



Kommunalinterne Expertise beim Einsatz derivativer Finanzinstrumente

Problemstellung:

Während die Anforderungen und Qualifikationen der Fachrichtungen des öffentlichen Dienstes inklusive der Laufbahnvoraussetzungen durch Gesetze und Anwendungsbestimmungen ausreichend geregelt sind, gilt dies nicht für den „Beruf“ des „kommunalen Finanzmanagers“. Meist finden sich Verwaltungsbeamte des gehobenen und des höheren Dienstes, Juristen, Wirtschaftswissenschaftler wie Volks- oder Betriebswirte in dieser Funktion. Und hat einmal ein gelernter Bankkaufmann die Stelle des kommunalen Finanzmanagers übernommen, ist er mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Spezialist für derivative Finanzgeschäfte.

Folgerichtig hinterfragen Kämmerer, Kassenleiter und die mit entsprechenden Aufgaben sachbefassten Mitarbeiter der Finanzabteilungen, auch der Rechnungsprüfung, pflichtgemäß die Anforderungen an diese für jede Kommune mit Schulden unverzichtbare Position.

Anforderungen an die „kommunalinterne Expertise“

Die *beamten- und die tarifrechtlichen Anforderungen* an die Expertise eines kommunalen Finanzmanagers sind sehr allgemein gehalten. Verwertbare, detaillierte Aussagen zu den notwendigen Qualifikationen, zu Berufsausbildung oder Studiengang enthalten sie nicht. Organisations-, Aufgaben- oder gar Stellenbeschreibungen lassen sich aus ihnen nicht entwickeln. Auch die *Gemeindeordnungen* der Bundesländer und die hierzu ergangenen Rechtsverordnungen geben auf die Frage, welche kommunalinterne Expertise für den Einsatz derivativer Finanzinstrumente erforderlich ist, keine unmittelbar verwertbaren Hinweise. Antworten enthalten die zum Umgang mit derivativen Finanzinstrumenten erlassenen **Verwaltungsvorschriften der Bundesländer**, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Im Kern fordern sie, ebenso wie die begleitende *Fachliteratur* und vereinzelte *Gerichtsentscheidungen*, ein kommunaleigenes Finanzmanagement und eine kommunaleigene fachliche Expertise.

1. Kommunaleigenes Finanzmanagement

1.1 Der Grundsatz

Der Einsatz derivativer Finanzinstrumente erfordert in der Kommune ein „entsprechendes/ eigenes Finanzmanagement“ mit dem „notwendigen/ entsprechenden Fachwissen“ bzw. mit „einschlägigen Kenntnissen“¹. Die Kommune muss dafür Sorge tragen, dass sie den Einsatz von Zinsderivaten *vollständig selbst* beurteilen und betreuen bzw. überwachen kann². Management- und Kontrollaufgaben dürfen nicht vollständig übertragen werden, insbesondere die *wesentlichen Entscheidungen* hat die Kommune selbst zu treffen³. Unabhängig davon, ob Verwaltungsvorschriften eine kommunale *Dienstanweisung* fordern⁴, empfehlen⁵ oder nur dem kommunalen Ermessen überlassen⁶, halten wir sie in jeder Hinsicht für notwendig.

¹ Bayern, IMS v. 14.09.2009 und Bek. v. 15.02.2012, AllMBl. Nr. 2/2012, S. 87 ff, Anm. 6.2

² Thüringen, KreditBek. v. 22.01.2010, Anm. 12.1; ebenso Rundschreiben vom 09.01.2012, Anm. 2

³ Bayern, IMS v. 14.09.2009, S. 4

⁴ Baden-Württemberg, DerivateVwV v. 09.05.2016, Anm. 4.1; NRW, RdErl. v. 16.12.2014, Anm. 2.2.5

⁵ Sachsen-Anhalt, Hinweise v. 01.06.2005, Anm. 5

⁶ Bayern, IMS v. 14.09.2009, a.a.O.

