ausnahme von eigentlichen Problemgemeinden stellt heute die Gemeindefinanzierung kaum ein Problem dar und ist auch zu günstigen Bedingungen möglich. Die Zinssätze sind auf einem historischen Tiefstand. Unter dem Druck des Wettbewerbs um gute Risiken sind auch die von den Kreditgebern eingerechneten Zinsmargen tief. Entsprechend sind neuartige Finanzierungsvehikel für Gemeinden momentan chancenlos, weil sie zu teuer werden.

Gezieltes Zinsmanagement

Allerdings bedeutet die aktuell günstige Situation keinesfalls, dass die Gemeinden sich nicht um ihre Finanzierung kümmern müssen. Nebst den Entwicklungen bei den Bankfinanzierungen ist vor allem den Zinsänderungsrisiken Beachtung zu schenken. Durch einen umsichtigen Finanzierungsmix können die Gemeinden die Auswirkungen von künftigen Zinsänderungen auf die Finanzierungskosten steuern.

Treasury-Richtlinien

Die Gemeinden tun deshalb gut daran, mit einer schriftlich formulierten Finanzpolitik bzw. mit Treasury-Richtlinien die Leitplanken für die Finanzierungs- und die Mittelbewirtschaftung abzustecken. So können beispielsweise Grundsätze festgelegt werden zu Finanzierungsart, Finanzierungspartnern, angestrebten Zinsbindungsfristen, Zinskonditionen, Zinsmanagement und Reporting.

Finanz- und Liquiditätsplanung

Für die Zukunft dürften auch eine vorausschauende Finanzplanung und eine professionelle Liquiditätsplanung an Bedeutung gewinnen. Mit der Finanzplanung lassen sich der künftige Finanzbedarf abschätzen und es können rechtzeitig Finanzierungsmaßnahmen getroffen werden. Die Liquiditätsplanung erlaubt eine kosten- und

ertragsoptimale Bewirtschaftung der Liquidität und kann den Finanzbedarf senken. Grundlage für beide Instrumente ist ein transparentes Rechnungswesen in der Gemeinde.

Steuerung der Finanzen

Die Finanz- und Liquiditätsplanungen sind nicht nur Instrumente zur Prognose und Steuerung des kommunalen Finanzbedarfs. Sie dienen auch der kurz- und mittelfristigen Steuerung des Gemeindehaushaltes und der Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen der Gemeinde. Wie eine durch die Autoren durchgeführte schriftliche Erhebung bei Aargauer Gemeinden (Rücklaufquote 77%) gezeigt hat, obliegt die Finanzplanung (Einnahmen- und Ausgabenprognostizierung) zu 93% den Finanzverwaltern. Leider werden nur in 8% der befragten Kommunen die Finanzkommissionen miteinbezogen. Erstaunlich ist, dass der Gemeinderat als verantwortliche Exekutive in nur 76% der Fälle in die Planung involviert ist!

Bedeutung des Cash Flows

Ein uneinheitliches Bild ergibt sich auf Grund der zu planenden Grössen. Dominant ist die Verwendung des Saldos der Laufenden Rechnung (54% der befragten Gemeinden) – obwohl dieser weder Auskunft über die Veränderung der Liquidität noch über die Finanzierbarkeit der Nettoinvestitionen aus selbst erarbeiteten Mitteln (Cashflow) geben kann. Gestützt auf diese Erkenntnisse, ist auch auf kommunaler Ebene die Einführung einer Geldflussrechnung eine echte Alternative zum bisherigen System des wenig aussagekräftigen Finanzierungsausweises (Nachweis des Saldos der Investitionsrechnung).

Liquiditätsstatus

Für die kurzfristige finanzielle Führung greifen die meisten Gemeinden (79%) auf die wöchentlichen Saldi der Konti

des Geldverkehrs zurück. Einen eher geringen Stellenwert haben allfällige unausgeschöpfte Kreditlimiten auf Bank- und Postkonti.

