

Liquiditätsbewirtschaftung der Stadt Biel

Von der Budget- und Investitionsplanung zum
wirkungsvollen Cash Management



Biel /Bienne - Die grösste zweisprachige Stadt der Schweiz



Organisations-Chart Stadtverwaltung per 1. Januar 2013

— Unterstellung
 - - - - - Administrative Zuordnung

Gemeinderat

Präsidialdirektion

- Direktionssekretariat
 - Gemeindeausserpolitik
 - Stadtentwicklung
 - Raumplanung
 - Planungs- und Baurecht
- Delegierte(r) Wirtschaft / Stadtmarketing
- Stadtkanzlei
- Stadtplanung ¹⁾
- Personelles

Finanzdirektion

- Direktionssekretariat
- Delegierte(r) Finanzen
- Finanzkontrolle
- Finanzen
- Steuern
- Liegenschaften
- Informatik & Logistik

Direktion Soziales und Sicherheit

- Direktionssekretariat
 - Finanzkompetenzzentrum kt. Lastenausgleich
- Delegierte(r) Sicherheit
- Delegierte(r) Integration
- Soziales
- Kindes- & Erwachsenenschutz
- Öffentliche Sicherheit

Direktion Bildung, Kultur und Sport

- Direktionssekretariat
- Delegierte(r) Kultur
- AHV-Zweigstelle
- Schule & Sport
- Delegierte(r) Sport
- Betagtenheime
- Delegierte(r) Alter

Direktion Bau, Energie und Umwelt

- Direktionssekretariat
- Delegierte(r) Umwelt
- Hochbau
- Infrastruktur
- ESB

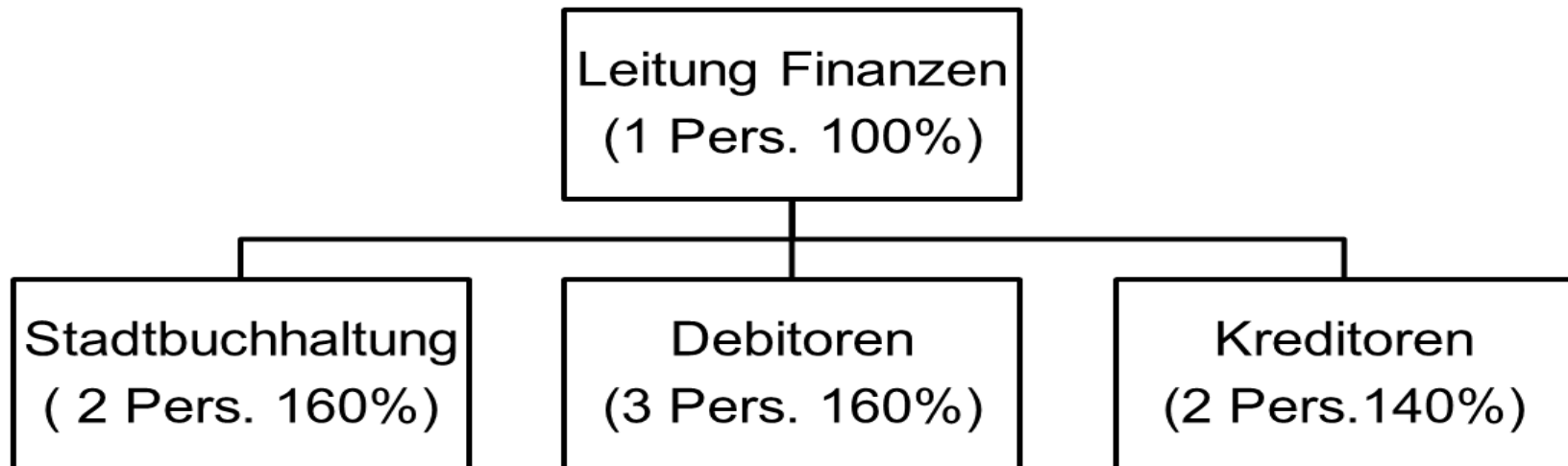
¹⁾ inkl. Baubewilligungen und Kontrollen

Abteilung Finanzen: Aufgaben

- Beobachtung und Analyse der Haushaltentwicklung
- Koordination und Erstellen von Budget, Finanz- und Investitionsplanung
- **Erstellen der Tresorerieplanung und Durchführung von Kapitalbeschaffungen**
- Buchführung (Zahlungsverkehr, Kreditoren, Debitoren)
- Erstellen der Gemeinderechnung
- Verwaltung des Sachversicherungsportefeuilles
- Beratungen der Abteilungen in finanziellen Fragen