1.2 Die Organisation

Eine aktive Portfoliosteuerung, insbesondere auch durch Einsatz derivativer Finanzinstrumente, bedingt ein *eigenes* (professionelles) Finanzmanagement⁷ mit einer funktionalen Organisation (Aufbauorganisation und Ablauforganisation) und geregelten Zuständigkeiten.

a) Die Aufbauorganisation

eines Finanzmanagements gliedert sich üblicher Weise in die *Bereiche* ‚Leitung‘, ‚Controlling‘, ‚Handel‘ und ‚Abwicklung/ Kontrolle/ Rechnungswesen‘. Die zugewiesenen Aufgaben sind, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen örtlichen Gegebenheiten, *möglichst getrennt* wahrzunehmen⁸. Das Vier-Augen-Prinzip ist zu beachten. Die Bereiche ‚Handel‘ und ‚Abwicklung/ Kontrolle/ Rechnungswesen‘ *müssen getrennt* agieren. Diese Aufbauorganisation ist dem Grunde nach in jeder Kommune, die Geldanlagen tätigt oder Schulden verwaltet, vorhanden. Je nach Größe der Kommune obliegt die ‚Leitung‘ meist dem Ober-/ Bürgermeister oder dem Kämmerer, das ‚Controlling‘ oft dem Kämmerer bzw. dem Abteilungsleiter Finanzen, der ‚Handel‘ einem Mitarbeiter des Kämmerers, gerne auch der Stadtkasse, der Bereich ‚Abwicklung/ Kontrolle/ Rechnungswesen‘ der ohnehin vorhandenen Schuldenbuchhaltung. Die (interne und externe) *Rechnungsprüfung* ist nicht Teil der Finanzorganisation.

b) Die Ablauforganisation

beschreibt die *Aufgaben*⁹ und *Verantwortlichkeiten/ Funktionalitäten* der vorgenannten Fachbereiche und grenzt sie gegeneinander ab. Aufgaben aller Fachbereiche dürfen externen Dienstleistern übertragen werden. Ausgenommen davon sind grundsätzlich die Aufgaben der ‚Leitung‘ und „wesentliche Entscheidungen“¹⁰ der übrigen Bereiche. Die Grundsätze der getrennten Aufgabenwahrnehmung und das Vier-Augen-Prinzip greifen auch bei Einschaltung Externer.

c) Die Personalorganisation

gewährleistet das Vorhandensein qualifizierten Personals. Beratung durch Externe bei Geschäftsabschluss sowie ganz allgemein Schulung bzw. Qualifizierung kommunalen Personals durch Externe ist zulässig¹¹. Zum Schutz der mit dem Finanzmanagement betrauten Personen und Dienstleister sind Zuständigkeiten schriftlich und unmissverständlich zu formulieren und permanent aktuell zu halten.

d) Die IT-Organisation

Aktive Zinssteuerung verlangt den Einsatz elektronischer Informations- und Risikosteuerungssysteme, die in Kommunen meist nicht vorhanden sind. Überfordert ihre Anschaffung die kommunalen Kapazitäten, ist eine Auslagerung an Externe vernünftig und zulässig.

⁷ Allg. Meinung, z.B. Bayern, IMS v. 08.11.1995, Anm. 4; Mecklenburg-Vorpommern, RdErl. v. 13.06.2009

⁸ Deutscher Städtetag, Musterdienstanweisung Derivate, Stand Juni 2015 - DST MDD - Anm. 3.1 und 3.2

⁹ vgl. die umfassende Beschreibung der Aufgaben in DST-MDD Anm. 3.2; ferner Anm. 3.3 – 3.5

¹⁰ Bayern, IMS v. 14.09.2009, a.a.O.

¹¹ Bayern, Bek. v. 15.02.2012, a.a.O., S. 167 ff, Anm. 3

2. Kommunalinterne fachliche Expertise

2.1 Das Erfordernis „fachlicher Expertise“

ergibt sich übereinstimmend aus ministeriellen Verwaltungsvorschriften der Bundesländer. Sie verlangen ganz allgemein „einschlägige/ ausreichende/ entsprechende/ genaue (Fach-) Kenntnisse¹² bzw. ausreichendes/ notwendiges/ einschlägiges/ genaues Fachwissen¹³ bzw. ausreichendes Verständnis¹⁴“.

2.1.1 Kenntnis des Rechtsrahmens für (klassische und derivative) Finanzgeschäfte

Die Diskussion um den Einsatz von Finanzderivaten ist weniger ein Problem des Instrumentariums ‚Derivat‘, sondern beruht vielmehr auf einem Umgang mit solchen Instrumenten, der nicht den gesetzlichen Anforderungen bzw. der notwendigen kaufmännischen Vorsicht entspricht¹⁵. Manche mit der Zinssteuerung betrauten Finanzmanager kannten die **gesetzlichen Grenzen** eines Derivateinsatzes nicht und wagten sich, obwohl eine Beschränkung auf einfache Derivate¹⁶ ratsam gewesen wäre, auf das Feld komplexer Strukturen und toxischer Derivate.

