

Bericht

# Liquiditätsplanung und Zahlungsverkehr

Dezember 2023



LAND  
SALZBURG

LRH

LANDESRECHNUNGSHOF

## Impressum

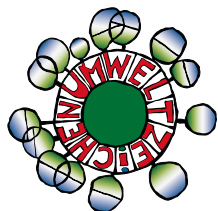
Auskunft: Salzburger Landesrechnungshof  
Nonnbergstiege 2, 5020 Salzburg  
Postfach 527, 5010 Salzburg  
Telefon: +43 662 8042 3500  
Fax: +43 662 8042 3880  
E-Mail: [landesrechnungshof@salzburg.gv.at](mailto:landesrechnungshof@salzburg.gv.at)  
Internet: [www.lrh-salzburg.at](http://www.lrh-salzburg.at)

Medieninhaber: Land Salzburg  
Herausgeber: Salzburger Landesrechnungshof  
Vertreten durch Direktor Mag. Ludwig F. Hillinger

Redaktion: Salzburger Landesrechnungshof  
Deckblatt: Landes-Medienzentrum

Herausgegeben: Salzburg, Dezember 2023  
Zahl: 003-3/236/8/1-2023

Druck: Hausdruckerei Land Salzburg  
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“  
des Österreichischen Umweltzeichens, Druckerei  
Land Salzburg UW-Nr. 1271



Salzburger Landesrechnungshof

Bericht

Liquiditätsplanung und Zahlungsverkehr

Dezember 2023

003-3/236/8/1-2023

## Kurzfassung

Der Landesrechnungshof Salzburg (LRH) prüfte die Liquiditätsplanung und den Zahlungsverkehr im Land Salzburg im Zeitraum von 2021 bis 2022.

Die Liquiditätsplanung stellt ein zentrales Steuerungselement zur Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts zwischen Ein- und Auszahlungen dar. Im Fokus der Prüfung des LRH standen die Vorgehensweise und Instrumente des Landes Salzburg bei der Liquiditätsplanung.

Der Zahlungsverkehr umfasst die Gesamtheit aller Übertragungen von Zahlungsmitteln zwischen Wirtschaftssubjekten. Im Fokus der Prüfung des LRH standen ausgewählte Vorgänge des Zahlungsverkehrs, die Teil der Prozesse der Liquiditätsplanung im Land Salzburg waren. Dies betraf insbesondere interne Kontenüberstellungen.

Im geprüften Zeitraum war das Referat 0/02 - Landesbuchhaltung für eine Liquiditätsplanung bis zu fünf Werktagen und Deckung des Liquiditätsbedarfs durch interne Kontenüberstellungen verantwortlich. Das Referat 8/02 - Budgetangelegenheiten war für das Liquiditätsmanagement (ausgenommen Liquiditätsplanung bis zu fünf Werktagen und Deckung des Liquiditätsbedarfs durch interne Überstellungen) zuständig.

Der LRH stellte fest, dass sich das für die Liquiditätsplanung festgelegte Abgrenzungskriterium von fünf "Werktagen" (faktisch Bankarbeitstagen) in der Praxis als schwer umsetzbar erwies. Da das Referat Budgetangelegenheiten ohnedies auch die ersten fünf Bankarbeitstage in der Liquiditätsplanung berücksichtigte, wurde von der Landesbuchhaltung für diesen Zeitraum keine Liquiditätsplanung für das gesamte Land Salzburg angestellt. Der LRH empfiehlt daher, die Aufgabe der "Liquiditätsplanung bis zu fünf Werktagen" aus dem Verantwortungsbereich der Landesbuchhaltung zu streichen und die Aufgabe der Liquiditätsplanung ohne zeitliche Einschränkung beim Referat Budgetangelegenheiten zu verankern.

Der LRH stellte zudem fest, dass die Landesbuchhaltung interne Kontenüberstellungen auch zur Minimierung von Zinsbelastungen bzw Maximierung von Zinserträgen durchführte. Die Aufgabe der Verwaltung des Finanzvermögens und der Finanzschulden liegt aber entsprechend der Geschäftseinteilung in der Zuständigkeit des Referats Budgetangelegenheiten. Der LRH empfiehlt daher, dass der Landesbuchhaltung vom Referat Budgetangelegenheiten Vorgaben zur Durchführung von internen Kontenüberstellungen zur

Optimierung von Zinserträgen oder Zinsaufwendungen erteilt werden. Das Referat Budgetangelegenheiten hat die Einhaltung dieser Vorgaben zu kontrollieren.

Zur **kurzfristigen Liquiditätsplanung** bis zu einem Jahr traf der LRH folgende zentrale Empfehlungen:

Der LRH fordert, einheitliche Kriterien (etwa Höhe des Kontostands oder der Kontoumsätze, Zweckwidmung der Gelder, Zugehörigkeit zu einem Kontenverbund) für die Einbeziehung von Bankkonten in den Liquiditätsstand, der den Ausgangspunkt der Liquiditätsplanung bildet, festzulegen.

Der LRH empfiehlt, bei der Ermittlung des Liquiditätsstands die Buchsalden der ausgewählten Konten heranzuziehen. Valutarische Salden dienen grundsätzlich der Berechnung von Zinsen.

Der LRH hält fest, dass regelmäßige und vollständige Meldungen der Dienststellen zu erwarteten Ein- und Auszahlungen für die kurzfristige Liquiditätsplanung des Landes Salzburg von Bedeutung sind. Der LRH fordert, dass die Meldeverpflichtung der Dienststellen in einem Erlass durch die Landesamtsdirektion geregelt wird.

Der LRH wendete für die kurzfristige Liquiditätsplanung eine alternative Methode an und verglich die Ergebnisse mit jenen der aktuell im Land Salzburg angewandten Methode. Dieser Vergleich zeigte insbesondere in der zweiten Hälfte des einjährigen Planungszeitraums eine höhere Planungsgenauigkeit der alternativen Methode. Der LRH empfiehlt deshalb, die Verwendung alternativer Methoden der kurzfristigen Liquiditätsplanung zur Erhöhung der Planungsgenauigkeit zu prüfen.

Neben der kurzfristigen Liquiditätsplanung führt das Land Salzburg auch eine strategische (langfristige) Liquiditätsplanung durch. Bei der langfristigen Liquiditätsplanung plant das Land Salzburg einmal jährlich für fünf Jahre im Voraus. Dabei werden unter anderem die erwarteten budgetären Auswirkungen geplanter Projekte berücksichtigt.

Zur **strategischen Liquiditätsplanung** empfiehlt der LRH, diese inhaltlich und zeitlich zu erweitern, um etwa die langfristigen finanziellen Auswirkungen geplanter Investitionsprojekte auf den öffentlichen Haushalt abschätzen zu können. Das derzeit verwendete Instrument der strategischen Liquiditätsplanung mit einem Betrachtungszeitraum von fünf Jahren liefert dazu keine ausreichenden Informationen.

Zum **Zahlungsverkehr** kritisiert der LRH, dass eine manuelle Erfassung von Zahlungen in ELBA ohne vorherige Anweisung und Freigabe in SAP möglich war. Das interne Kontrollsystem wies diesbezüglich Schwächen auf. Der LRH fordert erneut, sicherzustellen, dass eine manuelle Erfassung von Zahlungsaufträgen in ELBA nicht möglich ist. Diese Forderung wurde bereits bei der Prüfung "Einhaltung der Grundsätze des § 2a Bundesfinanzierungsgesetz" (November 2020) ausgesprochen.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Prüfungsgrundlagen .....	11
1.1	Anlass der Prüfung.....	11
1.2	Gegenstand und Umfang der Prüfung.....	11
1.3	Angewendete Prüfnorm und angestrebte Prüfungssicherheit .....	12
1.4	Prüfungsmaßstab und Prüfungsmethodik.....	12
1.5	Zeitlicher Ablauf der Prüfung .....	13
1.6	Aufbau des Berichts .....	13
2.	Liquiditätsplanung.....	14
2.1	Grundlagen und Aufgaben .....	14
2.2	Rechtliche Grundlagen.....	15
2.3	Zuständigkeiten .....	17
2.4	Organisationshandbuch und Prozessbeschreibungen .....	19
3.	Interne Kontenüberstellungen .....	22
3.1	Kontenvorausschauen .....	22
3.2	Zahlungsverkehr .....	24
4.	Kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung.....	27
4.1	Liquiditätsstand.....	28
4.1.1	Enthaltene Konten .....	28
4.1.2	Höhe und Dokumentation .....	29
4.2	Erwartete Ein- und Auszahlungen .....	31
4.2.1	Vorgehensweise.....	31
4.2.1.1	Periodisch wiederkehrende größere Ein- und Auszahlungen .....	32
4.2.1.2	Durchschnittlicher täglicher Auszahlungsbetrag .....	32
4.2.1.3	Sonstige erwartete Ein- und Auszahlungen .....	34
4.2.2	Alternative Vorgehensweise .....	35



---

4.3	Operative Liquiditätsreserve .....	37
4.4	Kurzfristige Liquiditätsquellen.....	38
4.5	Liquiditätsdeckung, Fremdmittelaufnahmen und Veranlagungen .....	39
5.	Strategische Liquiditätsplanung .....	41
6.	Anhang .....	46
6.1	Gegenäußerung .....	46

## Abkürzungsverzeichnis/Glossar

### A

ALHG 2018	Allgemeines Landeshaushaltsgesetz 2018
-----------	--

### B

Bankarbeitstag	Alle Wochentage, ausgenommen Samstage, Sonntage und Feiertage
BFinG	Bundesfinanzierungsgesetz
Buchsaldo	Saldo aus allen Buchungen auf einem Konto (Kontostand laut Kontoauszug; wirtschaftliches Eigentum) unabhängig vom Wertstellungs- bzw Valutadatum (siehe dazu Valutasaldo)
bzw	beziehungsweise

### E

EBICS	Electronic Banking Internet Communication Standard
ELBA	Electronic Banking, Software für Online-Banking
Ertragsanteile	Teil der gemeinschaftlichen Bundesabgaben, der auf die Länder und die Gemeinden nach einem Verteilungsschlüssel gemäß Finanzausgleichsgesetz aufgeteilt wird
etc	et cetera

### H

Hauptkonto	Zentrales Zahlungsverkehrskonto bei der Hauptbankverbindung des Landes Salzburg (Konto Ordinario)
------------	---

### I

Interne Kontenüberstellung	Geldübertragung von einem Bankkonto des Landes Salzburg auf ein anderes Bankkonto des Landes Salzburg
----------------------------	---

### L

LRH	Salzburger Landesrechnungshof
-----	-------------------------------

### M

Mio	Millionen
Mrd	Milliarden

### O

OeBFA	Österreichische Bundesfinanzierungsagentur
-------	--

**S**

SAP	Softwareprogramm für das Rechnungswesen, das der Bund und die Mehrheit der Bundesländer verwenden (SAP = Abkürzung für Systeme, Anwendungen und Produkte)
S.FG	Salzburger Finanzgebarungsgesetz

**T**

Tsd	Tausend
-----	---------

**V**

Valutasaldo	Saldo, der bis zum Valutastichtag (Wertstellungsdatum) alle Kontobewegungen enthält, die in die Zinsberechnung einbezogen werden
VRV 2015	Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015

**W**

Werktag	Alle Wochentage, ausgenommen Sonntage und Feiertage
---------	---

**Z**

zB	zum Beispiel
----	--------------

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Anzahl dokumentierter Kontenvorausschau 2021 und 2022.....	23
Tabelle 2: Mittelfristige Finanzplanung des Finanzierungshaushalts 2023 - 2027 .....	44

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Täglicher Liquiditätsstand der Jahre 2021 und 2022.....	30
Abbildung 2: Kumulierte Abweichungen Liquiditätsplanung .....	36

## 1. Prüfungsgrundlagen

### 1.1 Anlass der Prüfung

- (1) Die Prüfung "Liquiditätsplanung und Zahlungsverkehr" war eine Initiativprüfung des Salzburger Landesrechnungshofes (LRH). Gemäß § 6 Abs 1 lit a Salzburger Landesrechnungshofgesetz 1993 ist der LRH berechtigt, die Gebarung des Landes Salzburg zu überprüfen.

### 1.2 Gegenstand und Umfang der Prüfung

- (1) Gegenstand der Prüfung war die Liquiditätsplanung und der Zahlungsverkehr des Landes Salzburg.

