

# Wie machen Gemeinden mehr aus ihrem Geld?

Der Investitionserfolg in Schweizer Gemeinden ist grundsätzlich auf einem guten Niveau. Je detaillierter das Investitionsmonitoring ausfällt, desto besser ist das Ergebnis, wie eine Studie der Universität Bern zeigt.



Über die Hälfte aller Finanzverwalter von Schweizer Gemeinden gibt an, die Erfolgsziele von Investitionen wie erwartet erreicht zu haben. In 29 Prozent der Gemeinden wurden die Ziele übertroffen, nur in 18 Prozent wurden sie nicht erreicht.

Bild: Shutterstock

Das Investitionsvolumen in Schweizer Gemeinden ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Zahlen des Bundesamts für Statistik zeigen zum Beispiel, dass öffentliche Bauinvestitionen zwischen 2012 und 2014 schweizweit um fast 250 Prozent auf rund 25 Milliarden Franken pro Jahr gestiegen sind.

## Effizienter Einsatz der Mittel

Angesichts des voraussichtlich weiterhin steigenden Investitionsvolumens ist es wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, wie erfolgreich Schweizer Gemeinden in ihrer Investitionstätigkeit sind und wel-

che Faktoren den Investitionserfolg in Schweizer Gemeinden treiben. Diese Faktoren sollten bei der Planung und Durchführung von Investitionen berücksichtigt werden, um einen möglichst effizienten Einsatz der finanziellen Mittel in den Gemeinden zu gewährleisten. Das Institut für Unternehmungsrechnung und Controlling (IUC) der Universität Bern hat eine Studie über die Erfolgsfaktoren von Investitionen in Schweizer Gemeinden durchgeführt. Finanzverwalter und Finanzverantwortliche aus 114 Gemeinden haben an der Studie teilgenommen und Fragen über

das Investitionscontrolling und den Investitionserfolg ihrer Gemeinden beantwortet.

## Was ist Investitionscontrolling?

Investitionscontrolling umfasst die Planung und Kontrolle sowie die Steuerung und Informationsversorgung bei der Durchführung von Investitionen. Dabei wird zum einen zwischen monetären und nicht monetären Methoden und zum anderen innerhalb der monetären Methoden nochmals zwischen statischen und dynamischen Methoden unterschieden (siehe Abbildung 1). Mone-

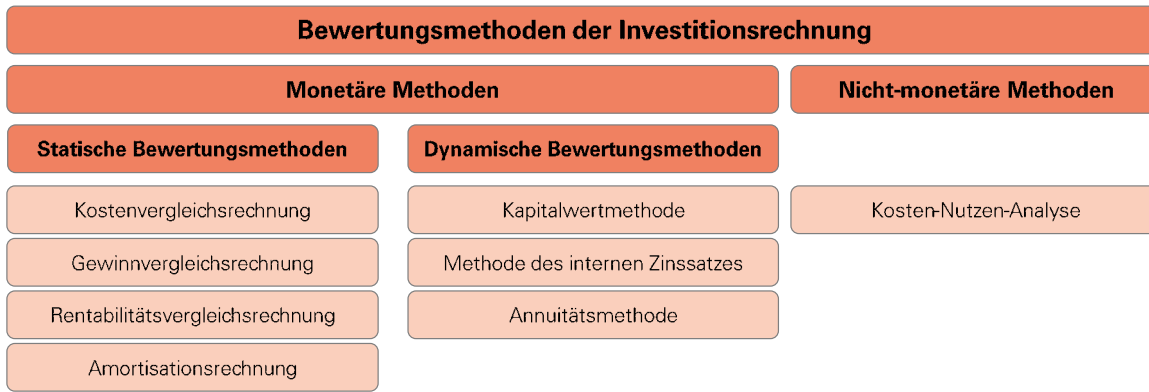


Abbildung 1:  
Die Methoden des Investitionscontrollings. Grafik: IUC, Universität Bern