Ausgehend von **Grundgesetz/ Landesverfassung** muss sich die Aufmerksamkeit auf die **Gemeindeordnung** und evtl. Rechtsverordnungen des eigenen Bundeslandes richten. Die Grundsätze der Sicherheit, der Wirtschaftlichkeit/ Optimierung, der Risikominimierung, das Gebot der Konnexität sowie die Verbote der Übernahme fremder Risiken und spekulativer Rechtsgeschäfte ergeben sich unmittelbar, mittelbar oder abgeleitet aus den gesetzlichen Vorschriften. Zur Konkretisierung bzw. Auslegung dieser Vorschriften sind die „**Verwaltungsvorschriften**“ der Landesministerien, die sog. Derivat- oder auch Krediterlasse, auch die Bekanntmachungen zur Haushaltsführung usw. heranzuziehen. Das Studium der **Entscheidungen deutscher Gerichte**, vorzugsweise der seit 2006 ergangenen Urteile und Beschlüsse des Bundesgerichtshofs und der Oberlandesgerichte zu derivativen Finanzgeschäften hilft ebenfalls, den gesetzlichen Handlungsrahmen zu erkennen. Unterstützung bieten ergänzend die Veröffentlichungen der **Fachliteratur**. Gerade unser Bundesverband hat sich die Information über den kommunalen Rechtsrahmen als zentralen Informations- und Schulungsschwerpunkt gesetzt¹⁷.

2.1.2 Kenntnis der Instrumente und ihrer Wirkungsweise

Derivate sind dazu bestimmt, **Grundgeschäfte** - das sind Investitions- und Kassenkredite - zu sichern und/ oder zu optimieren. Soweit ein Zins- und Schuldenmanagement mit klassischen Instrumenten wirtschaftlich betrieben werden kann, bedarf es nicht unbedingt des Einsatzes derivativer Finanzinstrumente. Eine *profunde Kenntnis* der klassischen Finanzinstrumente, ihrer Chancen und ihrer Risiken, ist unverzichtbar¹⁸. Angesichts der Erfahrung schuldengestählter kommunaler Finanzmanager ist diese Anforderung in aller Regel erfüllt.

Beabsichtigt eine Kommune den Einsatz derivativer Finanzinstrumente zur Sicherung und/ oder zur Optimierung ihrer Grundgeschäfte, dann ist fachliche Expertise der gewünschten/ eingesetzten und geplanten/ am Markt angebotenen **Instrumente/ Derivate/ Produkte**¹⁹ ebenso erforderlich wie

¹² Bayern, IMS v. 08.11.1995, Anm. 4 und Bek. v. 15.02.2012, a.a.O., S. 87 ff, Anm. 6.2 und S. 167 ff, Anm. 3; Baden-Württemberg, DerivateVwV a.a.O., Anm. 3.4; Brandenburg, RdErl. v. 28.01.2000 Nr. IV.2; Niedersachsen, RdErl. v. 22.10.2008, Anm. 1.11; NRW, RdErl. v. 16.12.2014, Anm. 2.2.2; Saarland, RdErl. v. 12.11.1998, Anm. 2; Sachsen, AnwHinwKommHRR v. 14.12.2007 Nr. II.3.c)bb) und cc) u. VwV KommHHWi-Doppik v. 20.12.2010, Nr. II.1.a)bb) u. cc); Thüringen, KreditBek. v. 22.01.2010, Anm. 12.1

¹³ Bayern, IMS v. 14.09.2009 und Bek. v. 15.02.2012, a.a.O., S. 87 ff, Anm. 6.2

¹⁴ Baden-Württemberg, DerivateVwV a.a.O., Anm. 3.4

¹⁵ Wambach/Etterer, Kommunales Schuldenmanagement mit Derivaten – Fluch oder Segen, Rödl Partner, 2007, S. 5; ähnlich manager-magazin.de v. 27.08.2007 „Kommunen verwetten Milliarden Steuergelder“

¹⁶ Frischmuth, System der Angst, Der Neue Kämmerer v. 04.07.2007

¹⁷ BöZ-Fachinformationen 08/2015, 01/2016, 04/2016, 06/2016 u.a.m.

¹⁸ BöZ, Fachinformation 06/2016 v. 15.11.2016 – Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

¹⁹ Baden-Württemberg, a.a.O.; Brandenburg, a.a.O.; Nordrhein-Westfalen, a.a.O.; Sachsen, AnwHinwKomm HRR und VwV KommHHWi-Doppik a.a.O.