Das Liquiditätsmanagement befasst sich im Allgemeinen mit der Steuerung der Liquidität. Die Liquiditätsplanung als Teil des Liquiditätsmanagements stellt dabei ein wichtiges Steuerungsinstrument zur Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts zwischen Ein- und Auszahlungen dar. Dafür sind ausgehend vom Liquiditätsstand die Ein- und Auszahlungen so zu disponieren, dass die Zahlungsfähigkeit zu jedem zukünftigen Zeitpunkt gegeben ist.

Der Fokus der Prüfung lag auf der Vorgehensweise und den Instrumenten des Landes Salzburg bei der Liquiditätsplanung. Nicht Gegenstand der Prüfung war die Bewertung der Ergebnisse der Liquiditätsplanung etwa in Bezug auf die Einhaltung der Bestimmungen des Österreichischen Stabilitätspakts 2012 (ÖStP 2012) (etwa Maastrichtsaldo, struktureller Saldo) oder der rechtlichen Vorgaben zum Management des Liquiditätsrisikos.

Der Zahlungsverkehr umfasst im Allgemeinen die Gesamtheit aller Zahlungen, wobei Zahlungen sämtliche Übertragungen von Zahlungsmitteln zwischen Wirtschaftssubjekten darstellen. Der LRH prüfte ausgewählte Vorgänge des Zahlungsverkehrs, die Teil der Prozesse der Liquiditätsplanung im Land Salzburg waren. Dies betraf insbesondere interne Kontenüberstellungen. Eine Prüfung des gesamten Zahlungsverkehrs einschließlich des Bargeldverkehrs des Landes Salzburg war nicht Gegenstand der Prüfung. Vom Umfang der Prüfung nicht umfasst war, ob interne

Kontenüberstellungen den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit entsprachen.

Als geprüfter Zeitraum wurden die Jahre 2021 und 2022 festgelegt.

Entsprechend der Geschäftseinteilung des Amtes der Salzburger Landesregierung war das Referat 0/02 - Landesbuchhaltung für eine Liquiditätsplanung bis zu fünf Werktagen und Deckung des Liquiditätsbedarfs durch interne Kontenüberstellungen verantwortlich. Das Referat 8/02 - Budgetangelegenheiten war für das Liquiditätsmanagement (ausgenommen Liquiditätsplanung bis zu fünf Werktagen und Deckung des Liquiditätsbedarfs durch interne Überstellungen) zuständig.

Im geprüften Zeitraum waren für die Landesbuchhaltung Herr Landeshauptmann Dr. Wilfried Haslauer und für das Referat Budgetangelegenheiten Herr Landeshauptmann-Stellvertreter Dr. Christian Stöckl ressortverantwortlich.

### **1.3 Angewendete Prüfnorm und angestrebte Prüfungssicherheit**

- (1) Die Prüfung erfolgte in Anlehnung an die Grundsätze, die in den International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI) durch die Internationale Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden festgelegt wurden.

Den Umfang seiner Prüfungshandlungen richtete der LRH danach aus, eine begrenzte Prüfungssicherheit zu erlangen. Dies bedeutet, dass eine Aussage nur über jene Sachverhalte getätigt wird, die auch konkret geprüft wurden.

### **1.4 Prüfungsmaßstab und Prüfungsmethodik**

- (1) Die Prüfung wurde in Form von Stichproben, Plausibilitätsrechnungen und Analysen durchgeführt.

Als Maßstab für die bei der Prüfung zu treffenden Beurteilungen dienten dem LRH die entsprechenden Gesetze und Verordnungen sowie betriebswirtschaftliche Methoden zur Liquiditätsplanung.

## 1.5 Zeitlicher Ablauf der Prüfung

- (1) Das Startgespräch fand am 24. Jänner 2023 statt. Die Prüfungshandlungen wurden nach vorheriger Abstimmung mit den geprüften Stellen Mitte Jänner 2023 aufgenommen.

Auf Grund der Teilnahme des Prüfteams an einer jährlich gesetzlich vorgesehenen Prüfung des LRH wurde die Prüfung für den Zeitraum von Mitte März 2023 bis Ende Mai 2023 unterbrochen.

Das Schlussgespräch fand am 4. Oktober 2023 statt. Der LRH übermittelte den Bericht am 10. Oktober 2023 an die geprüften Stellen zur Gegenäußerung. Das Ende der Frist für die Gegenäußerung wurde mit 21. November 2023 festgelegt.

## 1.6 Aufbau des Berichts

- (1) Vom LRH festgestellte Sachverhalte sind mit „(1)“ gekennzeichnet.

Die Bewertungen von Sachverhalten samt allfälligen Anregungen und Empfehlungen sowie Bemängelungen und Beanstandungen sind mit „(2)“ gekennzeichnet. Diese werden durch Schattierung hervorgehoben.

Die zusammenfassende Gegenäußerung der Landesverwaltung - abgegeben vom Amt der Salzburger Landesregierung - wird kursiv dargestellt und ist mit „(3)“ kodiert. Die vollständige Gegenäußerung ist dem Bericht als Anlage angeschlossen.

Eine abschließende Äußerung des LRH ist mit „(4)“ gekennzeichnet und durch Schattierung hervorgehoben.

Um den Bericht übersichtlich zu gestalten, wurde das enthaltene Zahlenwerk fallweise gerundet. Bei der Summierung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben können durch Verwendung automatischer Rechenhilfen rundungsbedingte Rechendifferenzen auftreten. Quellen für Tabellen sind - soweit nicht anders angegeben - der LRH.

## 2. Liquiditätsplanung

### 2.1 Grundlagen und Aufgaben

- (1) Unter **Liquidität** wird allgemein die Eigenschaft von Organisationen bezeichnet, ihren fälligen Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen zu können. Die Erfüllung der fälligen Zahlungsverpflichtungen erfolgt in einer Geldwirtschaft durch die Übertragung von allgemein anerkannten Zahlungsmittel. Diese Zahlungsmittel werden als **liquide Mittel** bezeichnet und umfassen Bestände an Bargeld und Buchgeld in Form von sofort fälligen Forderungen wie beispielsweise Sichtguthaben auf Zahlungsverkehrskonten bei Kreditinstituten. Neben dem Zahlungsmittelbestand sind für die Liquidität die Ein- und Auszahlungen relevant, die sich auf die Höhe des Bestands an liquiden Mittel direkt auswirken. Während Einzahlungen den Bestand an liquiden Mittel erhöhen, führen Auszahlungen zu einer Verringerung des Bestands an liquiden Mittel.

In einer zeitpunktbezogenen Betrachtung gilt die Liquidität prinzipiell dann als gegeben, wenn der Bestand an liquiden Mittel zu Beginn eines Tages zuzüglich der Einzahlungen des Tages ausreichen, um die Auszahlungen an diesem Tag zu decken. Bezieht sich die Liquidität auf Zeiträume, die länger als ein Tag sind, wird diese als Periodenliquidität bezeichnet. In einer derartigen zeitraumbezogenen Betrachtung ist die Liquidität dann als gegeben anzusehen, wenn der Anfangsbestand an liquiden Mitteln zuzüglich der Einzahlungen in der Periode mindestens so groß ist wie die Auszahlungen in der Periode.

Die Zielsetzung der **Liquiditätsplanung** besteht allgemein in der Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts. Dazu müssen die Ein- und Auszahlungen so disponiert werden, dass die Zahlungsfähigkeit in jedem zukünftigen Zeitpunkt gegeben ist (Minimierung des Liquiditätsrisikos). Da die inhaltliche und zeitliche Präzision der Prognose von Ein- und Auszahlungen geringer wird, je weiter diese in der Zukunft liegen, sind unterschiedliche Planungsinstrumente notwendig. Die Liquiditätsplanung erfolgt deshalb unter Berücksichtigung der Planungsperiode in der Regel mit drei verschiedenen Planungsrechnungen. Dabei handelt es sich um eine Planung des täglichen Liquiditätsstatus, eine für Zeiträume von bis zu einem Jahr konzipierte (kurzfristige) Liquiditätsplanung sowie eine langfristig orientierte Kapitalbindungsplanung.



Der **tägliche Liquiditätsstatus** stellt eine tagesbezogene Liquiditätsrechnung dar. Zielsetzung ist die Feststellung der gegenwärtigen Liquidität einer Organisation. Der Liquiditätsstatus ergibt sich aus dem Anfangsbestand der liquiden Mittel sowie aller bereits getätigten oder erwarteten Ein- und Auszahlungen des entsprechenden Tages.

Die **kurzfristige Liquiditätsplanung** weist einen Planungshorizont von höchstens einem Jahr auf. Für diesen Planungshorizont werden die Ein- und Auszahlungen auf Basis von historischen Daten aus der Finanzbuchhaltung oder Planungsdaten gegenübergestellt.

Die Hauptaufgabe der **Kapitalbindungsplanung** besteht darin, die finanziellen Folgen organisationspolitischer Entscheidungen aufzuzeigen, um insbesondere auf einen Finanzmittelfehlbedarf größeren Umfangs hinzuweisen. Dabei werden weniger bedeutsame Zahlungen häufig zusammengefasst. Im Fokus stehen Zahlungen, die die Organisation nachhaltig beeinflussen (etwa Investitionsprojekte und Mittelrückzahlungen größeren Umfangs). Kapitalbindungspläne beziehen sich häufig auf ein Jahr. Durch die Aneinanderreihung der einzelnen jährlichen Kapitalbindungspläne wird die Langfristigkeit realisiert.

Der LRH erhob, dass das Land Salzburg die Liquiditätsplanung bis zu einem Jahr als **kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung** bezeichnete. Die Planung für den Zeitraum ab einem Jahr bis zu fünf Jahren wurde als **strategische (langfristige) Liquiditätsplanung** bezeichnet. Als Instrument für die strategische Liquiditätsplanung diente wiederum die "mittelfristige Finanzplanung" gemäß ÖStP 2012. Eine Liquiditätsplanung für den Zeitraum über fünf Jahre gab es im Land Salzburg nicht.

## 2.2 Rechtliche Grundlagen

- (1) Rechtliche Bestimmungen in Zusammenhang mit der Liquiditätsplanung finden sich in verschiedenen bundes- und landesrechtlichen Regelungen.

Das Land Salzburg hat seine Finanzgebarung gemäß Salzburger Finanzgebarungsgesetz (S.FG) risikoavers auszurichten und die damit notwendigerweise verbundenen Risiken auf ein Mindestmaß zu beschränken. Dabei hat die Salzburger Landesregierung durch Verordnung Richtlinien für das Risikomanagement für alle relevanten Risikoarten, unter anderem auch für das Liquiditätsrisiko, zu erlassen.

Entsprechend der auf Grundlage des S.FG erlassenen Salzburger Finanzgeschäfte-Verordnung besteht das Liquiditätsrisiko darin, dass die vorhandene Liquiditätsreserve eines Rechtsträgers im Krisenfall nicht ausreicht, um dessen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen, und die dazu erforderlichen Mittel nicht sofort oder nur zu schlechten Konditionen am Markt beschafft werden können.

Im Rahmen des Managements des Liquiditätsrisikos ist entsprechend der Salzburger Finanzgeschäfte-Verordnung sicherzustellen, dass Zahlungsverpflichtungen jederzeit erfüllt werden können, die entsprechenden Mittel verfügbar sind und Aktivposten marktgängig sind.

Weiters sind zur Minimierung des Liquiditätsrisikos entsprechend der Salzburger Finanzgeschäfte-Verordnung jedenfalls folgende Maßnahmen zu ergreifen:

- Die (Rest-)Laufzeit von Verbindlichkeiten ist unter Beachtung der Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit so zu fixieren, dass der jährliche Finanzierungsbedarf am Kapitalmarkt problemlos abgedeckt werden kann.
- Bei kurzfristigen Veranlagungen ist darauf zu achten, dass diese Aktivposten marktgängig und jederzeit realisierbar sind oder es sich um kurzfristige Geldeinlagen bei Banken mit einem Veranlagungszeitraum von längstens einem Jahr handelt.

Darüber hinaus bestimmt das S.FG, dass das Land Salzburg seinem Schulden- und Liquiditätsmanagement eine strategische Jahresplanung zu Grunde zu legen hat. Nähere Bestimmungen zur Ausgestaltung einer derartigen strategischen Jahresplanung sind im S.FG nicht enthalten.

Um bestimmte finanzielle Leistungen der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur (OeBFA) in Anspruch nehmen zu können, hat das Land Salzburg entsprechend dem Bundesfinanzierungsgesetz (BFinG) unter anderem den Grundsatz der strategischen Planung bezüglich Schulden- und Liquiditätsmanagement einzuhalten. Nähere Bestimmungen zur Ausgestaltung der strategischen Liquiditätsplanung sind im BFinG nicht enthalten.

