

Financial Foresight am Beispiel der Stadt Luzern

Zwischen politischen Wünschen und finanzieller Realität

Roland Brunner
Finanzverwalter
Stadt Luzern

Politische Wünsche treffen auf finanzielle Grenzen

- Finanzplanung im Spannungsfeld zwischen Ambition und Machbarkeit
- Politische Programme wie Gemeindestrategie, Legislaturplanung, Aufgaben- und Finanzpläne sowie politische Vorstösse erzeugen viele Projekte und hohe Erwartungen
- Budgetdisziplin, Priorisierung von Investitionen und Schuldenbremse als Gegenpole
- Entscheidende Fragen:
 - Wie sehen die Mehrheitsverhältnisse in der Exekutive und Legislative aus?
 - Wie kann ein konsensualer Weg gefunden werden?

Was heisst Financial Foresight konkret?

- Vorausschauende Finanzpolitik
- Systematische Vorausschau «Was-wäre-wenn» bzw. Denken und Handeln in Szenarien
- Früherkennung von Risiken und Chancen
- Entscheidungen treffen, die morgen tragfähig bleiben
- Flexibel bleiben, um bei Änderungen reagieren zu können

Szenariodenken in der städtischen Finanzplanung

- Szenariodenken hilft, Handlungsspielräume oder Handlungsnotwendigkeiten sichtbar zu machen
- Drei-Szenarien-Modell: Optimistisch – Realistisch – Pessimistisch
- Idealerweise ergänzt mit einem Stress-Szenario
- Beispiele: Steuerertragsentwicklung, Ausgabenentwicklung (inkl. Zinsrisiko), Investitionsplanung, Gesamtrechnung

Wenn die Realität abweicht

- Szenarien ermöglichen schnellere Reaktionen bei geänderten Rahmenbedingungen, z. B.
 - Zinsanstieg +1 % → Mehrbelastung x Mio. CHF
 - Steuerausfälle –2 % → Handlungsspielraum sinkt
 - Steuermehrerträge + 20 % → Handlungsspielraum öffnet sich
→ Klumpenrisiko nimmt zu
- **Vorbereitet sein und rasch handeln** 
- **Schnell, transparent und überzeugend kommunizieren** 
→ alle mit aufs Boot nehmen (Verwaltung, Exekutive, Legislative, Bevölkerung, Unternehmungen)

Krisenmanagement als Teil der Finanzstrategie

- Corona, Energiekrise und Teuerung zeigen: Resilienz ist entscheidend
- **Schnelle Reaktionsfähigkeit** durch Szenarien und Reserven 
- **Priorisierung und Kommunikation sind Schlüssel** 

Realismus schafft Vertrauen

- Foresight als Übersetzer zwischen Politik und Zahlen
- Finanzielle Klarheit ermöglicht bessere Entscheidungen
- Der Situation angepasstes Verhalten
- **Data Storytelling stärkt Akzeptanz und Verständnis** 

Lehren aus der Stadt Luzern

1. Szenariodenken institutionalisiert Vorausschau
2. Aktuelle Situation gibt den Takt vor
3. Finanzielle **Transparenz** schafft Akzeptanz und Vertrauen 
4. **Zusammenarbeit mit Politik erhöht Umsetzungskraft** 

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit – die Kunst des Finanzmanagements – ein Zwischenfazit