„ausreichendes Verständnis bzw. genaue Kenntnis von **Wirkungsweise, Chancen und Risiken/ vom Chancen-Risiko-Profil**²⁰ der *eingesetzten* Derivate bei den für den Abschluss dieser Geschäfte verantwortlichen Bediensteten²¹.

Diese eingeschränkte Expertise reicht aber nicht aus! Um entscheiden zu können, welches Instrument jeweils geeignet ist, um die kommunalen Ziele durch Sicherung und/ oder Optimierung zu erreichen, ist darüber hinaus die grundlegende Kenntnis auch *der* Finanzinstrumente nötig, die hierzu ebenfalls *geeignet wären*, selbst wenn sie tatsächlich (noch) nicht eingesetzt werden. In Betracht kommen die Standard-Derivate²², z.B. Doppel- und Währungs-Swaps, Forwards, Forward-Rate-Agreements, Caps, Floors, Collars, Swap-Optionen, nicht aber komplexe oder gar toxische Strukturen. Mitglieder unseres Bundesverbandes wurden und werden in dieser Thematik nachhaltig geschult, sei es über Fachinformationen²³, sei es über Fachseminare²⁴.

2.1.3 *Kenntnis der Geschäfte und Geschäftspartner*

Sowohl die Steuerung eines Kreditportfolios als auch der Einsatz von Zinsderivaten, sogar schon die Vereinbarung eines Derivats, setzt einschlägige Kenntnisse voraus, um mit Anbietern kompetent verhandeln zu können²⁵. Die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen legen es nahe, der Auswahl der **Geschäftspartner** besondere Aufmerksamkeit zu schenken, wobei die systematische Beurteilung privater Berater nicht Aufgabe der Kommunalaufsicht, sondern der Kommune selbst ist²⁶. Neben den Instrumenten muss der Finanzmanager, vor allem im Bereich ‚Handel‘, grundlegende Kenntnisse über **Beschaffung, Abschluss und Beendigung** dieser Instrumente besitzen, ist doch hier nicht nur das Kommunalrecht, sondern bei Verstößen u.U. auch das Wettbewerbs- und das Schadenersatzrecht sowie das Strafrecht berührt. Der Deutsche Städtetag hat sich in seiner Musterdienstanweisung Derivate²⁷, einer Handreichung für die Kommunen, sehr ausführlich mit diesem Thema befasst.

2.1.4 *Kenntnisse des Finanzmarktes*

Die Struktur des Kreditportfolios und die **Marktsituation**²⁸ definieren die *Funktionsalternativen*²⁹ der Sicherung und Optimierung. Einschlägige Expertise über die aktuelle und die zu erwartende Marktsituation muss vom kommunalen Finanzmanager, insbesondere von der ‚Leitung‘, aber auch von den Bereichen ‚Controlling‘ und ‚Handel‘, erwartet werden. Zur Information stehen elektronische Medien, Printmedien sowie Analysen und Einschätzungen externer Dienstleister zur Verfügung.

2.1.5 *Kenntnisse von Risikomanagement/ Risikosteuerung*

Weder klassische noch derivative Finanzinstrumente sind risikofrei³⁰. Eine Vermeidung von Risiken ist folglich nicht möglich, egal ob der Finanzmanager handelt oder nicht handelt. Möglich ist aber die Begrenzung von Risiken sowie ihre Steuerung bzw. ihr Transfer.

²⁰ Sachsen, AnwHinwKommHRR, a.a.O.; Thüringen, KreditBek., a.a.O.; zur entsprechenden Aufklärungspflicht BGH, Urt. v. 22.03.2011, XI ZR 33/10 – openJur 2011,91599 Rn. 57; OLG Nürnberg, Urt. v. 19.08.2013 – Az. 4 U 2138/12 – openJur 2013,35741 Rn. 63; OLG Stuttgart, Urt. v. 01.02.2012 - 9 U 57/11 - openJur 2012, 15627 Rn. 32

²¹ Baden-Württemberg, a.a.O., Anm. 3.4; Brandenburg, a.a.O.

²² Baden-Württemberg, DerivateVwV Anm. 3.2; DST MDD Anm.. 1.3; diverse BöZ-Fachinformationen

²³ z.B. Fachinformationen 02/2013, 04/2014, 08,2015, 01/2016, 06/2016

²⁴ z.B. BöZ-Seminare am 14./15. Mai 2013, am 22.05. und am 16.10.2014, am 10.09.2015, am 20.09.2016

²⁵ Bayern, IMS v. 08.11.1995, Anm. 4; Sachsen, AnwHinwKommHRR v. 14.12.2007, a.a.O.

