

# «Ein trügerisches Bild der Finanzlage kann fatale Folgen haben»

Die öffentlichen Finanzen stehen unter Druck: Anstehende Investitionen, steigende Ausgaben und rückläufige Erträge bringen viele Städte, Gemeinden, Kantone und andere öffentliche Institutionen in eine schwierige Lage. Roland Schegg, Director Consulting Familienunternehmen & Public bei PwC St.Gallen, spricht über den Dreiklang aus freiem Cashflow, Eigenkapital und Finanzschulden sowie über zentrale Massnahmen, um der Schuldenfalle zu entkommen.

## **Roland Schegg, weshalb stehen so viele öffentliche Gemeinwesen finanziell unter Druck?**

Wir sehen derzeit eine Entwicklung, die sich über Jahre hinweg angebahnt hat: Trotz teilweise eingeführter Schuldenbremsen ist vielerorts ein deutlicher Anstieg der Verschuldung zu beobachten. Das ist per se nicht negativ, doch in Kombination mit steigenden Ausgaben, notwendigen Investitionen und gleichzeitig stagnierenden oder gar sinkenden Erträgen kann sich dies zu einem problematischen Szenario entwickeln.

## **Hinzu kommt wohl die betriebswirtschaftliche Umstellung von HRM1 auf HRM2.**

Ganz genau. Viele Institutionen, die im Zuge der Umstellung ihr Verwaltungsvermögen nicht neu bewertet und in den vergangenen Jahren nur moderat investiert haben, wiesen in den letzten Jahren teils deutlich zu tiefe Abschreibungen aus. Das bedeutet: Die tatsächliche Finanzlage ist oft schlechter, als es auf den ersten Blick erscheint.

*«Die tatsächliche Finanzlage ist oft schlechter, als es auf den ersten Blick erscheint.»*

## **Inwiefern kann eine trügerische Finanzlage zu Fehlentscheidungen führen?**

Wenn verdeckt und teils unwissentlich stille Reserven aufgelöst werden, führt das zu einer verzerrten Wahrnehmung der Finanzsituation. Das kann etwa zu Steuersenkungen verleiten, die finanziell nicht tragbar sind. Wenn dann die notwendigen Investitionen zunehmen, kann dies nicht mehr ausreichend eigenfinanziert werden. Das Resultat ist eine steigende

Verschuldung mit langfristigen Verpflichtungen für Zins und Amortisation. Wenn parallel dazu die laufenden Ausgaben weiter steigen und die Erträge nicht mithalten, entsteht eine gefährliche Spirale, die dazu führen kann, dass sogar Schulden zur Deckung von laufenden Kosten gemacht werden. An diesem Punkt schnappt die Schuldenfalle endgültig zu.

## **Wie können solche Entwicklungen frühzeitig erkannt werden?**

Ein zentraler Punkt ist der integrale Blick auf die Finanzlage. Der sogenannte Dreiklang aus freiem Cashflow, Eigenkapital und Finanzschulden ist hier essenziell. Viele Institutionen verlassen sich u. a. auf die Nettoschuld als Kennzahl, doch diese ist trügerisch. Wer kann sein ganzes Finanzvermögen tatsächlich real in Geldmittel umwandeln und damit Schulden zurückführen? Das ist in der Praxis betriebswirtschaftlich oder politisch selten umsetzbar. Eine fundierte Einschätzung gelingt nach meiner Erfahrung nur, wenn Eigenfinanzierungskraft und langfristige Tragfähigkeit der Finanzlage in den Fokus rücken.

## **Was bedeutet das konkret für öffentliche Gefässe?**

Ein wichtiger Schlüssel liegt im Anlagebuch: Dieses gibt Aufschluss darüber, ob ein Investitionsstau bei der Erneuerung vorliegt oder wie sich der reale Wertverzehr von Anlagen entwickelt. Gerade beim Übergang auf HRM2 war die Bewertung entscheidend: Wer damals nicht aufgewertet hat, hat heute oft Schwierigkeiten, die tatsächliche finanzielle Situation korrekt einzuschätzen. Denn der reale laufende Ersatzbedarf ist nicht sichtbar. Wenn ein Anlagebuch fehlt, kann es übrigens auch im Nachhinein noch erstellt werden.