Aufgrund der Vorgaben des S.FG und des BFinG erstellte das Land Salzburg jährlich einen **Bericht zur strategischen Planung** für die kommenden fünf Jahre. Diese Berichte enthielten zunächst Ausführungen zu den rechtlichen Grundlagen und wirtschaftlichen

Rahmenbedingungen. In weiterer Folge wurde das Schulden-, das Finanz- und das Liquiditätsmanagement erläutert. Abschließend waren Ausführungen zum Risikomanagement enthalten, im Rahmen derer unter anderem auf das Liquiditätsrisiko eingegangen wurde.

Weiters sieht das Allgemeine Landeshaushaltsgesetz 2018 (ALHG 2018) vor, dass die Landesregierung dem Landtag jährlich eine Grobplanung für die mittelfristige Orientierung der Haushaltsvoranschläge (mittelfristige Finanzplanung) der kommenden fünf Jahre zur Beschlussfassung vorzulegen hat. Die **mittelfristige Finanzplanung** ist Teil des jährlich vom Landtag zu beschließenden Landeshaushaltsgesetzes und zudem Grundlage für die Berichterstattung an das Österreichische Koordinationskomitee gemäß ÖStP 2012. Die Erstellung der mittelfristigen Finanzplanung hat deshalb auf Basis der vom Österreichischen Stabilitätspakt vorgegebenen Darstellungslogik des Rechnungsquerschnitts zu erfolgen. Darüber hinaus erstellte das Land Salzburg die mittelfristige Finanzplanung der kommenden fünf Jahre zur internen Planung auch auf Basis der Darstellungslogik des Ergebnis- und Finanzierungshaushalts gemäß Voranschlags- und Rechnungsabschlussverordnung 2015 (VRV 2015).

### 2.3 Zuständigkeiten

- (1) Entsprechend der Geschäftseinteilung des Amtes der Salzburger Landesregierung waren im geprüften Zeitraum zwei Referate für die Liquiditätsplanung zuständig.

Das **Referat 0/02 - Landesbuchhaltung** war für eine "Liquiditätsplanung bis zu fünf Werktagen und Deckung des Liquiditätsbedarfs durch interne Kontenüberstellungen" verantwortlich. Innerhalb der Landesbuchhaltung waren diese Aufgaben dem Sachbereich Geschäftspartnerbuchhaltung und Zahlungsverkehr zugeordnet.

Das **Referat 8/02 - Budgetangelegenheiten** war für das "Liquiditätsmanagement (ausgenommen Liquiditätsplanung bis zu fünf Werktagen und Deckung des Liquiditätsbedarfs durch interne Überstellungen)" zuständig.

Der LRH erhob, dass die Landesbuchhaltung und das Referat Budgetangelegenheiten ihre Planungshandlungen an Bankarbeitstagen durchführten und nicht, wie in der Geschäftseinteilung angegeben, an Werktagen. Im folgenden Bericht wird deshalb von Bankarbeitstagen gesprochen, es sei denn, es wird die Geschäftseinteilung zitiert.

Die geprüften Stellen teilten im Zuge der Prüfung mit, dass sich das in der Geschäftseinteilung bei der Liquiditätsplanung festgelegte Abgrenzungskriterium von fünf "Werktagen" (faktisch Bankarbeitstagen) in der Praxis als schwer umsetzbar erwies. Da das Referat Budgetangelegenheiten auch die ersten fünf Bankarbeitstage in der Liquiditätsplanung berücksichtigte, wurde von der Landesbuchhaltung keine Liquiditätsplanung bis zu fünf Bankarbeitstage für das gesamte Land Salzburg durchgeführt. Die Landesbuchhaltung konzentrierte sich auskunftsgemäß auf die Durchführung von internen Kontenüberstellungen.

Die dem Referat Budgetangelegenheiten zugeordnete Aufgabe des Liquiditätsmanagements war in den Berichten zur strategischen Planung in eine kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung und in eine strategische Liquiditätsplanung unterteilt. Dabei umfasste die **kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung** einen Zeitraum von bis zu einem Jahr. Die **strategische Liquiditätsplanung** wurde auf Basis der mittelfristigen Finanzplanung gemäß ÖStP 2012 für einen Zeitraum von fünf Jahren erstellt.

In der Geschäftseinteilung fand sich der Begriff "Liquiditätsplanung" auch beim Referat 10/01 - Zentrale Dienste, allgemeine Angelegenheiten des Wohnungswesens, Controlling. Das Referat 10/01 teilte dem Referat Budgetangelegenheiten auf Nachfrage sinngemäß mit, dass keine Liquiditätsplanung für das gesamte Land Salzburg durchgeführt werde, sondern dieser Begriff mit "Budgetplanung" und "Monitoring" im Kontext der Wohnbauförderung zu sehen sei. Laut Mitteilung des Referats 10/01 werde der Begriff "Liquiditätsplanung" bei der nächsten Überarbeitung der Geschäftseinteilung gestrichen.

- (2) Der LRH stellte fest, dass sich das in der Geschäftseinteilung bei der Liquiditätsplanung festgelegte Abgrenzungskriterium von fünf "Werktagen" (faktisch Bankarbeitstagen) in der Praxis als schwer umsetzbar erwies. Da das Referat Budgetangelegenheiten ohnedies auch die ersten fünf Bankarbeitstage in der Liquiditätsplanung berücksichtigte, wurde von der Landesbuchhaltung für diesen Zeitraum keine Liquiditätsplanung für das gesamte Land Salzburg angestellt.

Der LRH empfiehlt, in der Geschäftseinteilung des Amtes des Salzburger Landesregierung die Aufgabe der "Liquiditätsplanung bis zu fünf Werktage" aus dem Verantwortungsbereich der Landesbuchhaltung zu streichen und die Aufgabe der

Liquiditätsplanung ohne zeitliche Einschränkung beim Referat Budgetangelegenheiten zu verankern. Im Aufgabenbereich der Landesbuchhaltung würden folglich die internen Kontenüberstellungen zur Deckung des Liquiditätsbedarfs als Aufgabe verbleiben.

Der LRH empfiehlt weiters, die Bezeichnung "Werktage" durch "Bankarbeitstage" zu ersetzen, da "Werktage" auch Samstage umfassen. An diesen Tagen führte das Land Salzburg keine Liquiditätsplanung durch.

Der LRH empfiehlt, in der Geschäftseinteilung beim Referat 10/01 den Begriff "Liquiditätsplanung" zu streichen, um Unklarheiten hinsichtlich dieser Aufgabe zu vermeiden.

- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass die Landesbuchhaltung und die Abteilung 8 die Empfehlungen des LRH nachvollziehen könnten und die entsprechenden Adaptierungen im Rahmen der nächsten Geschäftseinteilungsänderung vornehmen würden.*

*Der Begriff „Liquiditätsplanung“ in der Geschäftseinteilung des Referats 10/01 sei bereits gestrichen worden.*

## 2.4 Organisationshandbuch und Prozessbeschreibungen

- (1) In den Organisationshandbüchern der geprüften Stellen waren die Zuständigkeiten in Zusammenhang mit der Liquiditätsplanung in Übereinstimmung mit der Geschäftseinteilung angeführt.

Die Landesbuchhaltung konkretisierte im Organisationshandbuch diese Aufgabe wie folgt:

- Liquiditätsplanung bis zu fünf "Werktage" (faktisch Bankarbeitstage) und Deckung von Liquiditätsbedarf durch interne Überstellungen zur Minimierung von Zinsbelastungen bzw Maximierung von Zinserträgen unter Berücksichtigung der aktuellen Zins- und Vertragskonditionen bei Kreditinstituten;
- Dokumentation der täglichen Liquidität;
- Liquiditätsvorschau;
- Bereitstellung von Informationen zum Kassenstand;

- Vorbereitung der Buchungen zur Verwaltung der Liquidität (zB Kontenüberstellungen).

Der Sachbereich Geschäftspartnerbuchhaltung und Zahlungsverkehr der Landesbuchhaltung stellte seine Prozesse in der Online-Applikation viflow grafisch dar. Den Prozessen waren Risikokontrollmatrizen angeschlossen.

Das Referat Budgetangelegenheiten legte als Anhang zum Organisationshandbuch eine Prozessbeschreibung zum Liquiditätsmanagement vor. Diese Prozessbeschreibung enthielt die Vorgehensweise bei der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung. Darüber hinaus fanden sich in den jährlichen Berichten zur strategischen Planung Ausführungen zum Liquiditätsmanagement. Dabei wurde auch die kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung beschrieben.

Gemäß den Prozessbeschreibungen waren die geprüften Stellen bei der Ausübung ihrer Aufgaben zum Teil auf gegenseitige Informationen angewiesen. So ermittelte und dokumentierte die Landesbuchhaltung bis Ende 2021 beispielsweise den täglichen Liquiditätsstand, der in weiterer Folge die tägliche Ausgangsbasis für die Liquiditätsplanung durch das Referat Budgetangelegenheiten bildete. Die Landesbuchhaltung wiederum stimmte fallweise Kontenüberstellungen mit dem Referat Budgetangelegenheiten ab.

Die Prüfung des LRH zeigte, dass sich in der Praxis weitere Schnittstellen zwischen der Landesbuchhaltung und dem Referat Budgetangelegenheiten bei der Ausübung ihrer Aufgaben ergaben. Eine gegenseitige Abstimmung oder gemeinsame Erarbeitung sämtlicher Prozessdarstellungen in Zusammenhang mit der Liquiditätsplanung erfolgte nicht.

Der LRH erhob, dass die Prozessbeschreibungen zum Teil nicht aktuell waren. Bei der Landesbuchhaltung war beispielsweise ein Prozessschritt in der zeitlichen Abfolge nicht korrekt dargestellt. Beim Referat Budgetangelegenheiten war etwa die Vorgehensweise der Ermittlung des täglichen Liquiditätsstands nicht mehr aktuell.

Der LRH erhob weiters zu den Risikokontrollmatrizen der Landesbuchhaltung, dass die zu den einzelnen Prozessschritten definierten Prozessrisiken in mehreren Fällen inhaltlich nicht mit dem jeweiligen Prozessschritt übereinstimmten. Die Landesbuchhaltung überarbeitete diese noch während der laufenden Prüfung.

- (2) Der LRH empfiehlt, die Prozesse in Zusammenhang mit Liquiditätsplanung zu aktualisieren und zwischen der Landesbuchhaltung und dem Referat für Budgetangelegenheiten abzustimmen.
- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass im Rahmen des landesweiten Projekts „Prozessmanagements“, in dem alle Prozesse des Landes Salzburg standardisiert dokumentiert würden, auch die Prozesse des Liquiditätsmanagements überarbeitet und dienststellenübergreifend abgestimmt würden.*

### 3. Interne Kontenüberstellungen

#### 3.1 Kontenvorausschauen

- (1) Die Landesbuchhaltung war entsprechend der Geschäftseinteilung unter anderem zur Deckung des Liquiditätsbedarfs durch interne Kontenüberstellungen zuständig. Dafür verschaffte sich die Landesbuchhaltung auskunftsgemäß zu wesentlichen Konten des Landes Salzburg regelmäßig einen Überblick über die voraussichtliche Entwicklung der liquiden Mittel auf diesen Konten (kurz: Kontenvorausschauen). Die Landesbuchhaltung stellte dafür ausgehend vom Kontostand des jeweiligen Kontos die in den folgenden Tagen bekannten und erwarteten Ein- und Auszahlungen gegenüber.

Um die voraussichtliche Entwicklung des Liquiditätsstands auf einem Konto zu ermitteln, griff die Landesbuchhaltung im Wesentlichen auf dieselben Unterlagen bzw Informationen zurück, die auch das Referat Budgetangelegenheiten für die kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung heranzog (siehe Punkt 4.2). Dazu zählten unter anderem ein durchschnittlicher Auszahlungsbetrag eines Tages, Auswertungen aus der Geschäftspartnerbuchhaltung zu Debitoren- und Kreditorenrechnungen oder Meldungen der Dienststellen.

Die Kontenvorausschauen dienten insbesondere dem Zweck, sicherzustellen, dass die Liquidität auf jedem der Bankkonten ausreichte, um die geplanten Auszahlungen tätigen zu können. Ergab die Kontenvorausschau auf einem Konto einen Liquiditätsengpass, führte die Landesbuchhaltung - entsprechend der ihr in der Geschäftseinteilung zugeteilten Aufgabe - interne Kontenüberstellungen durch.

Darüber hinaus tätigte die Landesbuchhaltung interne Kontenüberstellungen, um Zinserträge zu maximieren und Zinsaufwendungen zu minimieren. Laut Geschäftseinteilung fiel diese Aufgabe in die Zuständigkeit des Referats Budgetangelegenheiten, das für die Verwaltung des Finanzvermögens und der Finanzschulden zuständig war.

