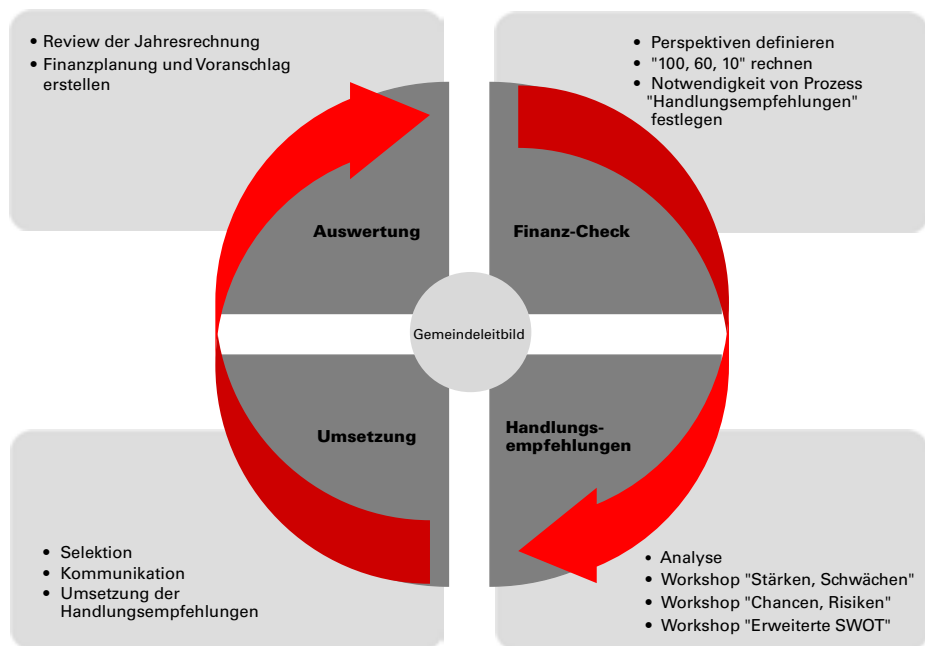


# Das Bestmögliche erreichen, ohne Lasten zu überwälzen

Patrick Müller, Leiter Stab der Gemeinde Urdorf (ZH), hat mit drei Co-Autoren ein Instrument erarbeitet, das Gemeinden eine ganzheitliche finanzpolitische Steuerung ermöglicht. Im Interview erklärt er, wie es funktioniert.

**«Schweizer Gemeinde»:** Sie haben Ihre Masterarbeit im Rahmen des Executive Master of Business Administration an der Hochschule Luzern zum Thema «Public Finance-Strategy» verfasst. Wie sind Sie darauf gekommen?

**Patrick Müller:** Viele Schweizer Gemeinden und Städte stehen unter erheblichem finanziellem Druck. Behörden und Verwaltungen sind gefordert: Sie haben sich selbst und der Stimmbevölkerung Rechenschaft darüber abzulegen, wie die Finanzpolitik ausgerichtet wird. Zudem sind konkrete Massnahmen zur Zielerreichung zu erarbeiten. In diesem Zusammenhang stellen sich verschiedene Fragen: Wie soll die Finanzpolitik ausgerichtet werden? Wie kann der eingeschränkte finanzielle Handlungsspielraum von Gemeinden und Städten erweitert werden? Und wie wird eine Finanzstrategie aufgebaut? Ziel der Masterarbeit war einerseits die Beantwortung dieser Fragen. Andererseits war es unser Anspruch, ein Instrument zu erarbeiten, mit welchem Schweizer Gemeinden und Städte praxisorientiert eine Finanzstrategie und Handlungsempfehlungen erarbeiten können.



Der «Public Finance-Strategy-Cycle» ist in vier Phasen unterteilt: Finanz-Check, Handlungsempfehlungen, Umsetzung und Auswertung. Grafik: zvg

## Und wie können sie das?

Kern ist das auf der Basis von Theorie und Praxis erarbeitete Instrument «Public Finance-Strategy-Cycle» (PFSC). Es handelt sich dabei um einen Kreislauf, der in vier Phasen unterteilt ist: Mit dem Finanz-Check in Phase 1 wird mittels drei einfacher und gleichzeitig umfassender Kennzahlen der finanzielle

«Fitnessstand» geprüft. Ist eine der Sollvorgaben nicht eingehalten, kann ein systematischer Prozess durchlaufen werden. Aus diesem resultieren konkrete betriebswirtschaftliche Handlungsempfehlungen. In Phase 3 sind diese politisch zu beurteilen und anschliessend umzusetzen. In Phase 4 wird die Wirksamkeit der umgesetzten Massnahmen ausgewertet.

