

Kaspar Schiltz

Dr. rer. publ. HSG



Blog &gt; Wirtschaftsberatung &gt; Chancen packen, Risiken meistern

## Chancen packen, Risiken meistern

Die Gemeinde ist für die meisten Menschen wohl der Ort, mit dem sie sich am stärksten verbunden fühlen. Hier gehen die Kinder zur Schule, hier nimmt man am Vereinsleben teil, hier zahlt man Steuern. Aus Unternehmenssicht spielt die Gemeinde eine wichtige Rolle beim Bereitstellen der notwendigen Infrastruktur und Schaffen günstiger Rahmenbedingungen. Auch solide Gemeindefinanzen, die einen günstigen Steuerfuss und attraktive Leistungen für die Bürger ermöglichen, sind für das lokale Gewerbe ein wichtiger Faktor.



### Frage

Was kann bzw. soll eine Gemeinde in Sachen Risikomanagement tun, um speziell für Gewerbler und Unternehmer (noch) attraktiver zu werden?

### Antwort

#### Herausforderungen und Skandale

Eine engagierte Gemeinde, welche die Rahmenbedingungen fürs Gewerbe verbessern will, muss zahlreiche Herausforderungen meistern. Da ist zunächst der Standortwettbewerb mit anderen Gemeinden in der Region, die ebenfalls an ihrer Attraktivität feilen (oder sogar schon einen Vorsprung haben). Hinzu kommen Faktoren wie die Demografie oder das politische Personal: Eine überalterte Gemeinde ist wenig attraktiv und hat ein geringes Steuersubstrat; Schwierigkeiten bei der Rekrutierung für den Gemeinderat und andere Ämter lähmen die Gemeindepolitik.

Mit Blick auf die Gemeindefinanzen gilt es nicht nur ein Gleichgewicht zwischen Einnahmen und Ausgaben herzustellen, sondern auch eine korrekte finanzielle Berichterstattung gegenüber dem Stimmbürger zu gewährleisten. Trotz engagierter MliZpolitiker in den Gemeinderäten und einer professionell aufgestellten Verwaltung werden Gemeinden immer wieder von Skandalen und Betrugsfällen heimgesucht: So musste die Gemeinde Zermatt einen Verlust von mehr als zwei Millionen Franken verbuchen, weil sich der Leiter der Wasserwerke jahrelang mittels fiktiver Rechnungen bereicherte. Im Zuge der Aufarbeitung dieses Vorfalles wurde auch der Finanzchef entlassen, da er seine Aufsichtspflicht vernachlässigt hatte. Die Gemeinde Kaisten (AG) sah sich unversehens mit nicht eingeforderten Debitoren von 2.5 Millionen Franken konfrontiert, die infolge Überforderung des zuständigen Mitarbeiters aufgelaufen waren. Zwar konnte die Gemeinde zwischenzeitlich einen Teil der offenen Rechnungen einfordern, aber eine halbe Million Franken musste schliesslich abgeschrieben werden.

#### Risikomanagement und Internes Kontrollsystem

Durch ein professionelles Risikomanagement (RM) sowie das Einführen eines Internen Kontrollsystems (IKS) können sich Gemeinden für diese Herausforderungen wappnen. RM zielt darauf ab, alle für die Gemeinde wesentlichen Risiken in einer «Risikolandkarte» zu erfassen und geeignete Gegenmassnahmen zu definieren. Die Bandbreite der Risiken kann sich von Naturgefahren (Überschwemmung, Erdbeben, Lawinen usw.) über einen veränderten Finanzausgleich (grössere negative oder kleinere positive Beiträge) bis hin zur erwähnten Standortattraktivität (Abwanderung des lokalen Gewerbes usw.) erstrecken. Beim Definieren von Gegenmassnahmen sollten konkrete, realisierbare Massnahmen ausgearbeitet sowie die verantwortlichen Personen bestimmt werden.

Ein IKS zielt «nur» auf jene Risiken ab, die sich direkt auf die finanzielle Berichterstattung der Gemeinde auswirken. Dies sind beispielsweise Beschaffungen/Investitionen ohne genügende Abklärung der Liquidität, nicht genehmigte Auszahlungen aus der Gemeindekasse oder allgemein unklare Kompetenzen betreffend die Zahlungsauslösung. Im Rahmen einer IKS-Einführung werden die gemeindeinternen Prozesse auf entsprechende Risiken überprüft, die Kontrollen evaluiert und allenfalls neue Gegenmassnahmen ausgearbeitet.

#### Ein frischer Blick statt «business as usual»

Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass zu Beginn einer RM- oder IKS Einführung zwar meistens die Skepsis vorherrscht, ob dies in der eigenen Gemeinde auch wirklich nötig sei (Probleme haben im Leben ja bekanntlich nur die anderen...). Recht schnell wandelt sich diese Zurückhaltung aber, wenn die frische, kritische Perspektive auf Altbekanntes dann doch Risiken und Schwachstellen aufdeckt, die im Alltag verdeckt bleiben. Ein

entscheidender Erfolgsfaktor in dieser Phase ist, das RModere IKS auf die Grösse und Bedürfnisse der Gemeinde anzupassen. Nur so kann das vom Gemeinderat und der Verwaltung angestrebte Ziel mit einem vertretbaren Aufwand erreicht werden.

Ein praxisorientiertes, professionelles RM bzw. IKS ermöglicht der Gemeinde, sich aktiv mit den künftigen Herausforderungen auseinander zu setzen und gleichermassen ihre Rechenschaftspflicht gegenüber dem Stimmbürger zu erfüllen. So kann das Vertrauen der Bürger in die Verwaltung gestärkt werden. Denn die Gemeinde ist nicht nur der Ort, wo man am Vereinsleben teilnimmt, sondern gewissermassen auch das «Gesicht» des Staats, das der Bürger im Alltag sieht.

**Tags:** Wirtschaftsberatung, Risikomanagement, RM, Internes Kontrollsystem, IKS, Risikolandkarte, Gemeinde, Gemeindefinanzen, Steuern, Steuerfuss, Berichterstattung