Laut Mitteilung der Landesbuchhaltung erfolgte im Vorfeld der internen Kontenüberstellungen in der Regel keine Abstimmung mit dem Referat Budgetangelegenheiten. Interne Vorgaben zur zwingenden Abstimmung der internen Kontenüberstellungen mit dem Referat Budgetangelegenheiten, insbesondere wenn diese zur Zinsoptimierung durchgeführt werden sollten, gab es nicht.



Zwischen der Landesbuchhaltung und dem Referat Budgetangelegenheiten fand auskunftsgemäß zumindest eine wöchentliche Abstimmung statt, in der die Liquiditätssituation des Landes Salzburg (etwa in Hinblick auf Kredittilgungen, Festgeldveranlagungen oder Soll/Ist-Vergleiche) thematisiert wurde.

Das Land Salzburg wickelte den Zahlungsverkehr im geprüften Zeitraum über rund 60 Bankkonten ab. Mangels Dokumentation konnte nicht erhoben werden, wie häufig und zu welchen Konten die Landesbuchhaltung Kontenvorausschauen durchführte. Gemäß den übermittelten Unterlagen dokumentierte die Landesbuchhaltung die Kontenvorausschauen insbesondere zu zwei Konten. Über diese zwei Konten wurde auskunftsgemäß ein Großteil des Zahlungsverkehrs des Landes Salzburg abgewickelt. Im geprüften Zeitraum wurde zudem einmalig zu einem weiteren Konto eine Kontenvorausschau dokumentiert. Es gab keine Vorgaben, zu welchen Konten und bei Vorliegen welcher Voraussetzungen (etwa Kontostand) eine Kontenvorausschau zu erstellen war. Die Durchführung und Dokumentation erfolgte laut Mitteilung der Landesbuchhaltung nach eigenem Ermessen und basierend auf Erfahrungswerten.

Die folgende Tabelle zeigt zu den drei genannten Konten die Häufigkeit der von der Landesbuchhaltung dokumentierten Kontenvorausschauen:

Tabelle 1: Anzahl dokumentierter Kontenvorausschauen 2021 und 2022

Konten	2021	2022
Konto 1	19	8
Konto 2	23	15
Konto 3	1	0
<i>Gesamt</i>	43	23

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, gab es nicht für jeden Bankarbeitstag eine dokumentierte Kontenvorausschau. Der durchschnittliche Beobachtungszeitraum der dokumentierten Kontenvorausschauen umfasste rund 13 Tage im Jahr 2021 und rund 15 Tage im Jahr 2022.

- (2) Der LRH stellte fest, dass die Landesbuchhaltung entsprechend der Geschäftseinteilung interne Kontenüberstellungen durchführte, um den Liquiditätsbedarf auf den einzelnen Konten zu decken. Darüber hinaus führte die Landesbuchhaltung interne Kontenüberstellungen zur Minimierung von Zinsbelastungen bzw Maximierung von Zinserträgen durch.

Die Aufgabe der Verwaltung des Finanzvermögens und der Finanzschulden fällt laut Geschäftseinteilung in die Zuständigkeit des Referats Budgetangelegenheiten. Der LRH empfiehlt daher, dass der Landesbuchhaltung Vorgaben zur Durchführung von internen Kontenüberstellungen zur Optimierung von Zinserträgen oder Zinsaufwendungen erteilt werden. Dies kann etwa in Form eines schriftlichen Optimierungsauftrags erfolgen, der in Abhängigkeit der aktuellen Konditionen bei den Banken vom Referat Budgetangelegenheiten erstellt wird. Die internen Kontenüberstellungen sind dem Referat Budgetangelegenheiten zur Kenntnis zu bringen und dort nachgelagert im Hinblick auf die Einhaltung der Vorgaben des Optimierungsauftrags zu kontrollieren.

Der LRH stellte fest, dass in der Landesbuchhaltung Kontenvorausschau fallweise und nach eigenem Ermessen durchgeführt und dokumentiert wurden. Der LRH empfiehlt, den aktuellen Prozess zu evaluieren und intern festzulegen, bei welchen Voraussetzungen eine Kontenvorausschau durchzuführen und zu dokumentieren ist.

- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung Folgendes mit: Der Empfehlung folgend würden interne Vorgaben von der Abteilung 8 für die Landesbuchhaltung erstellt, um die Rahmenbedingungen für die Erstellung von Kontenvorausschau und internen Überstellungen zum Zweck der Minimierung von Zins- und Spesenbelastungen bzw Maximierung von Zinserträgen zu regeln. Eine Kontrolle der Umsetzung solle laufend erfolgen.*

### **3.2 Zahlungsverkehr**

- (1) Die Landesbuchhaltung stellte die Vorgehensweise bei der Durchführung von internen Kontenüberstellungen in der Prozessbeschreibung zum Liquiditätsmanagement dar. Die Vorgehensweise war demgemäß derart ausgestaltet, dass interne Kontenüberstellungen vom Sachbereich Geschäftspartnerbuchhaltung und Zahlungsverkehr zunächst angewiesen und in SAP vorerfasst wurden. In weiterer Folge gab die Leitung der

Landesbuchhaltung die Buchung in SAP frei. Im Anschluss daran wurden die Kontenüberstellungen manuell in ELBA erfasst und im Rahmen des Zahllaufprozesses nach Freigabe durch die in der Landesbuchhaltung zeichnungsberechtigten Personen in ELBA durchgeführt. Eine Schnittstelle zwischen SAP und ELBA existierte bei internen Kontenüberstellungen nicht. Demnach war auch die Freigabe in SAP keine Voraussetzung für die Erfassung und Durchführung der internen Kontenüberstellungen in ELBA. Nach Durchführung der Überstellung in ELBA wurde die Buchung in SAP erfasst.

Neben der Landesbuchhaltung führten auch die Bezirkshauptmannschaften interne Kontenüberstellungen durch. Anders als im Falle der Landesbuchhaltung dienten die von den Bezirkshauptmannschaften durchgeführten Kontenüberstellungen vorrangig dem Zweck, Kapital von den Konten der Bezirkshauptmannschaften auf das Hauptkonto des Landes Salzburg abzuführen.

Die Vorgehensweise der Bezirkshauptmannschaften wich von jener der Landesbuchhaltung ab. Die Bezirkshauptmannschaften führten interne Kontenüberstellungen zuerst in ELBA durch. Anschließend erfolgte die Buchung der internen Kontenüberstellungen auf Basis des Kontoauszugs in SAP. Demnach gab es auch bei den Bezirkshauptmannschaften keine automatische Schnittstelle zwischen SAP und ELBA.

(2) Der LRH kritisiert, dass eine manuelle Erfassung der Zahlung in ELBA ohne vorherige Anweisung und Freigabe in SAP möglich war. Das interne Kontrollsystem wies diesbezüglich Schwächen auf. Der LRH fordert erneut, sicherzustellen, dass eine manuelle Erfassung von Zahlungsaufträgen in ELBA nicht möglich ist. Diese Forderung wurde bereits bei der Prüfung "Einhaltung der Grundsätze des § 2a Bundesfinanzierungsgesetz" (November 2020) ausgesprochen.

(3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung Folgendes mit: Technisch sei die Freigabe in SAP keine Voraussetzung für die Durchführung der internen Kontenüberstellungen in ELBA. Jedoch bedängen die internen Ablaufvorgaben eine SAP-Freigabe vor der ELBA-Eingabe. Darüber hinaus würden im Zuge einer ELBA-Freigabe die zugehörigen SAP-Buchungen durch die Zeichnungsberechtigten überprüft.*

*Im Zuge des Projekts zur Umstellung auf Electronic Banking Internet Communication Standard (EBICS) würden gerade verschiedene Varianten zur Umstellung des*

*Zahlungsverkehrs auf den EBICS-Standard evaluiert. Eine Variante würde die manuelle Erfassung von Kontenüberstellungen in ELBA wesentlich reduzieren. Ob die vollständige technische Unterbindung möglich sei, werde noch geprüft. Sowohl die Forderung des LRH als auch weitere Kriterien wie vor allem Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit würden bei der Entscheidungsfindung für die neue Software des Zahlungsverkehrs berücksichtigt.*

#### 4. Kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung

- (1) Das Referat Budgetangelegenheiten führte die kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung mithilfe einer Excel-Datei durch. Darin stellte sie ausgehend vom Liquiditätsstand des Vortags die erwarteten Ein- und Auszahlungen für jeden Tag der Planperiode gegenüber. Die Planperiode umfasste in der Regel ein Jahr, wobei das Referat Budgetangelegenheiten den voraussichtlichen Liquiditätsstand für jeden einzelnen Tag dieser Planperiode ermittelte. Das Referat Budgetangelegenheiten berücksichtigte in ihrer Liquiditätsplanung über die Vorgaben der Geschäftseinteilung hinausgehend auch die ersten fünf Tage der Planperiode. Im Rahmen der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung wurden zudem eine operative Liquiditätsreserve, kurzfristig verfügbare Liquiditätsquellen sowie eine Kennzahl zur Messung der Liquiditätsdeckung berücksichtigt.

Das Land Salzburg stellte bei der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung ausgehend vom Liquiditätsstand die Ein- und Auszahlungen auf Basis von Planungsdaten oder historischen Daten aus der Finanzbuchhaltung gegenüber (siehe Punkt 2.1).

Laut Mitteilung der geprüften Stellen wurden im Prüfungszeitraum Überlegungen angestellt, die Liquiditätsplanung über ein entsprechendes Modul in SAP zu integrieren. Bis zum Abschluss der Prüfung stand noch nicht fest, ob und in welchem Umfang SAP für die Liquiditätsplanung künftig genutzt werden kann oder wird.

- (2) Der LRH empfiehlt, die Anforderungen des Landes Salzburg an die Liquiditätsplanung zu definieren und in weiterer Folge zu evaluieren, ob eine Umsetzung der Liquiditätsplanung in SAP sparsam, wirtschaftlich und zweckmäßig ist.

- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass im Rahmen der EBICS-Umstellung die Anforderungen an die Liquiditätsplanung definiert würden und geprüft würde, in welchem System die Liquiditätsplanung künftig durchgeführt werden solle. Bei der Entscheidung würden die Kriterien Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit berücksichtigt.*

## 4.1 Liquiditätsstand

### 4.1.1 Enthaltene Konten

- (1) Ausgangspunkt der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung war der Liquiditätsstand, der sich aus der Summe der Kontostände ausgewählter Bankkonten zusammensetzte. Bei den ausgewählten Konten handelte es sich laut Mitteilung der Landesbuchhaltung um jene Konten, über die ein Großteil des Zahlungsverkehrs des Landes Salzburg abgewickelt wurde. Für die Einbeziehung von Konten in den Liquiditätsstand waren keine Kriterien (etwa Höhe des Kontostands oder der Kontoumsätze, Zweckwidmung der Gelder) festgelegt. Dies führte etwa dazu, dass zweckgewidmete Gelder teilweise bei der täglichen Ermittlung des Liquiditätsstandes berücksichtigt wurden. Eine Begründung für die teilweise Berücksichtigung von zweckgewidmeten Geldern existierte nach Auskunft des Landes Salzburg nicht.

Gänzlich unberücksichtigt bei der Ermittlung des täglichen Liquiditätsstandes blieben die Konten der Bezirkshauptmannschaften. Die Zeichnungsberechtigung zu diesen Konten lag bei den Bezirkshauptmannschaften selbst. Kapitalabfuhren von diesen Konten auf das Hauptkonto des Landes Salzburg führten die Bezirkshauptmannschaften nach eigenem Ermessen durch. Eine Vereinbarung zwischen der Landesbuchhaltung bzw dem Referat Budgetangelegenheiten und den Bezirkshauptmannschaften, bei Vorliegen welcher Voraussetzungen (etwa Kontostand) jedenfalls eine Kontenüberstellung stattzufinden hat, gab es nicht.