Abteilung Finanzen: Organisation

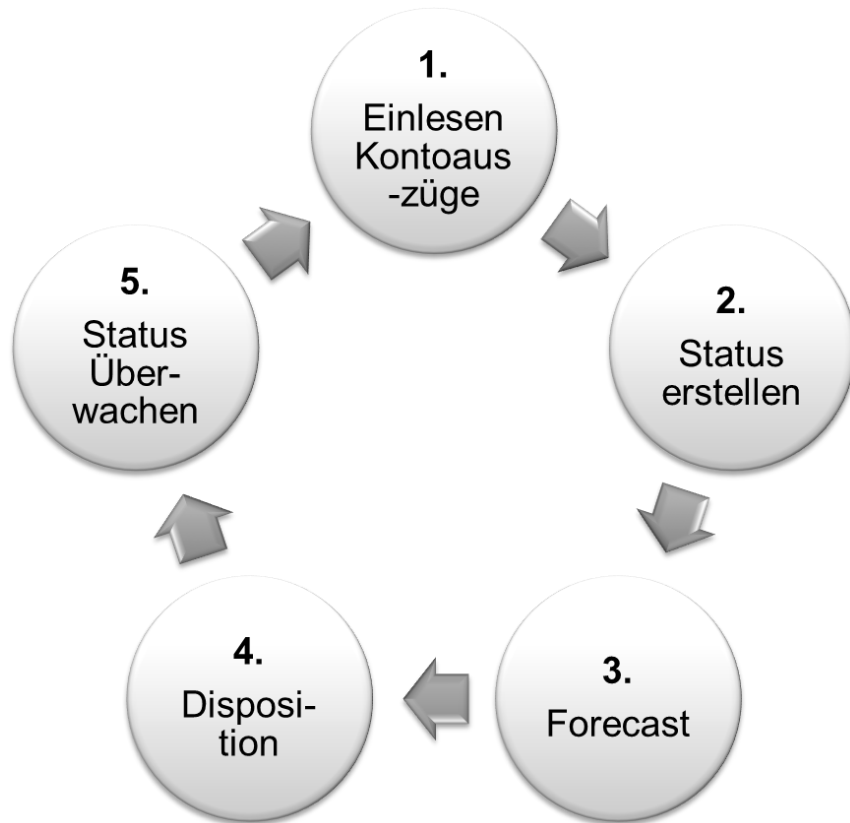


Aufgabe und Zielsetzung Cash Management

Das Cash Management der Stadt Biel befasst sich mit den betrieblichen Zahlungsströmen und stellt sicher, dass genügend liquide Mittel zum Begleichen der anstehenden Ausgaben (laufende Rechnung und Investitionen) vorhanden sind. Dazu gehört sowohl