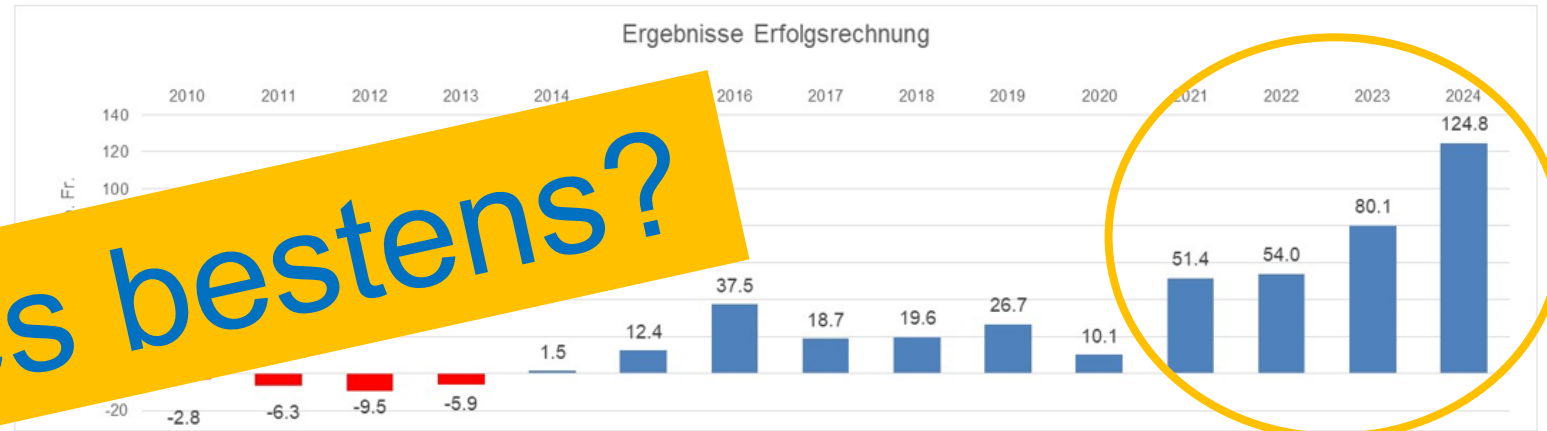
- Foresight hilft, trotz Unsicherheit **handlungsfähig und glaubwürdig** zu bleiben
- Politik braucht Träume, Finanzen brauchen Bodenhaftung
- „Wir können die Zukunft nicht vorhersagen – aber wir können sie finanzierbar machen“

Beispiel Stadt Luzern

anhand der aktuellen Situation

Erfolgsrechnung Stadt Luzern

Entwicklung Ergebnisse



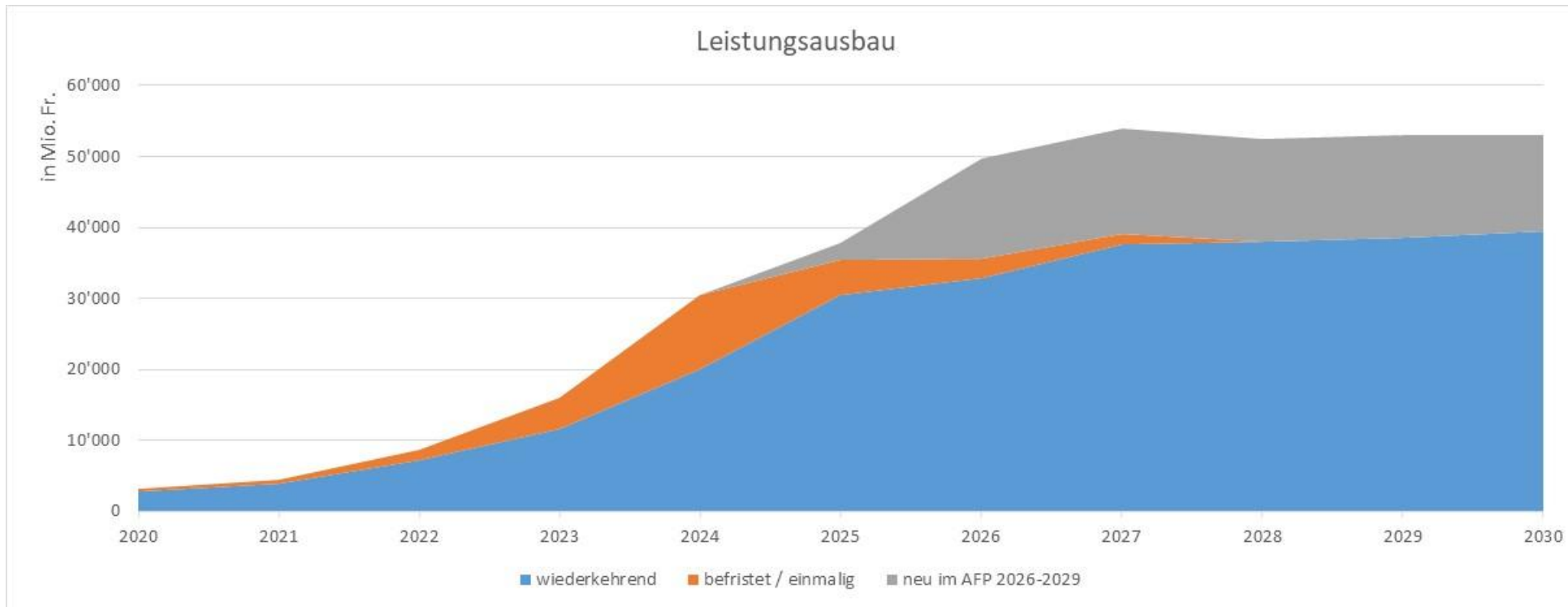
Alles bestens?