Ein Großteil der Konten, die in den täglichen Liquiditätsstand einfließen, waren Teil eines Kontenverbunds, den das Land Salzburg bei einem Kreditinstitut hatte. Entsprechend der diesbezüglichen Vereinbarung aus dem Jahr 2006 wurden alle Buchungen auf Konten des Kontenverbunds täglich aufsaldiert und zu einem einzigen Umsatssaldo zusammengeführt. Auf Basis dieses Saldos ergab sich entweder eine Forderung oder eine Verbindlichkeit des Landes Salzburg gegenüber dem Kreditinstitut. Zudem wurden für die Berechnung der Zinsen die valutarischen Salden auf den Konten des Kontenverbunds zu einem einzigen Valutasaldo aufsummiert. Die Kontoführungsgebühr berechnete sich entsprechend einer Vereinbarung aus 2019 von der jeweils höheren Umsatzseite (Soll oder Haben), wobei ein jährliches Mindestentgelt vereinbart wurde.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stellten die Konten des Kontenverbunds somit keine separaten Konten dar, sondern waren in Summe als ein einziges Konto anzusehen. Dennoch flossen nicht alle Konten des Kontenverbunds in den täglichen Liquiditätsstand ein.

- (2) Der LRH fordert, einheitliche Kriterien (etwa Höhe des Kontostands oder der Kontoumsätze, Zweckwidmung der Gelder, Zugehörigkeit zum Kontenverbund) für die Einbeziehung von Bankkonten in den Liquiditätsstand, der den Ausgangspunkt der Liquiditätsplanung bildet, festzulegen.

Der LRH hält fest, dass sämtliche Konten des Kontenverbunds aus betriebswirtschaftlicher Sicht als ein Konto anzusehen sind. Eine Berücksichtigung von ausgewählten Konten des Kontenverbunds ist demnach nicht zielführend.

Der LRH empfiehlt, mit den Bezirkshauptmannschaften die aktuell praktizierte Vorgehensweise hinsichtlich Häufigkeit und Höhe von Kapitalabfuhren auf das Hauptkonto des Landes Salzburg auch im Hinblick auf eine etwaige Aufnahme in die Liquiditätsplanung zu evaluieren.

- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass die Abteilung 8 gemeinsam mit der Landesbuchhaltung Kriterien für die Einbeziehung von Bankkonten in die Liquiditätsplanung festlegen und dokumentieren werde. Bisher seien Bankkonten in die Liquiditätsplanung aufgenommen worden, wenn sie auf Basis der Höhe der Umsätze und der Anzahl an Transaktionen relevant gewesen seien.*

#### 4.1.2 Höhe und Dokumentation

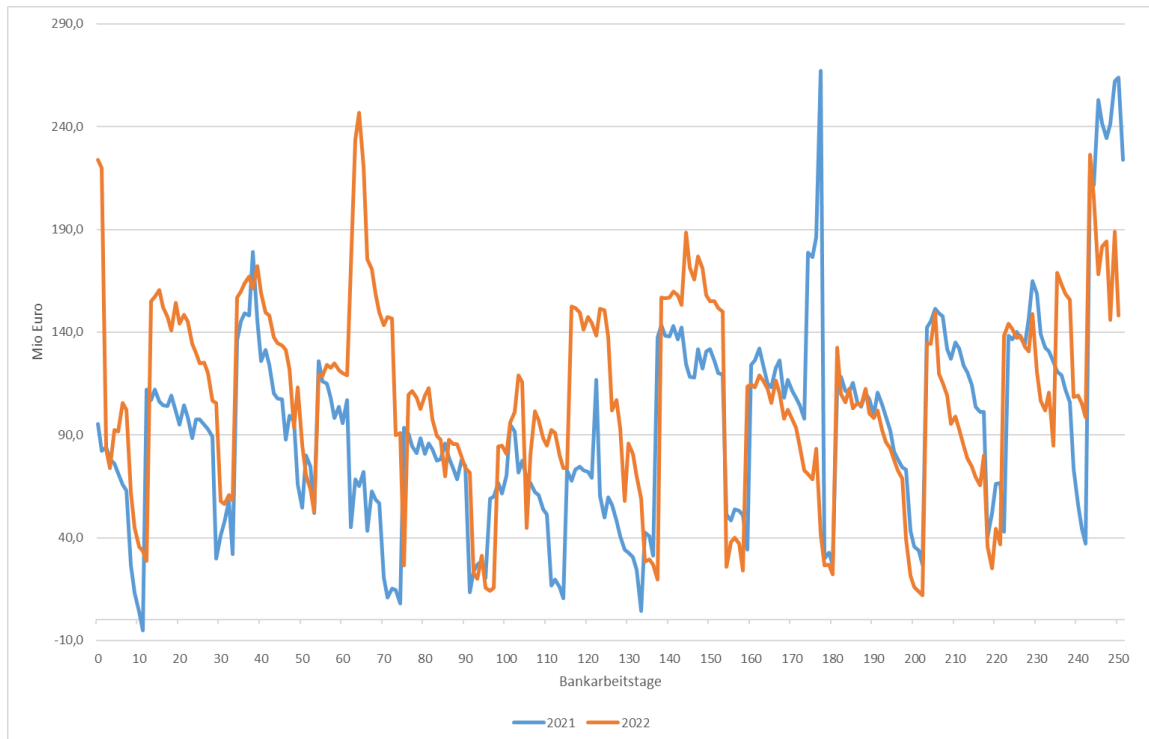
- (1) Die Landesbuchhaltung dokumentierte den täglichen Liquiditätsstand bis einschließlich Dezember 2021 in einer Excel-Datei und stellte diese Datei anschließend dem Referat Budgetangelegenheiten zur Verfügung. Aufgrund der Digitalisierung dieses Prozesses bezog das Referat Budgetangelegenheiten die Information über die Höhe des Liquiditätsstandes ab Jänner 2022 online über ELBA.

Laut Mitteilung der Landesbuchhaltung konnten in ELBA lediglich die valutarischen Salden für die dem Tag der Abfrage vorangegangenen 180 Tage abgerufen werden.

Zudem war eine Abfrage der Buchsalden der verfügbaren liquiden Mittel in ELBA nicht möglich.

Die folgende Abbildung zeigt den täglichen Endstand der beobachteten liquiden Mittel (täglicher Liquiditätsstand) des Landes Salzburg an Bankarbeitstagen in den Jahren 2021 und 2022:

Abbildung 1: Täglicher Liquiditätsstand der Jahre 2021 und 2022



Wie in der vorstehenden Abbildung ersichtlich, bewegte sich der Liquiditätsstand des Landes Salzburg im geprüften Zeitraum zwischen rund -5,0 Mio Euro und rund 267,1 Mio Euro. Der negative Liquiditätsstand von rund -5,0 Mio Euro lag im geprüften Zeitraum lediglich an einem Bankarbeitstag im Jahr 2021 vor und wurde durch die Ausnützung des Kontokorrentrahmens bei einem Kreditinstitut bedeckt.

Der Liquiditätsstand des Landes Salzburg unterlag starken Schwankungen. Die Liquidität des Landes Salzburg fiel regelmäßig gegen Mitte eines jeden Monats für wenige Tage ab, da zu diesem Zeitpunkt monatlich hohe Auszahlungen für Lohnsteuer und Sozialversicherung zu leisten waren. In weiterer Folge stieg der Liquiditätsstand aufgrund der monatlichen Einzahlungen aus den Ertragsanteilen des Bundes, die um den 20. eines Monats erfolgten, wieder an.



Die hohen Liquiditätsstände zum Jahresende resultierten insbesondere daraus, dass Zahlungsmittelreserven gemäß ALHG 2018 geldmäßig bedeckt sein müssen. Dazu wurden Ende des Jahres 2021 Barvorlagen aufgenommen, die zu Beginn des Jahres 2022 wieder zurückgezahlt wurden, wodurch der Liquiditätsstand wieder stark absank. Im Dezember 2022 wurde ein Darlehen von 100,0 Mio Euro aufgenommen.

Eine weitere Abweichung nach oben um den 175. Bankarbeitstag im Jahr 2021 resultierte insbesondere aus der Aufnahme eines Darlehens in Höhe von 165,0 Mio Euro, um ein anderes Darlehen in Höhe von 170,0 Mio Euro zurückzahlen zu können. Ein weiterer Ausschlag nach oben um den 65. Bankarbeitstag im Jahr 2022 resultierte insbesondere aus außerordentlichen Zuschüssen des Bundes, die in weiterer Folge an Dritte weiterzuleiten waren.

(2) Der LRH stellte fest, dass ab dem Jahr 2022 als Liquiditätsstand die valutarischen Salden der ausgewählten Konten herangezogen wurden. Der LRH empfiehlt, die Buchsalden der ausgewählten Konten bei der Ermittlung des Liquiditätsstands heranzuziehen. Valutarische Salden dienen grundsätzlich der Berechnung von Zinsen.

(3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass für die Landesbuchhaltung und die Abteilung 8 beide Salden für verschiedene Aspekte der Liquiditätssteuerung relevant seien. Daher sollten im Rahmen der EBICS-Umstellung beide Salden für die Liquiditätssteuerung zur Verfügung stehen.*

## 4.2 Erwartete Ein- und Auszahlungen

### 4.2.1 Vorgehensweise

(1) Ausgehend vom Liquiditätsstand des Vortags stellte das Referat Budgetangelegenheiten im Rahmen der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung die für die einzelnen Tage der Planperiode erwarteten Ein- und Auszahlungen gegenüber. Daraus ergab sich ein erwarteter täglicher Liquiditätsstand für die entsprechende Planperiode.

Zur Planung der Ein- und Auszahlungen zog das Referat Budgetangelegenheiten unterschiedliche Daten heran. Dabei wurden zunächst **periodisch wiederkehrende größere Ein- und Auszahlungen** berücksichtigt. Darüber hinaus wurde für drei Konten ein **durchschnittlicher täglicher Auszahlungsbetrag** ermittelt und entsprechend

berücksichtigt. Zusätzlich wurden aufgrund von Informationen aus unterschiedlichen Quellen gegebenenfalls **weitere erwartete Ein- und Auszahlungen** berücksichtigt.

#### 4.2.1.1 Periodisch wiederkehrende größere Ein- und Auszahlungen

- (1) Die periodisch wiederkehrenden größeren Ein- und Auszahlungen wurden basierend auf Erfahrungswerten angesetzt. Dazu zählten beispielsweise Einzahlungen aus Ertragsanteilen oder Auszahlungen für Bezüge. Die Ein- und Auszahlungen wurden laut Auskunft des Referats Budgetangelegenheiten einmal jährlich in Zusammenarbeit mit der Landesbuchhaltung insbesondere auf Basis der Kontenbewegungen ermittelt und angepasst. Über die Vorgehensweise zur Ermittlung und Anpassung der entsprechenden Werte existierten keine Unterlagen. Es gab keine Vorgaben, ab welcher Höhe periodisch wiederkehrende Ein- und Auszahlungen zu berücksichtigen waren.

Das Referat Budgetangelegenheiten listete die in der Liquiditätsplanung berücksichtigten periodisch wiederkehrenden Ein- und Auszahlungen in einer Excel-Datei unter Angabe des erwarteten Zahlungszeitpunkts und der erwarteten Zahlungshöhe auf. Die erwarteten Werte wurden in die Liquiditätsplanung übernommen und gegebenenfalls durch tatsächliche Werte ersetzt, wodurch die Planung entsprechend aktualisiert wurde. So wurden beispielsweise die erwarteten Einzahlungen aus Ertragsanteilen durch die tatsächlichen Beträge in der Liquiditätsplanung ersetzt, sobald die entsprechende Mitteilung des Bundes eingegangen war.

- (2) Der LRH empfiehlt, Kriterien für die Berücksichtigung von größeren periodisch wiederkehrenden Zahlungen in der Liquiditätsplanung festzusetzen.

- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass die Abteilung 8 Kriterien für die Berücksichtigung von größeren periodisch wiederkehrenden Zahlungen festlegen und periodisch adaptieren werde.*

#### 4.2.1.2 Durchschnittlicher täglicher Auszahlungsbetrag

- (1) Die Ermittlung des durchschnittlichen täglichen Auszahlungsbetrags wurde von der Landesbuchhaltung vorgenommen und in der Regel einmal jährlich aktualisiert. Dazu wurden drei Konten ausgewählt. Dabei handelte es sich um das Hauptkonto des Landes

Salzburg sowie um zwei Konten, über die die Sozialhilfe abgewickelt wurde. Über diese drei Konten wurde eine Vielzahl an kleineren Ein- und Auszahlungen getätigt. Diese Zahlungen hatten in Summe bedeutende Auswirkungen auf die Liquidität des Landes Salzburg. Auskunftsgemäß wäre eine separate Berücksichtigung dieser Ein- und Auszahlungen in der Liquiditätsplanung aufgrund ihrer jeweils geringen Größe nur mit hohem Aufwand möglich gewesen. Zudem unterlagen diese Ein- und Auszahlungen starken zeitlichen Schwankungen.

