



Finanzplanung – erstens kommt es anders und zweitens als man denkt?



Kilian Spörri

Geschäftsleiter

Dipl. Wirtschaftsprüfer, Experte Swiss GAAP FER, Betriebsökonom FH

Damit eine Gemeinde zukunftsgerichtete Entscheidungen fällen kann, muss sie sich unter anderem mit den finanziellen Auswirkungen auseinandersetzen. Insbesondere sollte sich die Gemeinde bewusst sein, was sie sich mit der bestehenden Ertragslage leisten kann und was nicht, um die Weichen für die Zukunft stellen zu können. Diese Erkenntnisse kann eine professionelle Finanzplanung liefern. Die Erfahrung zeigt, dass dabei das Budgetjahr in der Regel sorgfältig erarbeitet wird, die weiteren Planjahre jedoch oftmals aufgrund der grossen Unsicherheiten zukünftiger Informationen rudimentär behandelt werden.

Die meisten Kantone verlangen von ihren Gemeinden eine Finanzplanung, welche je nach Kanton das Budgetjahr und die darauffolgenden zwei bis drei Jahre umfassen soll. Der Finanzplan soll dabei die finanziellen Auswirkungen der Gemeindestrategie und des Legislaturprogramms aufnehmen und aufzeigen, ob im Hinblick auf einen gesunden Finanzhaushalt Massnahmen getroffen werden müssen.

Unsicherheit als Stolperstein

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Gemeinden aufgrund der Verbindlichkeit des Budgets hauptsächlich auf die Erstellung einer sorgfältigen Einschätzung des Budgetjahres fokussieren. Oftmals stützen sich Gemeinden für die weiteren Finanzplanjahre auf automatische Berech-

nungen aufgrund der hinterlegten Parameter ab und nehmen nur sehr wenige und oft auf die Investitionsplanung beschränkte manuelle Anpassungen vor. Dies vermindert die Verlässlichkeit der Einschätzung der zukünftigen finanziellen Entwicklung. Als Hauptgrund dafür ist auf jeden Fall die Schwierigkeit zu nennen, Entwicklungen einzuschätzen, die in der Zukunft liegen. Dies verleitet deshalb die Verantwortlichen teilweise dazu, auf eine allzu detaillierte Erarbeitung des Finanzplanes über das Budgetjahr hinaus zu verzichten.

Dem ist entgegenzuhalten, dass die Finanzplanung trotz der Unsicherheiten eines der wichtigsten Planungsinstrumente ist, um einen gesunden Finanzhaushalt zu garantieren. Gleichzeitig werden die Verantwortlichen der Aufgabenbereiche dazu gezwungen, sich intensiv mit der zukünftigen Entwicklung auseinanderzusetzen. Schlussendlich bietet der Finanzplan gerade durch seine längerfristige Betrachtung die Möglichkeit, kurzfristige Effekte auszublenden und den mittelfristigen Handlungsspielraum zu erkennen.



Wichtige Schritte bei der Finanzplanung

Die Erstellung des Finanzplanes erfolgt mittels verschiedener Hilfsmittel (z. B. Excel, Buchhaltungsprogramme, usw.). Unabhängig davon beinhaltet die Erstellung der Finanzplanung im Wesentlichen folgende Schritte:

1. Erstellung Budget Erfolgsrechnung/Investitionsrechnung/Mittelflussrechnung

Die zu erwartenden Erträge und Aufwände für das Budgetjahr bei der Erfolgsrechnung werden aufgrund von Erfahrungswerten, der Einschätzung der zuständigen Personen, den Informationen von Dienststellen und mittels standardisierter Berechnungen erstellt. Die Ausgaben und Einnahmen der Investitionsrechnung basieren grundsätzlich auf der Investitionsplanung für das nächste Jahr. Der dafür notwendige Mittelbedarf wird in der Mittelflussrechnung dargestellt.

2. Berechnung Entwicklung Aufwand/Ertrag für die Finanzplanjahre aufgrund von hinterlegten Parametern

Die Entwicklung der laufenden Ausgaben und Einnahmen der Erfolgsrechnung werden, basierend auf den budgetierten Zahlen, für die einzelnen Kostenarten bzw. Ertragspositionen relevanten Parametern wie Teuerung, Zinssätze, Steuerfuss oder Bevölkerungsentwicklung berechnet.