täre Ansätze basieren auf einer objektiven Beurteilung des Investitionserfolges in Geldeinheiten. Statische monetäre Bewertungsmethoden verwenden Erfolgsgrößen der Kosten- und Erlösrechnung (z.B. Kosten, Gewinne oder Rentabilitäten), basieren jedoch auf der einperiodigen Betrachtung einer «Durchschnittsperiode». Dynamische monetäre Bewertungsmethoden basieren hingegen auf der Geldflussrechnung. Diese gibt Aufschluss über die liquiden Zuflüsse und Abflüsse einer Investition und berücksichtigt zudem mehrere Perioden. Das bedeutet, dass auch der Zeitwert des Geldes, also seine Verzinsung, berücksichtigt wird. Dynamische Verfahren (z.B. die Kapitalwertmethode oder die Methode des internen Zinssatzes) führen zu genaueren Ergebnissen, sind jedoch in ihrer Anwendung komplizierter. Als nicht-monetärer Ansatz des Investitionscontrollings wird häufig eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt. Diese basiert auf einer subjektiven Beurteilung des Investitionserfolges, bei der Kosten und Nutzen von Investitionen miteinander verglichen werden. Sie ist flexibel einsetzbar, kann jedoch aufgrund des hohen Subjektivitätsgrades in der Analyse leicht zu Verzerrungen in den Ergebnissen führen.

### Grosse Unterschiede bei Kenntnis über und Verwendung der Methoden

Die Studie des IUC der Universität Bern zeigt, dass Finanzverwalter von Schweizer Gemeinden grundsätzlich sehr gute Kenntnisse der monetären und der nicht monetären Methoden der Investitionsrechnung haben. Kenntnisse und Verwendung der Methoden klaffen jedoch teilweise erheblich auseinander (siehe Abbildung 2). So werden trotz dem hohen Bekanntheitsgrad statische nur in 31 und dynamische Methoden nur in 9 Prozent der Gemeinden genutzt. Die Kosten-Nutzen-Analyse wird zwar öfter, aber auch nur in jeder zweiten Gemeinde

angewendet. Weitere Datenanalysen zeigen, dass Investitionsrechenmethoden umso häufiger genutzt werden, je grösser die Gemeinde ist.

### Investitionsbewertung hängt auch von der Berufserfahrung ab

Zudem verwenden Finanzverwalter mit einer geringeren Berufserfahrung solche Methoden öfter, während sich Finanzverwalter mit längerer Berufserfahrung stärker auf ihre Erfahrungen verlassen. Insbesondere verwenden Finanzverwalter mit geringer Berufserfahrung bei der

reicht zu haben. In 29 Prozent der Gemeinden wurden die Ziele übertroffen, und in lediglich 18 Prozent der Gemeinden wurden die Ziele nicht erreicht. Allerdings bietet sich auch in einem solchen Umfeld weiteres Verbesserungspotential für Gemeinden, um mehr aus ihren Geldern zu machen. Die Studie des IUC zeigt, dass Gemeinden, in denen die Methoden der Investitionsbewertung öfter genutzt werden, die festgelegten Erfolgsziele von Investitionen regelmässig übertroffen werden. Der Investitionserfolg kann somit durch die Nutzung von

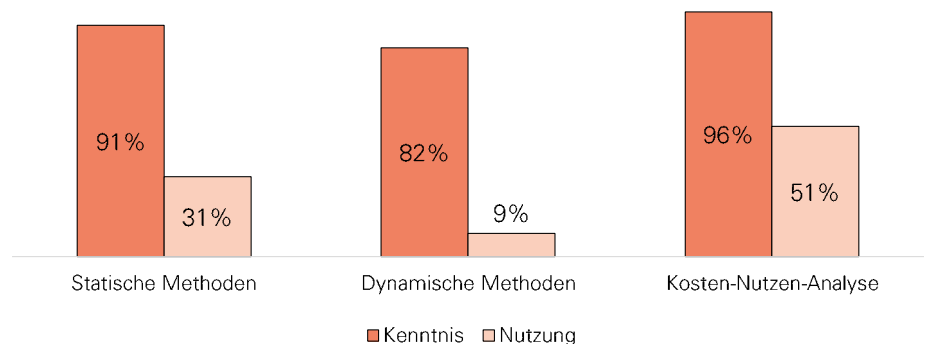


Abbildung 2: Kenntnis und Nutzung von Bewertungsmethoden in Schweizer Gemeinden.

Grafik: IUC, Universität Bern

Investitionsbewertung mehr dynamische Methoden. Fehlende Berufserfahrung wird somit durch eine stärkere Nutzung von dynamischen und somit komplexeren Bewertungsmethoden kompensiert.