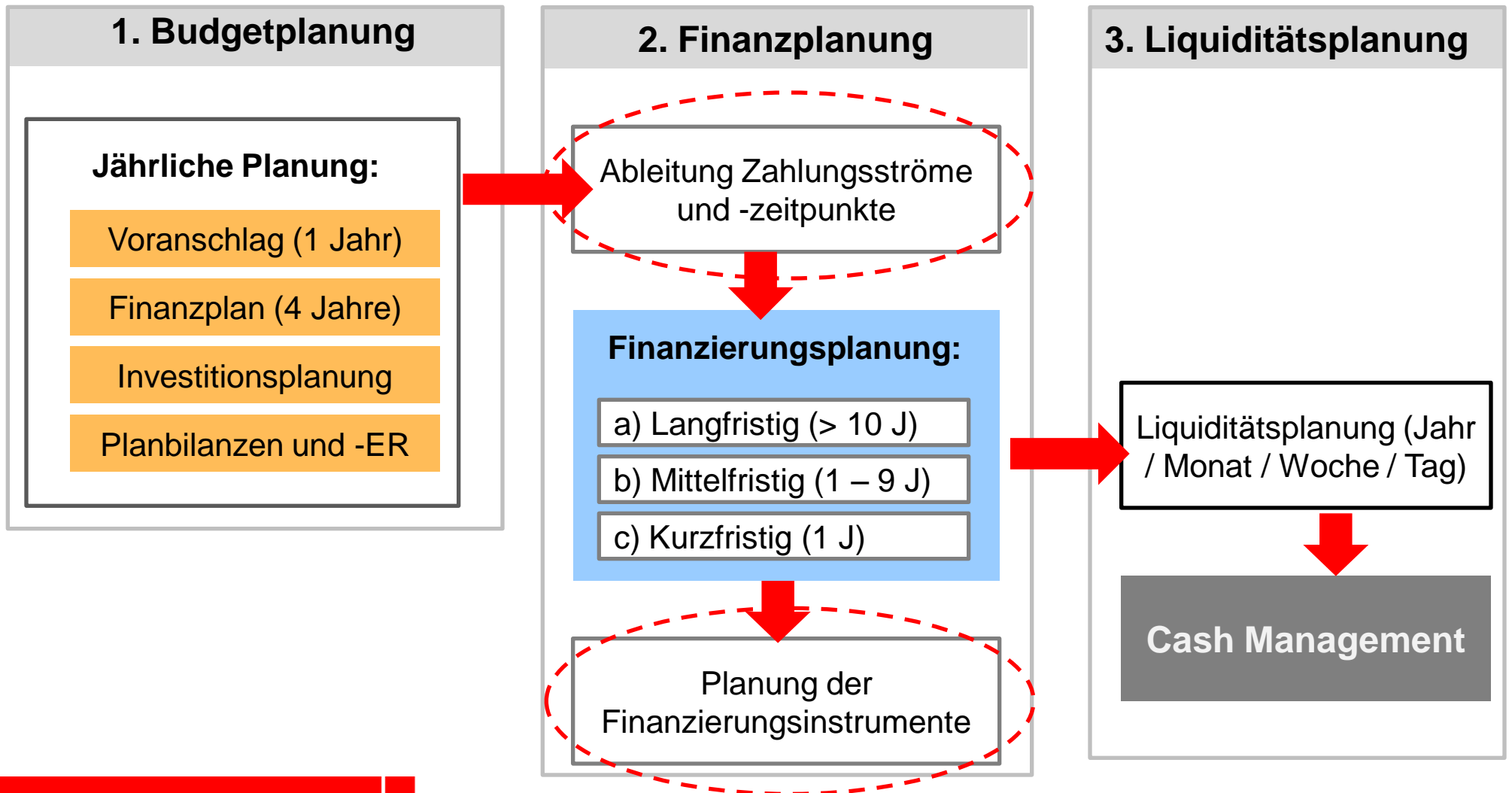
- das **Ausgleichen von Liquiditätsengpässen** durch die Aufnahme von Mitteln oder die konsequente Ausnutzung von Zahlungszielen als auch
- die zu Zinserträgen führende **Anlage von aktuell nicht benötigten liquiden Mitteln.**