Die Hochrechnung der Parameter haben den grössten Einfluss auf die Entwicklung des Finanzplanes. Oftmals orientiert man sich dabei an Vorgaben des

Kantons. Dabei handelt es sich jedoch oftmals um Durchschnittswerte. Deshalb empfiehlt es sich, diese kritisch zu hinterfragen und der individuellen Entwicklung der Gemeinde anzupassen. Um einen ausgeglichenen Finanzhaushalt zu garantieren, kann es notwendig sein, eine Anpassung des Steuerfusses im Finanzplan aufzunehmen.

3. Erfassung von Sondereffekten in den Planjahren

Um die Aussagekraft dieser Hochrechnungen zu erhöhen, müssen signifikante Veränderungen, welche durch die Parameter nicht abgebildet sind, bei den Aufwendungen und Erträgen separat erfasst werden. Dies können beispielsweise die Erhöhung der Stellenprozente in der Verwaltung, Veränderungen beim Leistungsangebot der Gemeinde oder besondere Erträge bei den Sondersteuern sein.

Unsere Erfahrung zeigt, dass oftmals der manuellen Bearbeitung zu wenig Beachtung geschenkt wird. Dies ist hauptsächlich durch die schwierige Einschätzung der Veränderungen zu erklären, aber wohl auch durch die nach wie vor eher kurzfristig ausgerichtete Planung der verantwortlichen Organe. Der Nachteil liegt darin, dass so Chancen und Risiken nicht erkannt werden, da gerade durch eine intensive Bearbeitung der zukünftigen Einflussfaktoren durch die Verantwortlichen sich nebst der höheren Verlässlichkeit der Erfolgsrechnung auch die Möglichkeit bietet, sich mit der mittelfristigen Entwicklung der Aufgabenbereiche auseinanderzusetzen.



4. Erfassung der geplanten Investitionen

Die geplanten Investitionsausgaben und -einnahmen werden aufgrund der Investitionsplanung im vorgesehenen Investitionsjahr erfasst. Dies wirkt sich insbesondere auf die Abschreibungen und Zinsen in der Erfolgsrechnung aus. Gleichzeitig ergibt sich aus den geplanten Investitionen ein Mittelbedarf, welcher zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung gestellt werden muss.

Investitionen haben grosse Auswirkungen auf die finanzielle Entwicklung einer Gemeinde und beeinflussen vor allem auch die Verschuldungssituation. Nicht geplante Investitionen oder unerwartete Terminverschiebungen können die Finanzplanung durcheinanderbringen. Gleichzeitig ist es eine grosse Herausforderung, den zukünftigen Investitionsbedarf zu erkennen, das entsprechende Investitionsvolumen einzuschätzen und dies bezüglich Realisierungszeitpunkt einordnen zu können. Deshalb empfiehlt es sich, eine langfristige, rollende Investitionsplanung zu erarbeiten, die in Zusammenarbeit mit den Bereichsverantwortlichen die Investitionsbedürfnisse aufnimmt und entsprechend der Notwendigkeit priorisiert. Ergeben sich bei mittelfristig angesetzten Investitionen noch Unsicherheiten betreffend der Ausgabenhöhe, ist diese vorsichtig einzusetzen und in den Folgejahren zu aktualisieren.

Erkenntnisse und Weiterentwicklung

Wie vorgängig erwähnt, schafft bereits die Erarbeitung des Finanzplanes einen Mehrwert, indem es die Ver-

antwortlichen dazu veranlasst, sich mit den zukünftigen Herausforderungen und Chancen auseinanderzusetzen. Gleichzeitig zeigt der Finanzplan auf, welche finanziellen Auswirkungen sich aus den Legislaturzielen und der Gemeindestrategie umzusetzenden Massnahmen ergeben. Deshalb ist ein Finanzplan auch immer ein Messinstrument dafür, ob die Ziele überhaupt umgesetzt werden können.

Ein wichtiges Kontrollinstrument, ob die finanzielle Entwicklung, welche sich aus dem Finanzplan ergibt, vertretbar ist, sind die Finanzkennzahlen über die Planjahre. Dabei orientiert man sich an Bandbreiten oder Grenzwerten, welche zumindest mittelfristig einzuhalten sind, um einen gesunden Finanzhaushalt zu gewährleisten. Dabei steht vor allem die Tragbarkeit der Verschuldung im Zentrum. Schlussendlich führt eine hohe Verschuldung zu hohen Fremdfinanzierungskosten und Amortisationsverpflichtungen, welche den finanziellen Spielraum der Gemeinde über längere Zeit stark einschränken kann.