Den Ausgangspunkt für die Berechnung des durchschnittlichen täglichen Auszahlungsbetrags bildeten die Summen der Ein- und Auszahlungen, die in einem Jahr über diese drei Konten abgewickelt wurden. Dabei blieben interne Kontenüberstellungen unberücksichtigt. Von diesen Summen der Ein- und Auszahlungen wurden in weiterer Folge Ein- und Auszahlungen, die über das Hauptkonto abgewickelt wurden und bereits gesondert in der Liquiditätsplanung als periodisch wiederkehrende größere Zahlungen berücksichtigt waren, in Abzug gebracht.

Anschließend wurden die Summen der Ein- und Auszahlungen gegenübergestellt und durch 250 Bankarbeitstage dividiert, um einen durchschnittlichen täglichen Ein- oder Auszahlungsbetrag zu erhalten. Da die Auszahlungen höher waren als die Einzahlungen, ergab sich für das Jahr 2021 ein durchschnittlicher täglicher Auszahlungsbetrag in Höhe von rund 2,4 Mio Euro und für das Jahr 2022 in Höhe von rund 2,7 Mio Euro. Das Referat Budgetangelegenheiten berücksichtigte diese durchschnittlichen täglichen Auszahlungsbeträge in der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung.

Der LRH erhob weiters, dass die bei der Ermittlung des durchschnittlichen täglichen Auszahlungsbetrags in Abzug gebrachten periodisch wiederkehrenden größeren Ein- und Auszahlungen der Höhe nach teilweise von jenen größeren Ein- und Auszahlungen abwichen, die in der Liquiditätsplanung des Referats Budgetangelegenheiten gesondert berücksichtigt wurden (siehe Punkt 4.2.1.1).

- (2) Der LRH fordert sicherzustellen, dass die bei der Ermittlung des durchschnittlichen täglichen Auszahlungsbetrags in Abzug gebrachten periodisch wiederkehrenden Ein- und Auszahlungen der Höhe nach mit jenen Ein- und Auszahlungen übereinstimmen, die in der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung des Landes Salzburg gesondert berücksichtigt werden.

- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass die Abteilung 8 Kriterien erarbeiten werde, auf Basis derer die periodisch wiederkehrenden Ein- und Auszahlungen in der kurz- und mittelfristigen Finanzplanung adaptiert würden.*

#### 4.2.1.3 Sonstige erwartete Ein- und Auszahlungen

- (1) Neben den periodisch wiederkehrenden größeren Ein- und Auszahlungen und dem durchschnittlichen täglichen Auszahlungsbetrag berücksichtigte das Referat Budgetangelegenheiten beispielsweise auch Meldungen der Dienststellen zu Ein- und Auszahlungen oder bereits erfasste Debitoren- und Kreditorenrechnungen.

Zur Sicherstellung einer effizienten Liquiditätssteuerung ersuchte die Landesbuchhaltung die Dienststellen im Jahr 2019 darum, Ein- und Auszahlungen über 0,5 Mio Euro sofort ab Kenntnis formlos an die Landesbuchhaltung zu melden. Diese Meldungen der Dienststellen wurden von der Landesbuchhaltung an das Referat Budgetangelegenheiten weitergeleitet und anlassfallbezogen in der Liquiditätsplanung berücksichtigt.

Da diesem Ersuchen nicht alle Dienststellen nachkamen, übermittelte das Referat Budgetangelegenheiten im Jänner 2023 ein Schreiben an die Dienststellen. Darin wurden die Dienststellen aufgefordert, dem Referat Budgetangelegenheiten bis zum 5. des jeweiligen Monats alle zum Meldezeitpunkt bekannten Ein- und Auszahlungen über 1,0 Mio Euro für die kommenden drei Monate mitzuteilen. Diesem Schreiben war ein standardisiertes Meldeformular angeschlossen.

Das Referat Budgetangelegenheiten wertete weiters die in SAP zum Abfragezeitpunkt bereits erfassten **Debitoren- und Kreditorenrechnungen** aus. Anhand dieser Auswertungen wurde geprüft, ob in den auf den Abfragezeitpunkt folgenden Tagen noch nicht bekannte größere Ein- und Auszahlungen zu erwarten waren. Laut Mitteilung des Referats Budgetangelegenheiten wurden derartige Debitoren- und Kreditorenrechnungen ab einer Höhe von jeweils rund zwei Millionen Euro bei der Liquiditätsplanung berücksichtigt. Weiters wurden anhand dieser Auswertungen gegebenenfalls auch der Zahlungszeitpunkt und die tatsächliche Höhe von bereits in der Liquiditätsplanung berücksichtigten erwarteten Ein- und Auszahlungen angepasst.

Laut Auskunft des Referats Budgetangelegenheiten kam es immer wieder vor, dass Dienststellen zum Teil auch größere Debitoren- und Kreditorenrechnungen erst am Tag der Ein- bzw. Auszahlung in SAP erfassten. Dies erschwerte die Liquiditätsplanung auskunftsgemäß vor allem dann, wenn es sich um keine periodisch wiederkehrende Zahlung handelte und dazu vorab keine Meldung der Dienststelle erfolgte.

Weitere Quellen für zukünftige Ein- und Auszahlungen waren beispielsweise auch Regierungsbeschlüsse.

(2) Der LRH hält fest, dass regelmäßige und vollständige Meldungen der Dienststellen zu erwarteten Ein- und Auszahlungen für die Liquiditätsplanung des Landes Salzburg von Bedeutung sind.

Der LRH fordert, dass die Meldeverpflichtung der Dienststellen in einem Erlass durch die Landesamtsdirektion geregelt wird.

(3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass seit Frühjahr 2023 die Abteilungen dazu aufgefordert seien, monatliche Liquiditätsvorschauen zu übermitteln. Dieser Anforderung werde grundsätzlich gut nachgekommen. Falls die Meldungen der Abteilungen an Qualität und Regelmäßigkeit verlören, werde die Abteilung 8 die Meldeverpflichtung in einem Erlass durch die Landesamtsdirektion veranlassen.*

#### 4.2.2 Alternative Vorgehensweise

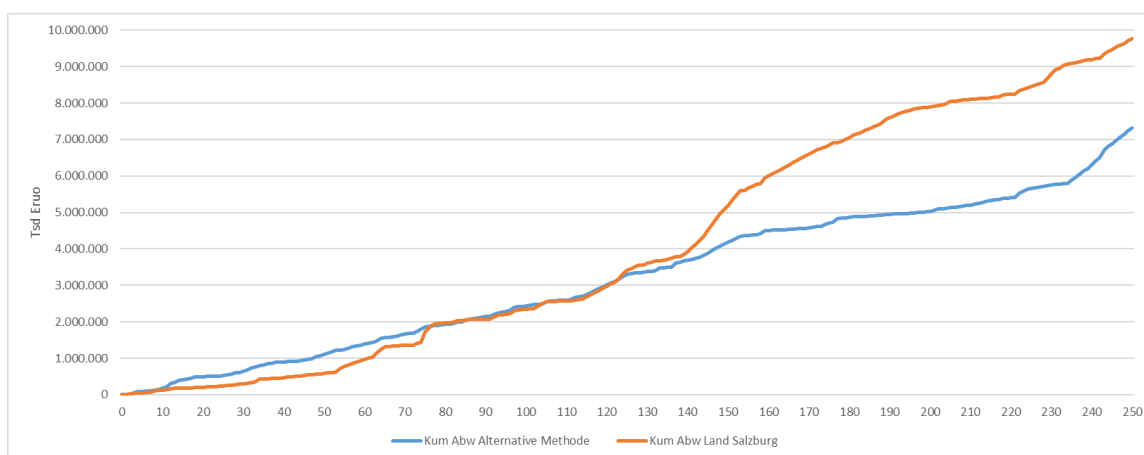
(1) Der LRH verwendete zur Plausibilisierung der Planung der erwarteten Ein- und Auszahlungen und der daraus resultierenden Planung der täglichen Liquiditätsstände eine alternative Methodik. Zumal im Land Salzburg viele vor allem größere Ein- und Auszahlungen immer zu ähnlichen Zeitpunkten im Jahr erfolgten, ermittelte der LRH zunächst für jeden Bankarbeitstag der Jahre 2019, 2020 und 2021 die tägliche Veränderung des Liquiditätsstands. In weiterer Folge wurde für jeden Bankarbeitstag der drei Jahre die durchschnittliche tägliche Veränderung des Liquiditätsstands errechnet.

Um eine Planung der täglichen Liquiditätsstände für das Jahr 2022 zu erhalten, wurden die durchschnittlichen täglichen Veränderungen der einzelnen Bankarbeitstage

ausgehend vom tatsächlichen Liquiditätsstand zum 31. Dezember 2021 kumuliert. Zusätzlich wurden die zu diesem Zeitpunkt bereits bekannten Rückzahlungen von Darlehen im Jahr 2022 manuell in die Planung integriert.

Zur Evaluierung der Planung wurden den mit dieser Methodik geplanten täglichen Liquiditätsständen die tatsächlichen Liquiditätsstände für das Jahr 2022 gegenübergestellt und die täglichen Abweichungen errechnet. Die täglichen Abweichungen zu den tatsächlichen Liquiditätsständen im Jahr 2022 wurden auch für die nach der Methodik des Landes Salzburg geplanten Liquiditätsstände errechnet. Die über das Jahr 2022 kumulierten Abweichungen sind in der nachfolgenden Grafik dargestellt:

Abbildung 2: Kumulierte Abweichungen Liquiditätsplanung Jahr 2022



Im Summe waren die kumulierten Abweichungen zum tatsächlichen Liquiditätsstand im Jahr 2022 bei der alternativen Methodik um rund 25,2 % geringer als nach der Methodik des Landes Salzburg. Insbesondere im 2. Halbjahr zeigte die alternative Methodik eine deutlich geringere Abweichung zum tatsächlichen Liquiditätsstand. Auch der Korrelationskoeffizient, als Kennzahl für den Zusammenhang zwischen den geplanten und tatsächlichen Liquiditätsständen, zeigte bei der alternativen Methodik einen stärkeren Zusammenhang zwischen den geplanten und tatsächlichen Liquiditätsständen.

- (2) Der LRH empfiehlt, die Verwendung alternativer Methoden der kurz- und mittelfristigen Liquiditätsplanung zur Erhöhung der Planungsgenauigkeit zu prüfen.

- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass die Abteilung 8 derzeit eine adaptierte Form der vom LRH vorgeschlagenen alternativen Liquiditätsplanungsmethode parallel zur gewohnten Methode anwende und die Ergebnisse nach rund einem Jahr evaluieren werde.*

### **4.3 Operative Liquiditätsreserve**

- (1) Das Referat Budgetangelegenheiten legte basierend auf Erfahrungswerten eine operative Liquiditätsreserve fest, die auf den Konten des Landes Salzburg gehalten werden sollte und mit der etwaige Spitzen im Liquiditätsbedarf abgedeckt werden sollten. Diese betrug bis Ende August 2021 60,0 Mio Euro und ab September 2021 40,0 Mio Euro.

Ein Liquiditätsbedarf in Höhe von 60,0 Mio Euro bzw 40,0 Mio Euro ergab sich laut Mitteilung der geprüften Stellen insbesondere Mitte jeden Monats, da hier hohe Auszahlungen für Lohnsteuer und Sozialversicherung zu leisten waren.

Laut Mitteilung des Referats Budgetangelegenheiten bestand zudem jährlich im Dezember ein erhöhter Liquiditätsbedarf. Als Gründe wurden etwa hohe Auszahlungen von Förderungen nach dem Salzburger Wohnbauförderungsgesetz, für Bauprojekte der Abteilung 6 - Infrastruktur und Verkehr oder aufgrund von Regierungsbeschlüssen genannt.

Dem Referat Budgetangelegenheiten war die Genese der operativen Liquiditätsreserve in Höhe von 60,0 Mio Euro bzw 40,0 Mio Euro nicht bekannt. Gemäß den Ausführungen zum Liquiditätsmanagement in den jährlichen Berichten zur strategischen Planung wurde dieser Wert jährlich evaluiert und wenn nötig angepasst. Dem LRH konnten dazu keine Unterlagen vorgelegt werden.

Der LRH erhob, dass die Liquiditätsstände im geprüften Zeitraum wiederholt unter 60,0 bzw 40,0 Mio Euro lagen. Derartige Unterschreitungen der operativen Liquiditätsreserve erfolgten zumeist Mitte des Monats und resultierten aus den in diesem Zeitraum zu leistenden hohen Auszahlungen. Die Dauer der Unterschreitung betrug maximal 13 Bankarbeitstage.