²⁶ Bayern, IMS v. 14.09.2009, S. 5

²⁷ DST MDD Anm. 4.1 – 4.8

²⁸ DST MDD Anm. 2.2; Baden-Württemberg, DerivateVwV, Anm. 3.4

²⁹ DST MDD Anm. 2.3

³⁰ Birkholz, Aktives kommunales Debt Management in Deutschland – ein bisher vernachlässigtes Sparpotenzial, Public Management – eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis, Uni Potsdam, 2006, S. 257-28; Frischmuth, Deutscher Städtetag, Gemeindefinanzbericht 2015 S. 59

a) Risikobegrenzung (Limitierung)

Limitierung im Bereich der *klassischen Finanzinstrumente* geschieht meist durch Diversifizierung des Kreditportfolios. Grundsätzlich sollte der Finanzmanager Vertragspartner, Kreditarten, Tilgungsstrukturen, Laufzeiten, Zinsbindungsfristen usw. modifizieren und einseitige ausgerichtete Kreditportfolios vermeiden³¹.

Bei *derivativen Finanzinstrumenten* ist die Situation vergleichbar. *Portfoliostruktur-Limite* gewährleisten Obergrenzen für fest verzinsliche oder für variabel verzinsliche Portfolioteile. Durch *Produkt-Kataloge* kann (und muss) die Kommune festlegen, welche Derivate der kommunale Finanzmanager überhaupt einsetzen darf. *Produkt-Limite* wiederum begrenzen, unabhängig von der ohnehin verpflichtenden zeitlichen und betragsmäßigen Konnexität, Laufzeit und Volumen der zugelassenen Derivate. *Kontrahenten-Limite* sind geeignet, Ausfallrisiken durch Geschäfte mit evtl. ausfallgefährdeten Vertragspartnern zu vermeiden. Auch Betriebs-, Rechts- und Liquiditäts- bzw. Verlustrisiken können durch geeignete Maßnahmen limitiert werden³². Entsprechende Expertise muss im kommunalen Finanzmanagement präsent sein, schwerpunktmäßig in den Bereichen ‚Leitung‘ und ‚Controlling‘.

b) Risikosteuerung

Die Bewegungen der Zinsmärkte verändern laufend die sich aus klassischen und derivativen Finanzprodukten resultierenden (Markt-) Risiken. Diese *Zinsänderungsrisiken*³³ in Gestalt des sog. Zahlungsstromänderungsrisikos (cash-flow-risk) und des sog. Festzinsänderungs- oder Wertänderungsrisikos können und müssen (aktiv) gesteuert werden. Die Steuerung ist optimal nur mit Hilfe derivativer Finanzinstrumente möglich.

Die *Risikosteuerung*³⁴ beginnt mit der *Identifizierung* und *Quantifizierung* der Risiken. Auf *Zahlungsebene* wird häufig der (nur beschränkt aussagekräftige) Durchschnittszins verwendet; geeigneter zur Quantifizierung des Budgetrisikos ist der sog. cash-flow-at-risk³⁵. Auf *Marktwertebene* ist die Duration oder die modifizierte Duration, vor allem aber der Barwert der Instrumente zu nennen. Der sog. value-at-risk³⁶ ist für kommunale Portfolios meist ungeeignet.

Ob *Steuerungsmaßnahmen* erforderlich sind, ergibt sich aus dem Abgleich der Marktwerte der Finanzinstrumente mit den Limiten und/ oder den Zins-Szenarien. Die Risikosteuerung selbst wird oft, schon wegen der hierzu erforderlichen IT, auf Externe ausgelagert. Steuerungsvorschläge liefert in Kooperation mit dem Externen der Bereich ‚Controlling‘, die Entscheidung über Steuerungsmaßnahmen sowie die Risikoberichterstattung an den Gemeinderat ist Sache der ‚Leitung‘. Die hierzu erforderliche Expertise ist unverzichtbar. Die Mitglieder unseres Bundesverbandes werden in dieser Thematik nachhaltig geschult.