Arbeitsprozesse im Cash Management

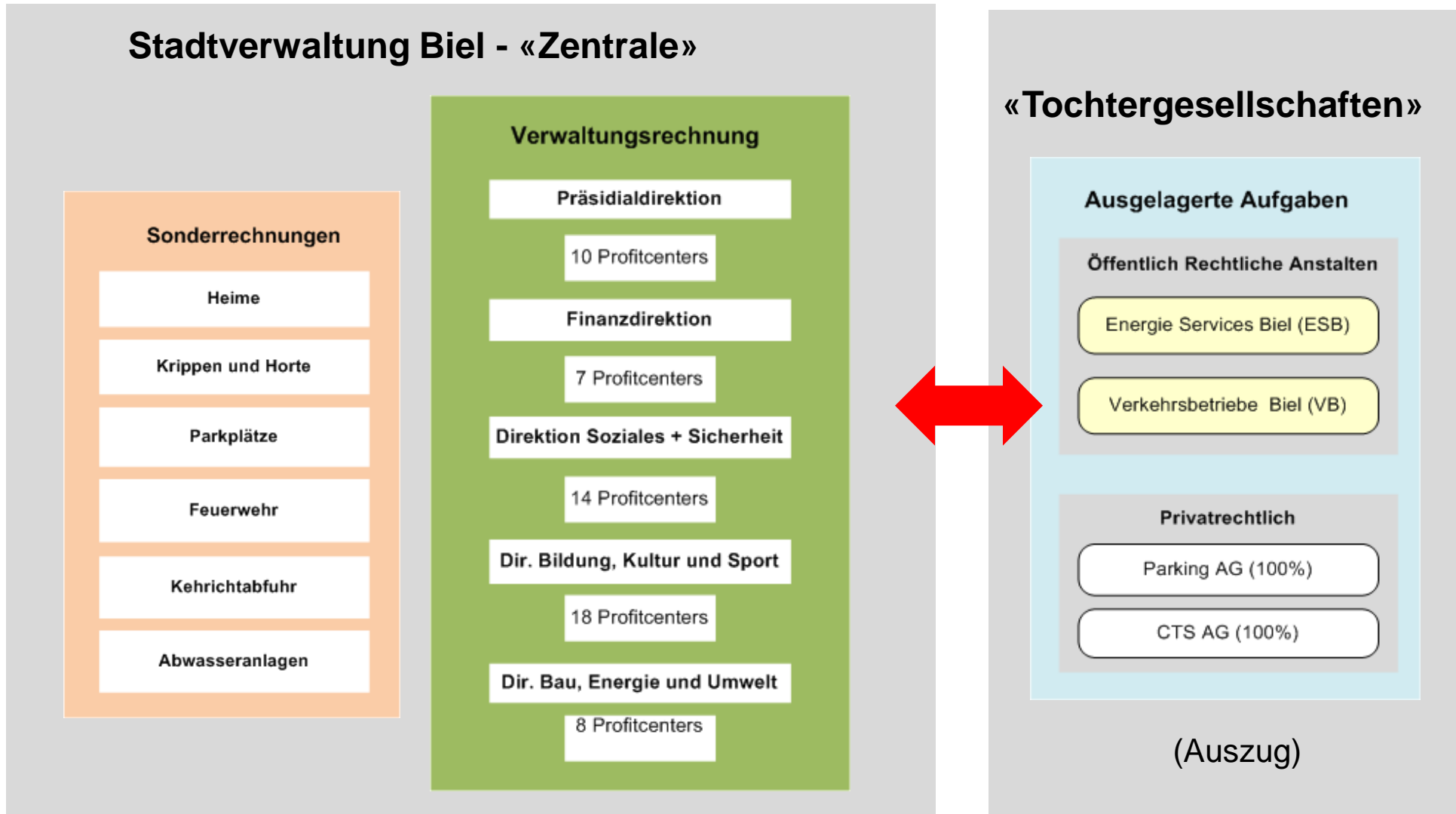


1. Kontenauszüge einlesen und verarbeiten.
2. Tagesfinanzstatus und Liquiditätsvorschau.
3. Einlesen / Aufbereiten geplante Liquiditätsströme (Ein-/Ausgänge).
4. Entscheide über zu tätige Finanzgeschäfte (Aufnahme, Anlage, Pooling, andere).
5. Kontrolle und Soll-/Ist-Vergleiche der Zahlungsströme (Avisé, Finanzgeschäfte, Cashpooling, etc.).

Dem Cash Management vorgelagerte Planungsprozesse



Finanzplanung: Zahlungsströme aus «Konzernoptik»



Finanzplanung: Ermittlung der Zahlungszeitpunkte

Verwaltungsrechnung

Einnahmeseite

Steuern (127.6 Mio.)

Regalien + Konz. (4 Mio.)

Verm.-erträge (20 Mio.)

Entgelte (43.5 Mio.)

Anteil Kant.-Einn. (20 Mio.)

Rück. Kanton (87 Mio.)

Subventionen (15 Mio.)

Ausgabenseite

Personalaufwand (68 Mio.)

Sachaufwand (32 Mio.)

Passivzinsen (16.4 Mio.)

Entschäd. Kanton (58 Mio.)

Subventionen (131.7 Mio.)

Investitionen 68.8 Mio.
Davon 46.9 Mio. Spezial-
finanzierung

Sonderrechnungen + Dritte

Aufwand + Ertrag

Krippen + Horte (14.3 Mio)

Heime (28 Mio.)

Parkplätze (6.4 Mio.)

Feuerwehr (5.6 Mio.)

Kehricht (7.6 Mio.)

Abwasseranl. (7.6 Mio)

Löhne Verk. Betriebe (17 Mio.)

Investitionen (12.9 Mio.)



Finanzplanung: Zahl.-ströme mit Planungsunsicherheit

Zahlungsströme	Schwierigkeiten
Steuern (127.6 Mio.)	<p>Zahlungseingänge nur approximativ planbar; sensitiv auf wirtschaftliche Veränderungen.</p> <p>Ergebnisschwankungen bei juristischen Personen und bei Lieg.- + Grundstückgewinnsteuern.</p>
Entgelte (43.5 Mio.)	<p>Prognose und Ermittlung der zeitlichen Verteilung der Zlg. Eingänge bei Bussen, Gebühren für Amtshandlungen und Dienstleistungen schwierig.</p>
Investitionen 68.8 Mio. Davon 46.9 Mio. Spezialfinanzierung	<p>Planbarkeit der einzelnen Zahlungen: Abhängig von Fortschritt / Fertigstellungsgrad.</p> <p>Spezialfinanzierung: Buchgrösse aber nicht als Equivalent in Cash vorhanden.</p>