Finanzkennzahlen

Neben Finanz- und Liquiditätsplanungen sind auch optimale Mittel zu evaluieren um die Kreditgeber über die kommunale Finanzlage zu informieren. Es empfiehlt sich, die aus dem Rechnungswesen gewonnenen Daten zu verdichten, idealerweise in Form von Kennzahlen. Den gängigen Finanzkennzahlen haftet allerdings der Mangel an, dass sie oft als einzelne Grössen betrachtet wurden. Die Autoren haben ein Konzept zur Gruppierung und Verknüpfung der einzelnen Kennzahlen erarbeitet, welches diese Schwäche zu reduzieren vermag.

Aktive Rolle des Finanzverwalters

Auch die Fremdkapitalgeber und Ratingagenturen stützen sich auf Kennzahlen ab, um eine fundierte Beurteilung der kommunalen Finanzlage vornehmen zu können. Um in Verhandlung mit Geldgebern eine aktive Rolle spielen zu können, empfiehlt es sich für Gemeinden,

- vorgängig die Beurteilungskriterien des Geldgebers in Erfahrung zu bringen;
- zu prüfen, welches Urteil sich aus der Anwendung dieser Parameter ergibt;
- die politischen Instanzen (Gemeinde-/ Einwohnerrat) frühzeitig auf mögliche Schwierigkeiten aufmerksam zu machen.

Aus dieser Optik ergibt sich auch eine aktive Rolle des Finanzverwalters, welche sich nicht als blosser «Verwaltung» von finanziellen Mitteln, sondern vielmehr als Steuerung des finanz- und leistungswirtschaftlichen Prozesses versteht.

Portrait



**Vorstandsmitglied
Werner
Temperli**

Die Federführung der Drehscheibe ist ab dieser Ausgabe von Friedi Fischer an das neue Vorstandsmitglied Werner Temperli übergegangen. Diese Stabsübergabe möchte ich als Gelegenheit nutzen um mich mit einem Portrait vorzustellen.

Wie bereits einleitend erwähnt wurde ich am 10. März 1965 auf den Namen Werner Temperli getauft. Aufgewachsen bin ich in Uster (heute in Hittnau wohnhaft) wo ich auch die Primar- und Sekundarschule besuchte. Nach meiner 4-jährigen Berufslehre als Maschinenzeichner in einem Ingenieurbüro, welches Sondermüllverbrennungsanlagen entwickelte, war ich noch zwei Jahre in derselben Branche für die Firma Sulzer in Winterthur tätig. Während dieser Zeit wurde das Zeitalter der ersten CAD-Computer eingeleitet. Auch ich musste mich vom herkömmlichen Zeichnen auf dem grossen Brett mit Transparenzpapier auf das neue Computer-System umschulen lassen. Dannzumal dachte ich; das kann es ja nicht sein, bis zu meinem 65igsten Lebensjahr mittels Computer Zeichnungen zu erstellen.

Somit entschloss ich mich, meine technische Grundausbildung mit dem einer einjährigen ganztägigen Ausbildung zum technischen Kaufmann zu ergänzen. Anschliessend förderte ich meine dürftigen Englischkenntnisse mit einem dreimonatigen Sprachaufenthalt in Bournemouth (GB). Nach diesem Auslandabstecher konnte ich meine theoretischen Kenntnisse bei der Firma Mettler-Toledo, Greifensee in der Waagenbranche als Verkaufsberater im Innendienst während drei Jahren umsetzen. Diese Tätigkeit befriedigte

Kurswesen

und erfüllte mich jedoch nicht. Somit engagierte ich mich während dieser Zeit als Ausgleich zu meiner Tätigkeit sehr intensiv im sportlichen Bereich als Triathlet (Schwimmen, Radfahren und Laufen). In derselben Zeit bereiste ich mit meiner heutigen Frau während vier Monaten Neuseeland, Australien und Gebiete von Asien.