Zudem werden betriebswirtschaftliche und politische Beurteilungen konsequent getrennt.

## Wie stehen Leitbild einer Gemeinde und Finanzstrategie zueinander?

Das Gemeindeleitbild steht im Zentrum des PFSC. Einerseits müssen Gemeinden und Städte öffentliche Aufgaben erfüllen, sofern keine übergeordnete Zuständigkeit gegeben ist. Typische öffentliche Aufgaben zeichnen sich dadurch aus, dass niemand davon ausgeschlossen werden kann und das Angebot trotz Nutzung keine Reduktion erfährt. Kurz: Die öffentliche Hand hat dort einzugreifen, wo der Markt nicht spielt. Andererseits haben diese Aufgaben finanziert zu sein. Mit den drei Kennzahlen «Selbstfinanzierungsgrad, 100 Prozent», «Nettoverschuldungsanteil, 60 Prozent» und «Selbstfinanzierungsanteil, 10 Pro-

## Wie hebt sich dieser Kreislauf von bereits bekannten Strategien ab?

Mit dem PFSC haben wir bewährte Methoden – Kennzahlenmodelle, SWOT-Analyse etc. – aufgegriffen und diese in eine neue, kompakte Form gebracht. Das Instrument kann grundsätzlich in allen Gemeinden und Städten der Schweiz angewendet werden. Und das abgestimmt auf die zur Verfügung stehenden zeitlichen und personellen Ressourcen.

## Patrick Müller

ist seit 2009 Leiter Stab der Gemeinde Urdorf (ZH). Er ist Referent des «CAS in Public Management und Politik» an der Hochschule Luzern.



zent» messen wir, inwiefern mit dem individuellen Aufgabenportefeuille der Gemeinde oder Stadt die finanzielle Leistungsfähigkeit und eine nachhaltige Verschuldungssituation gegeben sind. Die Finanzstrategie verstehen wir dabei als dem Gemeindefleitbild untergeordneten Sektorplan.

**Warum ist der Cashflow die geeignete Steuerungsgrösse für die kommunale Finanzpolitik?**

Der Cashflow, also die Selbstfinanzierung, ist von der Rechnungslegung nicht beeinträchtigt. Es handelt sich um eine transparente und auch verhältnismässig einfach zu kommunizierende Steuerungsgrösse: Ein Franken weniger Ausgaben steigert den Cashflow um einen Franken. Aufgrund der drei Kennzahlen kann der konkrete Cashflowbedarf in einer Zeitperiode berechnet werden. Jede getroffene Massnahme kann einfach in diesen Kontext gesetzt werden. Eine Erfolgskontrolle ist stets möglich.

**Die Gemeinde Urdorf hat mit dem PFSC gearbeitet. Welche Erfahrungen hat sie damit gemacht?**

Im Frühjahr 2015 hat der Urdorfer Gemeinderat beschlossen, dass eine Finanzstrategie zu erstellen ist. Die Anwendung des PFSC hat ergeben, dass nach Ablauf der Finanzplanungsperiode im Jahr 2019 die Verschuldung der Gemeinde im Vergleich mit ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit um rund 3,5 Millionen Franken zu hoch sein wird. In der Folge wurden im Rahmen der Phase 2 des PFSC 94 unternehmerische Handlungsempfehlungen erarbeitet. Diese enthalten typische Kostensenkungspro-

gramme, aber auch raumplanerische, soziale oder organisatorische Massnahmen. Die möglichen Massnahmen wurden dem Gemeinderat präsentiert. Eine Steuerungsgruppe wird nun prüfen, welche Massnahmen politisch umsetzbar sind.

**Haben noch andere Gemeinden mit dem PFSC gearbeitet?**

Der Gemeinderat von Niederrohrdorf – einer im Vergleich zu Urdorf kleineren Agglomerationsgemeinde im Kanton Aargau – hat sich ebenfalls entschieden, den PFSC als finanzpolitischen Rahmen zu nutzen. Dabei ist es gelungen, bei Exekutive und Legislative anhand der konkreten Kennzahlen eine gemeinsame finanzpolitische Zielvorstellung zu entwickeln.