Liquiditätsplanung: Beispiel Jahresgrobplanung

Werte in TCHF	Jan 13	Feb 13	Mrz 13	Apr 13	Mai 13	Jun 13	Jul 13	Aug 13	Sep 13	Okt 13	Nov 13	Dez 13	Total
I. Bestand Liq.-Mittel Anf. Monat	8'000	-807	-3'177	18'668	15'859	-9'710	-12'879	43'346	22'716	-23'648	-15'817	-34'780	7'767
TOTAL Einnahmen	10'481	10'481	38'716	10'483	10'483	10'483	82'721	10'488	10'487	37'482	10'487	32'195	315'082
TOTAL Ausgaben	19'288	12'851	16'871	13'292	36'052	13'652	26'496	31'118	56'851	29'651	29'450	29'116	314'688
IV. Differenz Einnahmen / Ausgaben	-8'807	-2'370	21'845	-2'809	-25'569	-3'169	56'225	-20'630	-46'364	7'831	-18'963	3'079	-39'701
V. Bestand Liq.-Mittel Ende Monat	-807	-3'177	18'668	15'859	-9'710	-12'879	43'346	22'716	-23'648	-15'817	-34'780	-31'701	-31'934

Erwarteter Liquiditätsüberschuss: März / April, Juli / August

Erwartete Liquiditätsengpässe: Jan, Feb, Mai, Juni, Sept.- Dez.



Planungs- und Arbeitsinstrumente

Budget und IST

Jährliche Planung:

- SAP CO
- Excel

Abwicklung IST

- FI / CO / PS
- Vorgelagerte Applikat.
- E-Banking-Solution



Finanzplanung



- Kapitalbedarfsplanung

Liquiditätsplanung und Cashmanagement



- Jahresplanung
- Täglicher Finanzstatus

Ein **ganzheitliches**, integrales Finanzplanungs- und Liquiditätsmanagementsystem fehlt. In den vergangenen Jahren wurden die erforderlichen Finanzierungsentscheide und –transaktionen durch die Verantwortlichen tendenziell eher «intuitiv» vorgenommen.



Liquiditätsplanung: Struktur nach NRM-Kontenplan

	Werte in TCHF	Jan 13	Feb 13
	I. Bestand Liq.-Mittel Anf. Monat	8'000	-807
Konten	II. Einnahmen:		
	Steuern	3'578	3'578
400	Einkommens- und Vermögenssteuern	1'967	1'967
401	Gewinn- und Kapitalsteuern	600	600
402, 403, 406	Übrige Steuern	1'011	1'011
	Regalien und Konzessionen	340	340
	Vermögenserträge	1'674	1'674
	Entgelte	3'626	3'626
	Pauschalzahlungen	1'263	1'263
	Finanzierungen und Desinvestitionen	0	5'000
	TOTAL Einnahmen	10'481	15'481
	III. Ausgaben:		
	Pers.-aufwand	6'471	6'471
300,301,308	Saläre und Temp. MA	4'361	4'361
	Saläre VB	1'200	1'200
305	Personalversicherung und Renten	820	820
306, 309	Übriger Personalaufwand	90	90
	Sachaufwand	2'701	2'701
	Passivzinsen und Kontengebühren	1'374	1'374
	Entschädigungen an Gemeinwesen	0	0
	Subventionen / Beiträge	-8'742	-1'905
	Investitionen / Projekte (Verpfl.-kredite)	0	200
	Verwaltung	0	200
	Spezialfinanzierung	0	0
	Sonderrechnungen	0	0
	Amort. & Rückzahlungen mittel- + langfr. Schuld	0	0
	TOTAL Ausgaben	19'288	12'851
	IV. Differenz Einnahmen ./. Ausgaben	-8'807	2'630
	V. Bestand Liq.-Mittel Ende Monat	-807	1'823