Neben einer tragbaren Finanzierung sollte das Ergebnis der Jahresrechnung mittelfristig ausgeglichen sein. Es besteht Handlungsbedarf, wenn der Finanzplan aufzeigt, dass sich sowohl die Kennzahlen als auch die Ergebnisse nicht wie gewünscht entwickeln. Dabei können die Verschiebung von Investitionen, Sparprogramme und nicht zuletzt die Anpassung des Steuerfusses notwendig werden. Diese Massnahmen benötigen eine gewisse Vorlaufzeit und es sind oftmals auch politische Hürden zu überwinden. Der Finanzplan kann diese Massnahmen aufnehmen und durch diese Weiterentwicklung der Finanzplanung aufzeigen, dass nur durch notwendige Anpassungen die finanzielle Entwicklung vertretbar bleibt.

Fazit

Obwohl für die strategische und operative Planung sehr wertvoll, wird der mittelfristig angelegte Finanzplan noch immer relativ stiefmütterlich behandelt. Trotz aller Unsicherheiten, welche einer zukunftsgerichteten Planung zugrunde liegen, ist der Prozess zur Erarbeitung einer Finanzplanung besonders wertvoll. Zudem zeigt der Finanzplan auf, ob die strategischen Ziele der Gemeinde finanziell vertretbar sind oder ob Anpassungen nötig werden. Gerne sind wir für Sie da, falls Sie Fragen zur Finanzplanung haben oder wir Sie bei der Erstellung unterstützen können.

Lufida Revisions AG – Ihr Partner

Die Lufida Revisions AG weist eine langjährige Erfahrung im Bereich Jahresabschlussprüfung, Unterstützung und Beratung von öffentlichen Verwaltungen und KMU mit Tätigkeiten in verschiedenen Branchen aus.

Die Lufida Revisions AG, mit Hauptsitz in Luzern, besteht seit über 45 Jahren und ist stark in der Zentralschweiz verwurzelt. Die lokale Verankerung ist uns sehr wichtig. Durch unsere sieben Standorte können wir unsere Dienstleistungen aus nächster Nähe anbieten. Wir sind überzeugt, dass die Lufida Revisions AG Sie nach Ihren Bedürfnissen optimal unterstützen kann.

Haben Sie Fragen zu unseren Ausführungen oder weiteren Themen? Rufen Sie uns an. Wir sind gerne für Sie da.

Ihre Ansprechpartner



Kilian Spörri

Geschäftsleiter
Dipl. Wirtschaftsprüfer
Experte Swiss GAAP FER
Betriebsökonom FH
041 319 93 27, kilian.spoerri@lufida.ch



Lucio Quaresima

Mandatsleiter
Dipl. Wirtschaftsprüfer
BSc FH in Business Administration
041 319 93 31, lucio.quaresima@lufida.ch



Christian Bieli

Mandatsleiter
Dipl. Wirtschaftsprüfer, Experte Swiss GAAP FER
Betriebsökonom FH Finance & Banking (BSc)
CAS Financial Management
041 319 93 28, christian.bieli@lufida.ch



Roland Schnyder

Mandatsleiter
lic. rer. pol. (Betriebswirtschaft)
Experte Swiss GAAP FER
041 319 93 29, roland.schnyder@lufida.ch



Christian Granert

Mandatsleiter
Treuhänder mit eidg. Fachausweis
041 319 93 25, christian.granert@lufida.ch



Irene von Wyl

Assistentin Wirtschaftsprüfung
Sachbearbeiterin Rechnungswesen
Administration
041 319 93 30, irene.vonwyl@lufida.ch



Hansueli Nick

Stv. Geschäftsleiter, Mandatsleiter
Dipl. Wirtschaftsprüfer, Experte Swiss GAAP FER
Betriebsökonom FH in Finance & Banking (BSc)
CAS Turnaround Management
041 319 93 26, hansueli.nick@lufida.ch

Niederlassungen

Hauptstrasse 5, 6281 Hochdorf, 041 914 36 16
Bodenstrasse 23, 6403 Küssnacht am Rigi, 041 854 35 86
Hauptstrasse 48, 6170 Schüpfheim, 041 485 71 88
Achereggstrasse 10, 6362 Stansstad, 041 618 26 36
Bahnhofstrasse 20, 6210 Sursee, 041 926 79 39
Oberneuhofstrasse 1, 6340 Baar/Zug, 041 726 56 30

Lufida Revisions AG, Eichwaldstrasse 15, 6002 Luzern, 041 319 93 93, info@lufida.ch, lufida.ch

Mitglied von  EXPERTsuisse zertifiziertes Unternehmen

TREUHAND | SUISSE