Doch nach dieser ausgiebigen und erlebnisreichen Lebensphase wollte ich meine Energie für die weitere berufliche Laufbahn widmen. Da meine Stärken eher im Zahlen- als im Sprachenbereich liegen, entschied ich mich für die Buchhaltung. Um jedoch eine Höhere Fachausbildung zu erlangen, musste ich zwingend eine kaufmännische Ausbildung mit eidgenössischen Abschluss vorweisen. Somit absolvierte ich berufsbegleitend den kaufmännischen Abschluss am KV Wetzikon. Während dieser Ausbildungsphase wechselte ich erstmals in die Buchhaltung. Der amerikanische Reifenhersteller Good Year SA in Volketswil schenkte mir das Vertrauen und beschäftigte mich in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung. In dieser Zeit begann ich mit der berufsbegleitenden Ausbildung zum Buchhalter mit eidgenössischem Fachausweis. Damit ich diese Ausbildung jedoch erfolgreich abschliessen konnte, musste man zwingend Praxiserfahrung in einer Hauptbuchhaltung ausweisen. Da bei der Good Year SA keine interne Veränderung möglich war, wechselte ich für weitere drei Jahren in die Hauptbuchhaltung der Gasversorgung der Stadt Zürich. Nach erfolgreichem Abschluss wechselte ich 1996 als

Kostengünstige Finanzierung und effiziente Liquiditätsbewirtschaftung für Gemeinden

Zur Erinnerung.

Dieser ganztägige Kurs wird am 10. April 2003 im Grand Casino Baden durchgeführt. Nähere Angaben finden Sie in der bereits zugestellten Kursausschreibung. Für weitere Auskünfte steht Ihnen Karin Stutz, Finanzverwaltung Steinmaur (Mail: karin.stutz@steinmaur.zh.ch) gerne zur Verfügung.

Grundkurs 2003

Der nächste zweitägige Grundkurs für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Finanzverwaltungen findet am Montag, 22. September und Montag, 29. September 2003 im ZKB-Ausbildungszentrum Sonnenbühl in Zürich-Stettbach statt.

Wiederholungskurs für Finanzverwalter/Innen

Der Verband Zürcher Finanzfachleute plant in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Gemeindefinanzen einen «Workshop» mit dem Ziel, Fragen aus der Praxis zu diskutieren. Dieser WK wird voraussichtlich im 4. Quartal 2003 durchgeführt.

sogenannter Quereinsteiger in die Finanzverwaltung der Gemeinde Wangen-Brüttisellen. Zuerst als Finanzverwalter-Stellvertreter und seit dem Jahr 2000 als Finanzverwalter.

Neben meiner Tätigkeit bin ich glücklich verheiratet und Familienvater von einem 4-jährigen Sohn und einer 2-jährigen Tochter. Sofern neben dem Familienleben noch Zeit übrig bleibt, sind meine weiteren Hobbies Langstreckenlauf, Radfahren, Schwimmen, Wandern und Skifahren.

Generalversammlung 2003

Liebe Kolleginnen und Kollegen

In der letzten Ausgabe der Drehscheibe machten wir den Aufruf, welche Gemeinde die Generalversammlung 2003 mit dem Vorstand organisieren möchte. Daraufhin hat sich die Gemeinde Weiningen bereit erklärt diesen Anlass einerseits durchzuführen und andererseits kann sie gleichzeitig die Gelegenheit nutzen, sich vorzustellen. Herzlichen Dank.

Die GV findet am Donnerstag, 5. Juni 2003 statt. Als Gastreferent konnten wir den Starkoch Jacky Donaz, welcher sein Handwerk im Restaurant Sonnenberg in Zürich ausübt, gewinnen. Reservieren Sie sich bereits heute dieses Datum. Wir freuen uns auf ein zahlreiches Erscheinen.

IMPRESSUM

Drehscheibe erscheint nach Bedarf

Verbandssekretariat für Mutationen: Friedi Fischer, Tel. 055/256 51 15,
friedi.fischer@wald.zh.ch

Redaktion Drehscheibe: Werner Temperli, Tel. 01/805 91 31,
werner.temperli@wangen-bruettisellen.ch

Redaktionsschluss für nächste Ausgabe: Ende Juli 2003