Liquiditätsplanung: Beispiel mit Finanzierung

Einnahmen und Ausgaben gem. Budget 2013 - mit Finanzierungstransaktionen

Werte in TCHF	Jan 13	Feb 13	Mrz 13	Apr 13	Mai 13	Jun 13	Jul 13	Aug 13	Sep 13	Okt 13	Nov 13	Dez 13	Total
I. Bestand Liq.-Mittel Anf. Monat	8'000	-807	1'823	18'668	15'859	290	-2'879	28'346	7'716	-3'648	4'183	220	77'767
II. Einnahmen:													
Steuern	3'578	3'578	31'811	3'578	3'578	3'578	31'811	3'578	3'577	10'177	3'577	25'214	127'635
Regalien und Konzessionen	340	340	341	341	341	341	341	341	341	341	341	341	4'090
Vermögenserträge	1'674	1'674	1'675	1'675	1'675	1'675	1'675	1'675	1'675	1'675	1'675	1'685	20'108
Entgelte	3'626	3'626	3'626	3'626	3'626	3'626	3'631	3'631	3'631	3'631	3'631	3'674	43'585
Pauschalzahlungen	1'263	1'263	1'263	1'263	1'263	1'263	45'263	1'263	1'263	21'658	1'263	1'281	79'569
Finanzierungen und Desinvestitionen	0	5'000	-5'000	0	10'000	0	-25'000	0	35'000	0	15'000	0	35'000
Aufnahme / Erhöhung kurzfristiges FK		5'000	-5'000		10'000		-25'000		10'000		15'000		10'000
Aufnahme / Erhöhung mittel- + langfristiges FK									25'000				25'000
Veräusserung Finanzvermögen (AV)													0
Veräusserung Verwaltungsvermögen (AV)													0
TOTAL Einnahmen	10'481	15'481	33'716	10'483	20'483	10'483	57'721	10'488	45'487	37'482	25'487	32'195	350'082
TOTAL Ausgaben	19'288	12'851	16'871	13'292	36'052	13'652	26'496	31'118	56'851	29'651	29'450	29'116	314'688
IV. Differenz Einnahmen / Ausgaben	-8'807	2'630	16'845	-2'809	-15'569	-3'169	31'225	-20'630	-11'364	7'831	-3'963	3'079	-4'701
V. Bestand Liq.-Mittel Ende Monat	-807	1'823	18'668	15'859	290	-2'879	28'346	7'716	-3'648	4'183	220	3'299	73'066



Liquiditätsplanung: Beispiel Investitionsausgaben

Jahresplanung Liquidität Oktober 2012 - September 2013 (in Anlehnung an Budget 2013)													
Werte in TCHF	Jan 13	Feb 13	Mrz 13	Apr 13	Mai 13	Jun 13	Jul 13	Aug 13	Sep 13	Okt 13	Nov 13	Dez 13	Total
Investitionen / Projekte (Verpfl.-kredite)	0	200	2'210	420	11'800	600	7'022	9'333	22'200	8'600	8'500	3'500	74'385
Verwaltung	0	200	200	0	0	0	1'800	2'100	4'000	4'900	3'000	3'500	19'700
Prio. 1 (bewilligt, Realisierung bis Ende Jahr)	0						1'000	1'500	3'000	4'000	2'000	1'500	13'000
Prio. 2 (bewilligt, in Realisierung)		200	200				800	600	1'000	900	1'000	2'000	6'700
Prio. 3 (nicht bewilligt, Realisierung dringend)													
Prio. 4 (nicht bewilligt, Realisierung notwendig)													
Prio. 5 (nicht bewilligt, Realisierung wünschenswert)													0
Spezialfinanzierung	0	0	2'010	120	11'000	100	4'622	6'033	13'400	1'500	3'500	0	42'285
Stadtmarketing				100		50	122						272
Finanz HH II								33					33
Entwicklung Bözingerfeld					4'000		2'000		10'000	1'500	1'500		19'000
Energie Stadt Label													0
Umsetzung Sicherheitskonzept													0
Soz. Projekte			10	20		50							80
Stadtentwicklung					1'000		2'100		2'400				5'500
ÖV-Achse Agglo	0												0
Schulgebäude					5'000			6'000					11'000
Begleitmassnahmen A5													0
Seeufergestaltung													0
Esplanade			2'000		1'000				1'000				4'000
Sicherer Langsamverkehr													0
Öffentlicher Verkehr, Fahrradverkehr, etc.							400				2'000		2'400
Sonderrechnungen	0	0	0	300	800	500	600	1'200	4'800	2'200	2'000	0	12'400
Heime					800		600			1'000			2'400
Parkplatzwesen													0
Feuerwehr				300		500			800	1'200			2'800
Kehrrechtwesen													0
Abwasserwesen								1'200	4'000		2'000		7'200



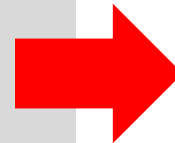
Beurteilung der heutigen Situation

- Zunehmende Volatilität der Zahlungsströme hinsichtlich Höhe und Zeitpunkt.
- Komplexität des Umfeldes und der relevanten Einflussfaktoren auf die Zahlungsströme der Stadt Biel nehmen stetig zu (z.B. wirtschaftliche Entwicklung, Entwicklung Finanz- und Kapitalmarkt, FILAG, Steuern, usw.) und verändern sich laufend.
- Es besteht eine relativ grosse Unsicherheit hinsichtlich Planungsgenauigkeit und Zuverlässigkeit der vorhandenen Datenbasis.
- Eine Planung ist mit den heutigen Instrumenten (Excel) zwar möglich, aber sehr aufwändig.