- (2) Der LRH empfiehlt, die Notwendigkeit und das Ausmaß der festgelegten operativen Liquiditätsreserve zu evaluieren und deren Festlegung entsprechend zu dokumentieren.
- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass das Ausmaß der operativen Liquiditätsreserve in Zusammenarbeit mit der Landesbuchhaltung evaluiert werde.*

#### 4.4 Kurzfristige Liquiditätsquellen

- (1) Sofern der Liquiditätsstand des Landes Salzburg nicht ausreichte, standen dem Referat Budgetangelegenheiten mehrere Möglichkeiten zur Bedeckung kurzfristiger Liquiditätserfordernisse zur Verfügung.

Gemäß ALHG 2018 ist die Landesregierung ermächtigt, Kassenkredite (in Form von Barvorlagen oder Kontenüberziehungen durch Kontokorrentkredit) zur Deckung eines vorübergehenden unterjährigen Geldbedarfes beim Vollzug des Landeshaushalts auf höchstens drei Monate und bis zu einer Höhe von 60,0 Mio Euro aufzunehmen.

Im geprüften Zeitraum verfügte das Land Salzburg über einen jederzeit wiederholt ausnutzbaren Kredit (Kontokorrentkredit) in Höhe von bis zu 60,0 Mio Euro. Die entsprechenden Kreditverträge waren jeweils auf ein Jahr befristet und wurden im geprüften Zeitraum jeweils verlängert. Der Kontokorrentkredit wurde im geprüften Zeitraum im Jahr 2021 an insgesamt sechs Bankarbeitstagen im Ausmaß von bis zu rund 22,0 Mio Euro ausgenützt.

Zudem bestand die Möglichkeit kurzfristige Kassenkredite aufzunehmen. Im geprüften Zeitraum wurden einmalig im Dezember 2021 Barvorlagen in Höhe von 130,0 Mio aufgenommen. Laut Mitteilung des Referats Budgetangelegenheiten war die Aufnahme dieser Barvorlagen zum damaligen Zeitpunkt notwendig, weil die Dienststellen einen hohen Auszahlungsbedarf meldeten und Zahlungsmittelreserven zu bedecken waren.

Entsprechend den Berichten zur strategischen Planung konnten zur Bedeckung kurzfristiger Liquiditätserfordernisse auch Zahlungsmittelreserven, Ermächtigungen zur Aufnahme von Finanzschulden oder Erlöse durch den Verkauf von Vermögenswerten herangezogen werden.



- (2) Der LRH stellte fest, dass der Kontokorrentkredit nur an wenigen Tagen teilweise ausgenutzt wurde. Im geprüften Zeitraum bestanden folglich keine Zahlungsschwierigkeiten oder Liquiditätsengpässe für das Land Salzburg.

#### 4.5 Liquiditätsdeckung, Fremdmittelaufnahmen und Veranlagungen

- (1) Zur Beurteilung des Liquiditätsrisikos wurde entsprechend den Berichten zur strategischen Planung die Steuerungskennzahl der **Liquiditätsdeckung** herangezogen. Zur Berechnung dieser Kennzahl wurde der erwartete Liquiditätsbedarf den zur Verfügung stehenden Liquiditätsquellen gegenübergestellt. Der **erwartete Liquiditätsbedarf** umfasste die Summe aus erwarteten Ein- und Auszahlungen und der operativen Liquiditätsreserve. Die zur **Verfügung stehenden Liquiditätsquellen** wurden dabei als Summe des Liquiditätsstands und der kurzfristigen Kassenkredite in Höhe von 60,0 Mio Euro gemäß ALHG 2018 angenommen. Von einer vollständigen Liquiditätsdeckung war dann auszugehen, wenn der **erwartete Liquiditätsbedarf** mit den zur Verfügung stehenden Liquiditätsquellen gedeckt werden konnte. Aufgrund von Liquiditätsschwankungen wurde der erwartete Liquiditätsbedarf um eine Bandbreite von +/- 20 % ergänzt.

Entsprechend den Berichten zur strategischen Planung wurde die Kennzahl der Liquiditätsdeckung auch zur Beurteilung der Notwendigkeit von Fremdmittelaufnahmen oder der Möglichkeit von Veranlagungen herangezogen.

Konnte der maximal erwartete Liquiditätsbedarf unter Berücksichtigung der unteren Bandbreite nicht mit den zur Verfügung stehenden Liquiditätsquellen bedeckt werden, konnten bestehende Ermächtigungen zur Aufnahme von Finanzschulden genutzt werden. Laut Mitteilung des Referats Budgetangelegenheiten orientierte man sich bei der Aufnahme von Finanzschulden nicht ausschließlich an der Kennzahl Liquiditätsdeckung, sondern berücksichtigte dabei insbesondere auch Erfahrungswerte. Eine Dokumentation über die Gründe etwaiger Abweichungen von der Kennzahl Liquiditätsdeckung lag nicht vor.

Gab es über den erwarteten Liquiditätsbedarf inklusive der oberen Bandbreite hinaus weitere liquide Mittel, wurden diese entsprechend den Berichten zur strategischen Planung veranlagt, sofern sich nicht abzeichnete, dass sich die Situation kurzfristig

änderte. Im Jahr 2021 waren bis zu 70,0 Mio Euro und im Jahr 2022 bis zu 90,0 Mio Euro veranlagt. Der LRH erhob, dass im geprüften Zeitraum Veranlagungen abgeschlossen wurden, obwohl in der Liquiditätsplanung keine durchgängige Deckung des erwarteten Liquiditätsbedarfs inklusive der oberen Bandbreite im Veranlagungszeitraum prognostiziert war. Laut Mitteilung des Referats Budgetangelegenheiten orientierte man sich bei Veranlagungen in der Regel an Erfahrungswerten.

- (2) Der LRH empfiehlt, die Notwendigkeit und das Ausmaß der festgelegten Kennzahl "Liquiditätsdeckung" und der daraus abgeleiteten Entscheidungen über Fremdmittelaufnahmen oder Veranlagungen zu evaluieren. Ist eine derartige Kennzahl festgelegt, sind Entscheidungen über Fremdmittelaufnahmen oder Veranlagungen auch auf Basis dieser Kennzahl zu treffen oder die Gründe für Abweichungen von der Kennzahl zu dokumentieren.
- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass die Kennzahl „Liquiditätsdeckung“ in Zukunft als Entscheidungsgrundlage für Veranlagungen und Fremdmittelaufnahmen in der Liquiditätsplanung nicht mehr angewendet werde.*

## 5. Strategische Liquiditätsplanung

- (1) Wie bereits ausgeführt, erfolgte die strategische Liquiditätsplanung im Land Salzburg anhand der mittelfristigen Finanzplanung für einen Zeitraum von fünf Jahren. Ausgangspunkt für die Erstellung der mittelfristigen Finanzplanung war der fertig gestellte Voranschlag für das kommende Jahr. Auf Basis dieses Voranschlags wurde eine Planung für weitere vier Jahre vorgenommen.

Die mittelfristige Finanzplanung wurde nach der Darstellungslogik des Rechnungsquerschnitts, des Ergebnishaushalts und des Finanzierungshaushalts erstellt. Für die strategische Liquiditätsplanung war der Finanzierungshaushalt relevant, da dieser auf den geplanten Ein- und Auszahlungen der kommenden fünf Jahre basierte.

Generell werden im Finanzierungshaushalt entsprechend der Vorgaben der VRV 2015 zunächst die Ein- und Auszahlungen der operativen und der investiven Gebarung gegenübergestellt und daraus der Nettofinanzierungssaldo ermittelt. In weiterer Folge ergibt sich unter Berücksichtigung der Ein- und Auszahlungen aus der Finanzierungstätigkeit der Geldfluss aus der voranschlagswirksamen Gebarung.

Bei der Planung der Einzahlungen der operativen und der investiven Gebarung wurde entsprechend den Berichten zur mittelfristigen Finanzplanung im Land Salzburg folgendermaßen vorgegangen:

- Die Einzahlungen aus den Anteilen an den gemeinschaftlichen Bundesabgaben (Ertragsanteile) wurden für die kommenden vier Jahre gemäß den letzten vorliegenden Prognosen des Bundesministeriums für Finanzen angesetzt.
- Bestimmte Einzahlungen für Kostenersätze (etwa für Landeslehrpersonen oder für sonstige Personalkostenersätze) wurden entsprechend der erwarteten Entwicklung der Auszahlungen jährlich angehoben.
- Bestimmte Einzahlungen (etwa aus dem Pflegefonds) wurden gemäß den zugrundeliegenden gesetzlichen Vorgaben jährlich valorisiert.
- Die Zinseinzahlungen und die Einzahlungen aus der Rückzahlung von Wohnbaudarlehen privater Darlehensnehmer orientierten sich an den in den Vorjahren erreichten Werten und wurden entsprechend fortgeschrieben. Sondertilgungen bzw vorzeitige Rückzahlungen von Wohnbauträgern waren nicht enthalten.

- Die verbleibenden Einzahlungspositionen blieben gegenüber den Voranschlägen unverändert.

Die Planung der Auszahlungen der operativen und investiven Gebarung erfolgte entsprechend den Berichten zur mittelfristigen Finanzplanung folgendermaßen:

- Für eine Reihe von Auszahlungen wurden zu erwartende fixe prozentuelle Steigerungssätze in Abhängigkeit der Auszahlungsposition festgelegt. Dies betraf etwa Auszahlungen für Personalaufwendungen und Auszahlungen für Pensionen sowie bestimmte Auszahlungen aus Sachaufwendungen und Transfers.
- Bestimmte Auszahlungen (wie etwa an den Salzburger Gesundheitsfond) wurden in Abhängigkeit von den prognostizierten zugehörigen Einzahlungen angesetzt.
- Investitionen inklusive Kapitaltransfers wurden unverändert fortgeschrieben. Für mehrjährige Investitionsvorhaben, denen ein Regierungsbeschluss zugrunde lag, wurden die dort angeführten Auszahlungen für Kapitaltransfers und Auszahlungen für Investitionen berücksichtigt.
- Für geplante Investitionsvorhaben und sonstige Vorhaben wurde entsprechend den Festlegungen in der Budgetklausur mit entsprechenden Auszahlungspositionen vorgesorgt.
- Die anderen Auszahlungspositionen wurden unverändert (ohne jede Wertsicherung) fortgeschrieben.

Aus der Gegenüberstellung der geplanten Ein- und Auszahlungen der operativen und investiven Gebarung resultierte der geplante Nettofinanzierungssaldo. In weiterer Folge wurden die Neuaufnahme und die Rückzahlung von Schulden in der Planung der Ein- und Auszahlungen aus der Finanzierungstätigkeit berücksichtigt. Dies erfolgte unter der Prämisse, dass in der mittelfristigen Finanzplanung ein ausgeglichener Finanzierungshaushalt erzielt werden sollte. Zudem wurde unterstellt, dass das Land Salzburg über keine Liquidität verfügte, die über die betriebsnotwendige Liquidität und die vorgeschriebene Liquiditätsreserve hinausging. Daher war ein etwaiger negativer Nettofinanzierungssaldo sowie ein etwaiger Liquiditätsbedarf aus der nicht voranschlagswirksamen Gebarung über Schuldenneuaufnahmen wie folgt zu bedecken:

- Alle fälligen Schuldentilgungen für im Prognosezeitraum auslaufende endfällige Darlehen wurden durch Verlängerungen oder Umschichtungen von bestehenden Darlehen in derselben Höhe abgedeckt.

- Schuldenneuaufnahmen wurden unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität, Festgeldveranlagungen und dem Nettofinanzierungssaldo vorgesehen. Entsprechend den Berichten zur strategischen Planung wurde die Zinsbelastung für neue Darlehen auf Basis eines durchschnittlich zu erwartenden Zinssatzes (nach aktuellen Zinsprognosen) berechnet. Für die Zinsbelastung galt die Annahme, dass Zinsen für neu aufgenommene Darlehen erst im Folgejahr fällig wurden. Für die neu aufzunehmenden Darlehen wurde in Abhängigkeit der Zinssituation mit endfälligen und/oder tilgenden fix verzinsten Darlehen geplant. In der mittelfristigen Finanzplanung 2023 bis 2027 wurde etwa zu 50 % mit endfälligen und zu 50 % mit tilgenden fix verzinsten Darlehen geplant. Die Laufzeiten der neuen Darlehen orientierten sich am bestehenden Rückzahlungsprofil und wurden in den Jahren mit aktuell geringen Rückzahlungsverpflichtungen angesiedelt, um hohe Refinanzierungserfordernisse zu vermeiden. Die Rückzahlungstermine sämtlicher Darlehen des Landes Salzburg wurden in einer Excel-Aufstellung evident gehalten.