## **Konkret: Wie kann gegengesteuert werden, wenn sich eine schwierige Finanzlage abzeichnet?**

Einerseits müssen bestehende Potenziale genutzt werden – sowohl auf der Ausgaben- als auch auf der Einnahmenseite. Andererseits geht es darum, den Betrieb effizient zu gestalten.

Roland Schegg:

# Gefährliche Spirale.

ten. Wir sehen oft, dass Massnahmen wie eine systematische Überprüfung der Kostenstrukturen, eine konsequente Priorisierung von Investitionen und eine gezielte Steuerung der finanziellen Mittel bereits grosse Wirkung zeigen. Wichtig ist jedoch, Fallstricke zu vermeiden: Eine überstürzte Kürzung von Investitionen oder Steuererhöhungen ohne fundierte Analyse können langfristig mehr schaden als nützen.

## Welche Rolle spielen aktuelle politische Entwicklungen in diesem Kontext?

Entscheidungsträger wie Geschäftsprüfungskommissionen oder Parlamente müssen sich intensiver mit der finanziellen Steuerung auseinandersetzen! Die Transparenz über die tatsächliche Finanzlage ist entscheidend, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Regelmässig eine strategische und finanzielle Sicht in die nächsten zehn bis 20 Jahre sowie eine enge Abstimmung mit den relevanten Gremien helfen, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern.

## PwC Schweiz veranstaltet dazu regelmässig das «Public Finance Breakfast». Was steht im Vordergrund?

Das «Public Finance Breakfast» bietet eine Plattform für Entscheidungsträger im öffentlichen Sektor, um sich über aktuelle Herausforderungen und Entwicklungen im Bereich öffentliche Finanzen auszutauschen. Schwerpunkte sind unter anderem die finanzielle Steuerung, die Auswirkungen von Reformen wie HRM2 sowie Best Practices im Umgang mit finanziellen Engpässen. Wir möchten den Teilnehmern praxisnahe Einblicke und Lösungsansätze vermitteln.

## Zurück zur «Schuldenfalle»: Ihr Fazit?

Eine fundierte Finanzstrategie ist für öffentliche Institutionen unerlässlich. Nur mit einem klaren Blick auf die eigene Finanzlage – unter Berücksichtigung von freiem Cashflow, Eigenkapital und Finanzschulden – können langfristig tragfähige Entscheidungen getroffen werden. Wichtig ist, dass finanzielle Herausforderungen nicht erst dann angegangen werden, wenn es bereits zu spät ist, sondern frühzeitig und mit einer ganzheitlichen Betrachtung der wirtschaftlichen Zusammenhänge.

Die Herausforderungen für Finanzverantwortliche von Kantonen und Gemeinden nehmen stetig zu – besonders, wenn es um das Vermeiden der «Schuldenfalle» geht. Wie gelingt es Behörden, auf Kurs zu bleiben und finanzielle Stabilität langfristig zu sichern? Diesen und weiteren zentralen Fragen widmet sich das **Public Finance Breakfast 2025** von PwC am Dienstag, 11. März, im Hotel Einstein St.Gallen (8.30 bis 10 Uhr). Es steht unter dem Motto «Wie kann Ihre Behörde Schuldenfallen frühzeitig erkennen und umgehen?» Vertreter von öffentlichen Verwaltungen und Betrieben erhalten in einem kompakten Format aktuelle Einblicke und umsetzbare Lösungsansätze von Experten – speziell auf die Bedürfnisse öffentlicher Finanzverantwortlicher zugeschnitten.



**Text:** Stephan Ziegler  
**Bild:** Urs Bucher