Fazit: Eine Systematisierung und Standardisierung der Planungsprozesse von der Budgetplanung bis hin zu den operativen Cash Managementprozessen ist mittelfristig unabdingbar!

Handlungsoptionen

- Tiefe Kapitalkosten (lang- und kurzfristig)
- Tiefe Zinsen auf Finanzanlagen
- Angebotsüberhang auf den Finanz- und Kapitalmärkten

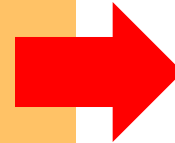


Auch grössere Planungsfehler können (derzeit noch) einfach, rasch und günstig ausgeglichen werden.



ABER

- Zunehmende **Vielfalt und Komplexität** von **Einflussfaktoren** die sich auf das **Verhalten der Zahlungsströme** auswirken.
- Veränderungen auf den Finanz- und Kapitalmärkten können zu einer **Kapitalverknappung** und einer **Erhöhung der Finanzierungskosten** führen.



Vorausschauendes Denken und Handeln schützt vor «bösen Überraschungen» und unliebsamen Folgen wie z.B. Illiquidität und explodierende Zinskosten



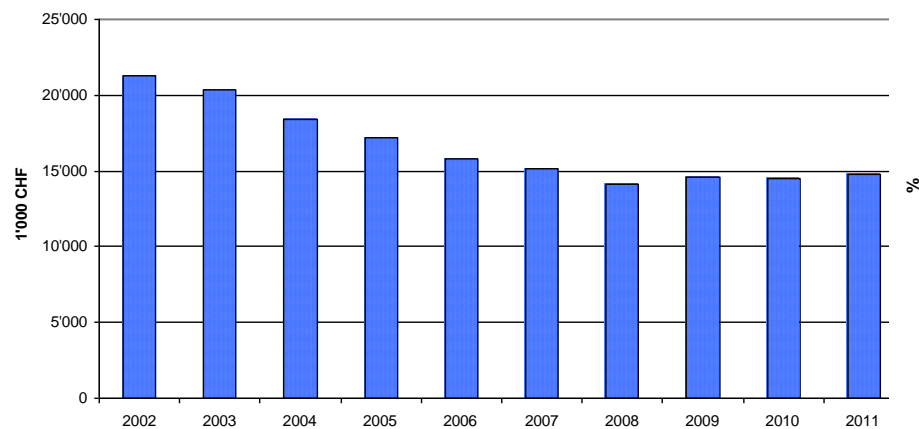
Fremdkapital

	2010	2011
	Fr. 1'000	Fr. 1'000
Fremdkapital	559'698	591'719
Laufende Verpflichtungen	27'972	37'710
Kurzfristige Schulden	46'843	27'019
Mittel- und langfristige Schulden	467'381	506'837
Verpflichtungen für Sonderrechnungen	8'680	10'555
Rückstellungen	1'090	1'651
Transitorische Passiven	7'732	7'946

