

# Steuerertragsinduzierte Budgetierungsrisiken bei Gemeinwesen



## Margrit Keller

Betriebsökonomin AKAD  
Exekutive MBA, MAS FH in Controlling  
MAS Economic Crime Investigation

Margrit Keller verfügt über 25 Jahre Berufserfahrung im Finanz- und Rechnungswesen in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung. Davon vier Jahre in der Bundesverwaltung, drei Jahre in einem Bundesbetrieb und die letzten fünf Jahre als Leiterin Finanzen der Stadt Biel. Sie verfügt über fundiertes Know-How in den Gebieten Öffentliche Finanzen, Verwaltungsrecht, HRM2, NPM, Risikomanagement, IKS, Prozessmanagement, Prozesskostenrechnung, SAP (FI/CO/PS/IM/BW/BO), Projektleitung und –Management.

Die Exekutive von Gemeinden und Kantonen ist gesetzlich verpflichtet, jährlich ein Budget zu erstellen und dieses dem Parlament und / oder der Bevölkerung zur Genehmigung vorzulegen. Die wichtigste Ertragsposition ist dabei der Steuerertrag, der über 50 % am Gesamtertrag ausmacht. Gleichzeitig ist er aber auch am schwierigsten zu planen, da Annahmen darüber getroffen werden müssen, wie sich die zukünftigen Einkommen der Einwohner und die Unternehmensgewinne der ansässigen Firmen entwickeln werden, und wie sich dies auf den Steuerertrag auswirkt. Eine «richtige» Prognose zu erstellen ist unter solchen Voraussetzungen sehr schwierig.

In der vorliegenden Arbeit werden die Fehlerquellen, bzw. Risiken untersucht, die im Rahmen des Budgetierungsprozesses dazu führen, dass der Steuerertrag der im Budget eingestellt worden ist, falsch und die Steueranlage nicht nachvollziehbar ist. Es wurden vier Risikogruppen identifiziert:

- Methodisch-handwerkliche Fehler bei der Erstellung der Steuerertragsprognose.
- Mängel in der Ausgestaltung und Anwendung des IKS führen dazu, dass Fehler unentdeckt bleiben
- Die Steuerertragsprognose wird absichtlich verfälscht (deliktische Handlungen), um dadurch die Finanzlage besser / schlechter darzustellen als sie tatsächlich ist und sich so einen unrechtmässigen Vorteil zu verschaffen.
- Die Realität entwickelt sich anders, als in der Prognose angenommen.

Gestützt auf die umfassende Expertenerfahrung aus der aktuellen Budgetierungspraxis in Gemeinwesen, wurden die in der Theorie beschriebenen Risiken der Steuerertragsbudgetierung vertieft analysiert. Unter Anwendung der Konzepte wie IKS und Risikomanagement ist es gelungen, die genauen Ursachen der Risiken zu identifizieren, die letztlich zu falschen Steuerertragswerten im Budget und/oder einer nicht nachvollziehbaren Steueranlage führen.

Auf dieser Grundlage konnten die geeigneten Massnahmen erarbeitet und in einen Standardprozess für die Steuerertragsbudgetierung überführt werden. Dies ermöglichte es, ein Template für einen einfach umzusetzenden, standardisierten Budgetierungsprozess zu erarbeiten. Dieses lässt sich schnell und einfach umsetzen und reduziert die steuerertragsinduzierten Budgetierungsrisiken von Gemeinwesen. Somit sind die definierten Zielsetzungen und die Erwartungen an die Arbeit vollständig erfüllt worden und die eingesetzten Methoden haben sich als zweckmässig erwiesen. Die Arbeit schliesst eine Lücke zwischen der theoretischen Problemlösung und der konkreten Anwendung in der Praxis.

Die Etablierung des standardisierten Prozesses für die Steuerertragsbudgetierung bringt in erster Linie Vorteile für die einzelnen Gemeinwesen, insbesondere jedoch für mittlere und grössere Städte, die in einem komplexen Umfeld agieren und noch nicht über ein ausgereiftes Steuerertragsprognoseinstrument verfügen. Eine schweizweite Umsetzung würde zu einer Verbesserung der Vergleichbarkeit der Budgets und insbesondere der Steuerertragsprognosen führen. Daraus liessen sich zudem weitere Erkenntnisse für die Weiterentwicklung von immer genaueren Prognoseinstrumenten gewinnen.

In den föderalistischen Strukturen der Schweiz wird eine solche Standardisierung nur auf freiwilliger Basis möglich sein. Es ist jedoch denkbar, die Einführung eines solchen Standards im Rahmen eines durch die Konferenz der städtischen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren (KSFD) angestossenen Pilotprojektes mit acht bis zehn interessierten Städten voranzutreiben. Aufgrund der in der Praxis gewonnenen Erkenntnisse könnte daraus ein neuer, gesamtschweizerischer Standard für die Steuerertragsbudgetierung entstehen, der – durch die Konferenz der kantonalen Finanzdirektoren (FDK) – als Zusatz-/Praxiskapitel im Handbuch HRM2 des Schweizerischen Rechnungslegungsgremium für den öffentlichen Sektor aufgenommen werden könnte.