2.2 Das Erfordernis „kommunaleigener Expertise“

Das erforderliche Fachwissen muss *in der Kommunalverwaltung selbst*³⁷ angesiedelt sein, also bei den im kommunalen Finanzmanagement eingesetzten Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen³⁸. Dies bedingt aus unserer Sicht, dass im kommunalen Zins- und Schuldenmanagement Beschäftigte *Grundkenntnisse* aller Bereiche haben müssen; *grundlegende Kenntnisse* müssen für den eigenen Bereich erwartet werden. Erforderlich sind Fachleute mit spezifischem know-how. Diese Fachleute sind in der Regel in

³¹ BöZ-Fachinformation 06/2016 v. 15.11.2016, Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

³² vgl. ausführlich DST MDD Anm. 5.2 – 5.10

³³ BöZ-Fachinformation 01/2016 v. 20.02.2016 –Grundsatz der Sicherheit

³⁴ DST MDD Anm. 5.11 und 5.12; zahlreiche Seminare und Finanzinformationen des BöZ haben sich gerade mit dieser Thematik befasst

³⁵ www.wirtschaftslexikon24.com/e/cash-flow-at-risk-cfar/cash-flow-at-risk-cfar.htm

³⁶ Gabler, Bank-Lexikon, 14. Auflage 2012, S.1413

³⁷ Bayern, Bek. v. 15.02.2012, S. 87, Anm. 6.2; NRW, a.a.O., Anm. 2.2.2; Brandenburg, a.a.O., Nr. IV.2

³⁸ Sachsen, AnwHinwKommHRR, a.a.O.; Thüringen, KreditBek., a.a.O.

den Kämmereien aber nicht vorhanden³⁹. *Was ist also zu tun, wenn in der Kommune entsprechendes eigenes Fachwissen nicht vorhanden ist?*

Alternative 1:

Angesichts der schwierigen Materie und insbesondere bei knapper Personalausstattung könnte es geboten sein kann, sich entsprechend dem vorhandenen Fachwissen auf einfacher strukturierte Geschäfte und eine risikoärmere Zinssteuerungsstrategie (z.B. **Zinssicherung statt Zinsoptimierung**) zu beschränken⁴⁰. Wir halten diese Alternative für **sehr problematisch**. Ein *Verzicht* auf evtl. erhebliche Zinsverbilligungen wegen fehlender Expertise oder wegen fehlenden Personals wirft aus unserer Sicht nicht nur die Frage nach der von einem Finanzmanager zu fordernden Kompetenz auf, sondern auch nach der gesetzlichen Verantwortung für ggf. durch vorsätzliches Unterlassen veranlasste Zinsschäden.

Alternative 2:

Ob Bedienstete der Stadtkämmerei über ausreichende Fachkenntnisse verfügen, muss die Kommune eigenverantwortlich beurteilen. Sind Finanzfachleute im Finanzreferat nicht vorhanden, muss die Kommune vorrangig **für** eine ausreichende **Qualifikation sorgen**⁴¹. Die Qualifizierung ist zu belegen/nachzuweisen!⁴². Der Nachweis ist Pflicht, sowohl im Interesse der Kommune, als auch zum Schutz der verantwortlichen Finanzmanager. Aus der Qualifizierungspflicht der Kommune leiten sich Recht und Pflicht der beauftragten Dienstkräfte zur Qualifizierung ab. Die Kommune hat darüber hinaus die Möglichkeit und evtl. sogar die Pflicht, ausgebildete **Fachleute einzustellen** – was gerade große Kommunen getan haben.

Alternative 3:

Sind die vorstehenden Alternativen nicht umsetzbar, dann darf und muss ggf. das kommunale Zins- und Schuldenmanagement unter **Mitwirkung externer Dienstleister** umgesetzt werden. Beraterverträge können bzw. dürfen dabei kommunalinternes, eigenes Fachwissen nicht ersetzen⁴³. Insbesondere Management- und Kontrollaufgaben dürfen nicht vollständig übertragen werden⁴⁴. Die wesentlichen Entscheidungen müssen immer bei der Kommune verbleiben. Die Mehrzahl der Mitglieder unseres Bundesverbandes hat sich aus guten Gründen und mit großen Erfolgen für diese Alternative entschieden.

³⁹ Wambach/Etterer, a.a.O., S. 5

⁴⁰ Bayern, Bek. v. 15.02.2012, a.a.O.

⁴¹ Bayern, Bek. v. 15.02.2012, a.a.O.

⁴² NRW, a.a.O.; Sachsen, AnwHinwKommHRR, a.a.O.; Thüringen, KreditBek., a.a.O.;

⁴³ Bayern, Bek. 15.02.2012, a.a.O., S. 87 ff, Anm. 6.2; Sachsen, VwVKomHWi-Doppik v. 10.12.2013, Anm. A)II.1.a)bb)

⁴⁴ Bayern, IMS v. 14.09.2009, S. 4