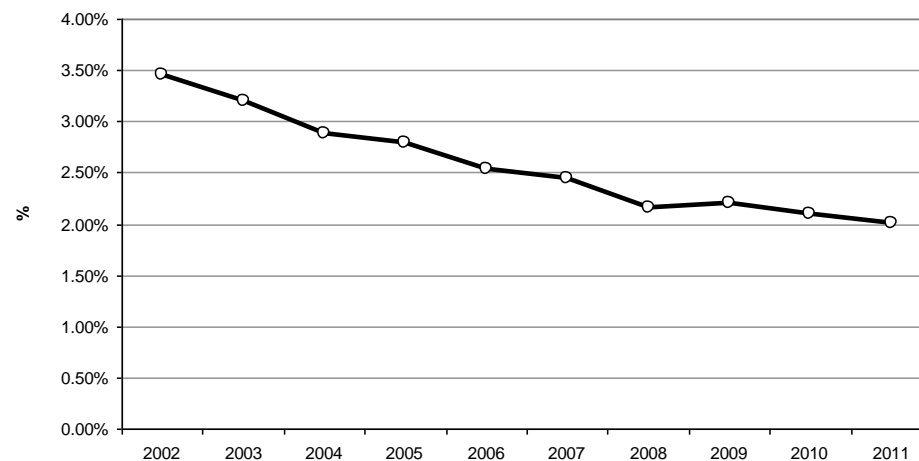


Passivzinsen und durchschnittl. Zinssatz

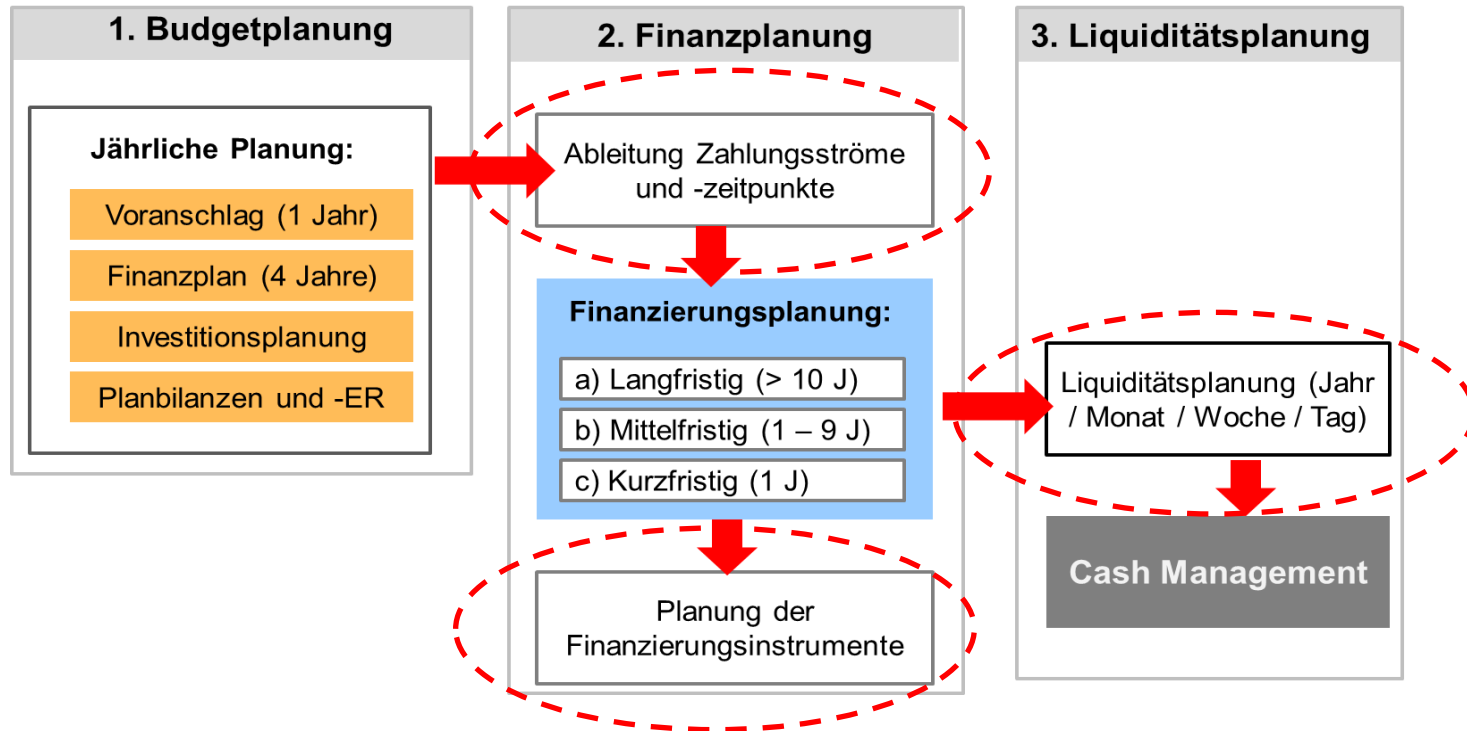
Passivzinsen - Intérêts passifs



Durchschnittlicher Zinssatz - Taux d'intérêts moyen



Stossrichtung Weiterentwicklung



Integrale Finanz- und Liquiditätsplanungslösung, mit der sich ausgehend von der Budgetierung und –Investitionsplanung, über die **Finanzierungs- und Liquiditätsplanung** bis hin zum **Cash Management** sämtliche Arbeitsschritte effizient, effektiv und transparent abwickeln lassen.

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