### Nur 18 Prozent erreichen Ziele nicht

Der Investitionserfolg in Schweizer Gemeinden ist grundsätzlich auf einem guten Niveau. Über die Hälfte aller Finanzverwalter (53%) gab an, die Erfolgsziele von Investitionen wie erwartet er-

Bewertungsmethoden der Investitionsrechnung gesteigert werden. Finanzverwalter mit wenig Berufserfahrung profitieren dabei von der Methodennutzung mehr als erfahrenere Finanzverwalter. Aber auch diese könnten den Erfolg ihrer Investitionen durch eine stärkere Nutzung von Investitionsrechenmethoden steigern. Zusätzlich zur Nutzung von Bewertungsmethoden kann der Investitionserfolg durch die Überwachung der Investitionen bei ihrer Realisation (auch Investitionsmonitoring genannt) gestei-

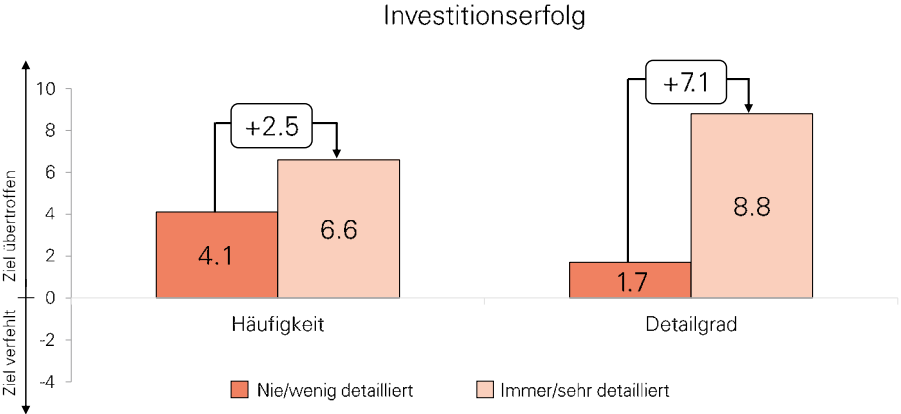


Abbildung 3: Der Einfluss des Investitionsmonitorings auf den Investitionserfolg. Grafik: IUC, Universität Bern

gert werden. Wichtig ist dabei vor allem der Grad der Detailliertheit des Monitorings. Wie die Studie des IUC zeigt, bringt alleine eine häufigere Überwachung von Investitionen nur eine bedingte Steigerung des Investitionserfolges. Eine grössere Detailliertheit des Investitionsmonitorings steigert den Investitionserfolg dagegen substantziell (siehe Abbildung 3).

**Fazit: Planung und Kontrolle steigern den Investitionserfolg der Gemeinden**

Die Nutzung von Bewertungsmethoden der Investitionsrechnung und eine detaillierte Überwachung von Investitionen sind ein wichtiger Bestandteil des Investitionserfolges. Davon profitieren insbesondere Finanzverwalter mit wenig Berufserfahrung. Nichtsdestotrotz ist auch für erfahrenere Finanzverwalter ein positiver Effekt aus der stärkeren Nutzung solcher Bewertungsmethoden auf den Investitionserfolg feststellbar. Ein alleiniges Verlassen auf ihre Erfahrung wäre in diesem Fall fahrlässig. Trotz dem hohen Bekanntheitsgrad und den positiven Auswirkungen auf den Investitionserfolg werden monetäre Bewertungsmethoden bisher nur wenig genutzt. Da das Investitionsvolumen in Schweizer Gemeinden erheblich ist und konstant wächst, kann durch die Nutzung von Bewertungsmethoden und eine bessere Überwachung von Investitionen in Zukunft der Investitionserfolg auf effizientere und kostengünstigere Weise gesichert werden.

Markus C. Arnold, Benjamin M. Lerch, David Lips, Ramon Sprecher, Institut für Unternehmungsrechnung und Controlling (IUC) der Universität Bern

WIR SPINNEN. **SiAXMA**<sup>®</sup>  
 NETZE FÜR ZEIT UND SICHERHEIT.

**FÜR PERSONALLEITER**  
 Warum Zeiterfassung immer noch Sinn macht.

**FÜR SICHERHEITS-VERANTWORTLICHE**  
 Machen Sie Schluss mit Schlüsseln!

**SAVE THE DATE**  
 13.–15. Juni 2018

---

Die Fachmesse für **Zeit und Sicherheit** der Siaxma AG.

**Siaxma AG** | CH-4702 Oensingen  
 Tel. +41 (0)62 388 51 11 | www.siaxma.ch

Anzeige