**Können auch kleinere Gemeinden den PFSC anwenden?**

Der PFSC kann in grossen Städten und ebenso in kleinen Gemeinden angewendet werden. Die drei Kennzahlen sind universal gültig. Deren jährliche Berechnung kann innert ein paar wenigen Minuten vorgenommen werden. Falls Handlungsempfehlungen erarbeitet werden müssen, kann dieser Prozess in geraffter Form oder umfassend angegangen werden. Also genau so, wie es den Ressourcen der jeweiligen Gemeinde oder Stadt entspricht.

**Welches sind die Vorteile des PFSC?**

Die finanzpolitische Führung mit den drei Kennzahlen des PFSC gewährleistet gleichermassen eine Reduktion der Komplexität sowie eine ganzheitliche Perspektive auf alle Elemente des Fi-

nanzhaushaltes. Die ökonomische Betrachtung der öffentlichen Aufgaben erlaubt es, die Kernaufgaben einer Gemeinde fokussiert zu halten. Führen mit Zahlen ist aber nicht primär eine strukturelle oder prozedurale Thematik, sondern viel mehr eine Frage der Kultur einer Organisation und schliesslich der nachhaltigen Haltung. Es geht um die Beantwortung einer zentralen Frage: Wie ist das Bestmögliche für die heutige Gesellschaft zu erreichen, ohne ungerechtfertigte Lasten auf nächste Generationen zu überwälzen?

**Sie schreiben in Ihrem Management Summary: «Bei einem übermässigen finanziellen Fokus besteht das Risiko, dass mittel- und langfristige Erfolgspotenziale kannibalisiert werden» – was meinen Sie damit?**

In einer Organisation bestehen mehrere Steuerungsgrössen: Die kurzfristigste ist die Liquidität, gefolgt vom eigentlichen Erfolg. Mittel- und langfristig wird über bestehende und neue Erfolgspotenziale gesteuert. Eine zu übermässige Fokussierung von Politik und Verwaltung auf Liquidität und Erfolg kann die Erfolgspotenziale vermindern. Beispielsweise gilt es abzuwägen, wie sich der Verzicht auf die Jugendarbeit aus finanziellen Überlegungen auf die Attraktivität der Gemeinde auswirkt.

*Interview: Philippe Blatter*

**Informationen:**

Patrick Müller hat die Masterarbeit zum Thema «Public Finance-Strategy» zusammen mit Adrian Häfeli, Franz Peter und Roman Wigger verfasst. Kontakt: patrick.mueller@urdorf.ch

Anzeige



# Weiter kommen.

## Schweizer Motorenöl von AVIA für Nutzfahrzeuge

Die Entwicklung modernster Schmierstoffe erfordert Innovation und höchste Qualität. Ein Meilenstein für Nutzfahrzeug-Motorenöle ist das neue:

**AVIA SYNTHECO HT-E SAE 5W-30 Low SAPS**

ein vollsynthetisches Hochleistungs-Dieselmotorenöl für modernste, emissionsarme EURO 5 + 6 LKW-Motoren mit Partikelfilter, komplexen Abgas-Nachbehandlungssystemen (EGR, SCR und DPF) und für CNG-betriebene Nutzfahrzeuge und Busse.

Das Top-Qualitätsniveau von AVIA SYNTHECO HT-E führt zur optimalen Sauberkeit der Motoren, hohem Verschleisschutz und Oxydationswiderstand, auch bei extrem verlängerten Ölwechselintervallen. AVIA SYNTHECO HT-E hilft als ECONOMIC-ECOLOGIC-Motorenöl Kraftstoffverbrauch und Schadstoffausstoss zu minimieren und den Fahrzeugwert zu erhalten.

**Spezifikationen:** ACEA 2012: E9, E7, E6; API CJ-4, CI-4, CH-4, CG-4, CF-4 / SN MB 228.51; MAN M 3677 + M 3477; VOLVO VDS 3 + 4; RENAULT TRUCK RXD,RLD 2+3; MTU Typ 3.1; Mack-EO-O, EO-N Premium+; Deutz DCQ IV-10 LA; JASO DH-2; Caterpillar ECF-3,2,1a / CNG-Gasmotoren: MB 226.9; RENAULT RGD; MAN 3271-1; VOLVO CNG

**AVIA Motorenöle. Qualität, die überzeugt.**