Die folgende Tabelle zeigt die mittelfristige Finanzplanung des Finanzierungshaushalts für die Jahre 2023 - 2027:

Tabelle 2: Mittelfristige Finanzplanung des Finanzierungshaushalts 2023 - 2027

MVAG	Bezeichnung	VA 2023 Tsd Euro	2024 Tsd Euro	2025 Tsd Euro	2026 Tsd Euro	2027 Tsd Euro
<b>Operative Gebarung</b>						
31	Einzahlungen operative Gebarung	3.058.620	3.208.276	3.284.123	3.384.681	3.488.561
32	Auszahlungen operative Gebarung	3.187.730	3.243.058	3.278.106	3.380.949	3.476.485
Saldo (1) Geldfluss aus der Operativen Gebarung (31-32)		-129.110	-34.782	6.017	3.732	12.076
<b>Investive Gebarung</b>						
33	Einzahlungen investive Gebarung	103.820	103.711	102.006	104.277	101.824
34	Auszahlungen investive Gebarung	520.042	616.971	675.455	593.746	478.355
Saldo (2) Geldfluss aus der Investiven Gebarung (33 - 34)		-416.223	-513.260	-573.450	-489.469	-376.532
Saldo (3) Nettofinanzierungssaldo (Saldo 1 + Saldo 2)		-545.333	-548.042	-567.433	-485.737	-364.456
<b>Finanzierungstätigkeit</b>						
35	Einzahlungen aus der Finanzierungstätigkeit	690.000	685.500	655.212	717.000	405.670
36	Auszahlungen aus der Finanzierungstätigkeit	139.553	136.053	86.560	229.570	40.579
Saldo (4) Geldfluss aus der Finanzierungstätigkeit (35 - 36)		550.447	549.447	568.652	487.430	365.091
Saldo (5) Geldfluss aus der voranschlagswirksamen Gebarung (Saldo 3 + Saldo 4)		5.114	1.404	1.219	1.692	635

Quelle: Land Salzburg

Entsprechend den Ausführungen des Referats Budgetangelegenheiten wurde eine Erweiterung der strategischen Planung auf einen zehn Jahre umfassenden Zeitraum angedacht. Die Aussagekraft einer derartigen Erweiterung sei aber insofern eingeschränkt, als unter anderem weiter in der Zukunft liegende Investitionsprojekte teilweise noch nicht bekannt oder noch nicht genehmigt seien und somit nicht in die Planung aufgenommen werden könnten.

- (2) Der LRH empfiehlt, die strategische Liquiditätsplanung inhaltlich und zeitlich zu erweitern, um etwa die langfristigen finanziellen Auswirkungen geplanter Investitionsprojekte auf den öffentlichen Haushalt abschätzen zu können. Das derzeit verwendete Instrument der strategischen Liquiditätsplanung mit einem Betrachtungszeitraum von fünf Jahren liefert dazu keine ausreichenden Informationen. Der LRH empfiehlt dazu in einem ersten Schritt, die strategische Liquiditätsplanung um eine statische Liquiditätsrechnung zu ergänzen. Diese statische Liquiditätsrechnung

erfasst einen Zeitraum aller Fälligkeiten von Vermögen und Fremdmittel. Der Endpunkt dieser Liquiditätsrechnung wäre demnach ein Zeitpunkt in der Zukunft, an dem alle Fremdmittel beglichen sind und nur noch Vermögen, das keine Fälligkeiten enthält (etwa Grundvermögen), übrigbleibt.

In die statische Liquiditätsrechnung, die sich als solche nur auf einen Stichtag bezieht, sollte in einem zweiten Schritt die strategische Liquiditätsplanung integriert werden. Dadurch werden die Effekte der kommenden fünf Jahr in der Liquiditätsrechnung berücksichtigt.

In einem dritten Schritt, der zwei Mal je Legislaturperiode erfolgen sollte, könnten bestehende Unsicherheiten in der Planung durch verschiedene Szenarien berücksichtigt werden. Dabei wäre zwischen Planungsszenarien und Schockszenarien (Stresstests) zu unterscheiden. Planungsszenarien beinhalten eigene Projekte, unabhängig davon, ob diese bereits genehmigt wurden. Schockszenarien berücksichtigen währenddessen mögliche außergewöhnliche externe Effekte wie etwa bei Zinsen, Inflation, Pandemie.

- (3) *Das Amt der Salzburger Landesregierung teilte in der Gegenäußerung mit, dass in der mittelfristigen Finanzplanung bereits jetzt, soweit bekannt, die tatsächlichen Ein- und Auszahlungen, zB bei Investitionsprojekten und Darlehenstilgungen, berücksichtigt würden. Die Abteilung 8 sei zudem bestrebt, die Betrachtungszeiträume von finanziellen Auswirkungen, zB bei geplanten Investitionsvorhaben zu verlängern (Investitionsplanung: 10 Jahre). Im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung der Liquiditätsplanung werde die Abteilung 8 die Ergänzung der strategischen Liquiditätsplanung um eine statische Liquiditätsrechnung prüfen.*

- (4) Der LRH hält fest, dass eine statische Liquiditätsrechnung einen Zeitraum aller Fälligkeiten von Vermögen und Fremdmittel zu umfassen hat. Dies erscheint im Sinne einer generationsübergreifenden Liquiditätsplanung unerlässlich.

Der Direktor des Landesrechnungshofes:

Mag. Ludwig F. Hillinger e.h.

## **6. Anhang**

### **6.1 Gegenäußerung**





Herrn  
Direktor des Landesrechnungshofes  
Mag. Ludwig F. Hillinger  
Nonnbergstiege 2  
5010 Salzburg

Büro  
Landesamtsdirektor

Zahl (Bitte im Antwortschreiben anführen)  
20001-LRH/3112/14-2023  
Betreff  
Stellungnahme zur Prüfung Liquiditätsplanung und Zahlungsverkehr  
Bezug: 003-3/236/7/2-2023

Datum  
17.11.2023

Chiemseehof  
Postfach 527 | 5010 Salzburg  
Fax +43 662 8042-2643  
buero-lad@salzburg.gv.at  
Mag. Simon Hasler  
Telefon +43 662 8042-2656

Sehr geehrter Herr Direktor!

Zu den Feststellungen des Landesrechnungshofes zur Prüfung „Liquiditätsplanung und Zahlungsverkehr“ kann aufgrund der Ausführungen des Referates 0/02 und der Abteilung 8 folgende Stellungnahme abgegeben werden:

#### Allgemeines:

Der Bericht enthält zahlreiche konstruktive Empfehlungen zur weiteren qualitativen Verbesserung des Liquiditätsmanagements und des Zahlungsverkehrs. Sowohl die Landesbuchhaltung als auch die Abteilung 8 werden versuchen, die Empfehlungen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umzusetzen.

#### Zu Punkt 2.3.:

Die Landesbuchhaltung (LBH) und die Abteilung 8 können die Empfehlungen des Landesrechnungshofes nachvollziehen und werden die entsprechenden Adaptierungen im Rahmen der nächsten Geschäftseinteilungsänderung vornehmen.

Der Begriff „Liquiditätsplanung“ in der Geschäftseinteilung des Referats 10/01 wurde bereits gestrichen.

#### Zu Punkt 2.4.:

Im Rahmen des landesweiten Projektes „Prozessmanagements“, in dem alle Prozesse des Landes standardisiert dokumentiert werden, werden auch die Prozesse des Liquiditätsmanagements überarbeitet und dienststellenübergreifend abgestimmt.

#### Zu Punkt 3.1.:

Der Empfehlung folgend werden interne Vorgaben von der Finanzabteilung für die Landesbuchhaltung erstellt, um die Rahmenbedingungen für die Erstellung von Kontenvorausschau und internen Überstellungen zum Zweck der Minimierung von Zins- und Spesenbelastungen bzw. Maximierung von Zinserträgen zu regeln. Eine Kontrolle der Umsetzung soll laufend erfolgen.

#### Zu Punkt 3.2.:

Technisch ist die Freigabe in SAP keine Voraussetzung für die Durchführung der internen Kontenüberstellungen in ELBA, so wie vom Landesrechnungshof festgehalten wurde. Jedoch bedingen die internen Ablaufvorgaben eine SAP-Freigabe vor der ELBA-Eingabe. Darüber hinaus werden im Zuge einer ELBA-Freigabe die zugehörigen SAP-Buchungen durch die Zeichnungsberechtigten überprüft.

Im Projekt EBICS-Umstellung werden gerade verschiedene Varianten zur Umstellung des Zahlungsverkehrs auf den EBICS-Standard evaluiert. Eine Variante würde die manuelle Erfassung von Kontenüberstellungen in ELBA wesentlich reduzieren. Ob die vollständige technische Unterbindung möglich ist, wird noch geprüft. Sowohl die Forderung des LRH als auch weitere Kriterien wie vor allem Sparsamkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit werden bei der Entscheidungsfindung für die neue Software des Zahlungsverkehrs berücksichtigt.

#### Zu Punkt 4.:

Im Rahmen der EBICS Umstellung werden die Anforderungen an die Liquiditätsplanung definiert und geprüft, in welchem System die Liquiditätsplanung künftig durchgeführt werden soll. Bei der Entscheidung werden die Kriterien Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit berücksichtigt.

#### Zu Punkt 4.1.1.:

Die Abteilung 8 wird gemeinsam mit der LBH Kriterien für die Einbeziehung von Bankkonten in die Liquiditätsplanung festlegen und dokumentieren. Bisher wurden Bankkonten in die Liquiditätsplanung aufgenommen, wenn sie auf Basis der Höhe der Umsätze und der Anzahl an Transaktionen relevant waren.

#### Zu Punkt 4.1.2.:

Für die LBH und die Abteilung 8 besitzen beide Salden Relevanz für verschiedene Aspekte der Liquiditätssteuerung. Daher sollen im Rahmen der EBICS Umstellung beide Salden für die Liquiditätssteuerung zur Verfügung stehen.

#### Zu Punkt 4.2.1.1.:

Die Abteilung 8 wird Kriterien für die Berücksichtigung von größeren periodisch wiederkehrenden Zahlungen festlegen und periodisch adaptieren.

#### Zu Punkt 4.2.1.2.:

Die Abteilung 8 wird Kriterien erarbeiten, auf Basis derer die periodisch wiederkehrenden Ein- und Auszahlungen in der kurz- und mittelfristigen Finanzplanung adaptiert werden.

#### Zu Punkt 4.2.1.3.:

Seit Frühjahr 2023 sind die Abteilungen dazu aufgefordert, monatliche Liquiditätsvorschauen zu übermitteln. Dieser Anforderung wird grundsätzlich gut nachgekommen. Falls die Meldungen der Abteilungen an Qualität und Regelmäßigkeit verlieren, wird die Abteilung 8 die Meldeverpflichtung in einem Erlass durch die Landesamtsdirektion veranlassen.

Zu Punkt 4.2.2.:

Die Abteilung 8 wendet derzeit eine adaptierte Form der vom LRH vorgeschlagenen alternativen Liquiditätsplanungsmethode parallel zur gewohnten Methode an und wird die Ergebnisse nach rund einem Jahr evaluieren.

Zu Punkt 4.3.:

Das Ausmaß der operativen Liquiditätsreserve wird in Zusammenarbeit mit der LBH evaluiert.

Zu Punkt 4.5:

Die Kennzahl „Liquiditätsdeckung“ wird in Zukunft als Entscheidungsgrundlage für Veranlagungen und Fremdmittelaufnahmen in der Liquiditätsplanung nicht mehr angewendet.

Zu Punkt 5:

In der mittelfristigen Finanzplanung werden bereits jetzt, soweit bekannt, die tatsächlichen Ein- und Auszahlungen, z.B. bei Investitionsprojekten und Darlehenstilgungen, berücksichtigt. Die Abteilung 8 ist zudem bestrebt, die Betrachtungszeiträume von finanziellen Auswirkungen, z.B. bei geplanten Investitionsvorhaben zu verlängern (Investitionsplanung: 10 Jahre). Im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung der Liquiditätsplanung wird die Abteilung 8 die Ergänzung der strategischen Liquiditätsplanung um eine statische Liquiditätsrechnung prüfen.

Mit freundlichen Grüßen

Für die Landesregierung:

DDr. Sebastian Huber, MBA

Landesamtsdirektor

Amtssigniert. Informationen zur Prüfung der elektronischen Signatur oder des elektronischen Siegels finden Sie unter [www.salzburg.gv.at/amtssignatur](http://www.salzburg.gv.at/amtssignatur)



LAND  
SALZBURG

LRH

LANDESRECHNUNGSHOF