- Die Ergebnisse 2021 bis 2024 sind sehr erfreulich
- Die Ertragsentwicklung war weder vorhersehbar noch planbar

Medienorientierung
Stadt Luzern
1. Mai 2025

Erfolgsrechnung Stadt Luzern

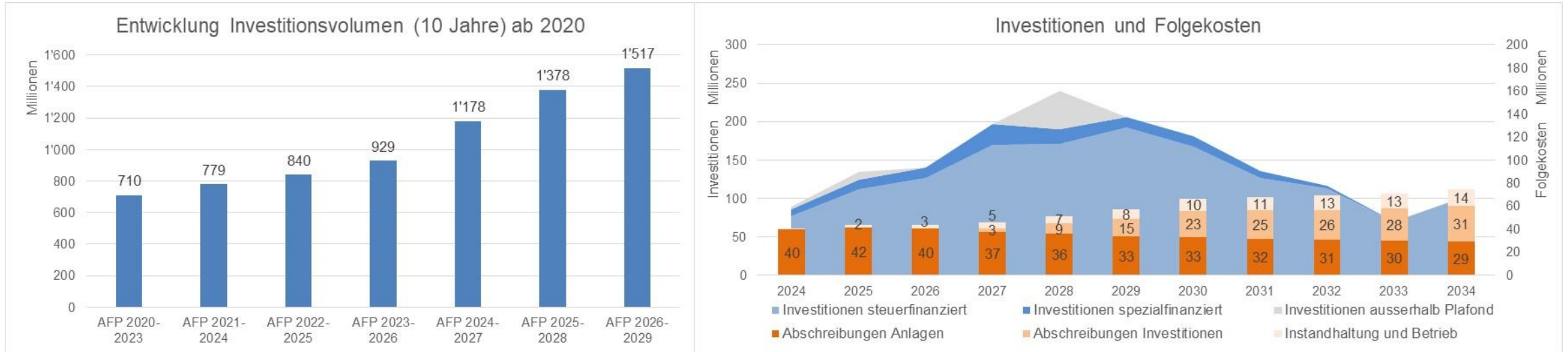
Leistungsausbau seit 2020



- Die Summe der seit 2020 mittels B+A oder Stadtratsbeschluss beschlossenen Ausgaben (freiwillige bzw. überobligatorische Ausgaben) liegt bei rund 50 Mio. Franken – Tendenz steigend

Investitionsrechnung Stadt Luzern

Investitionen langfristig



- Das Investitionsvolumen der geplanten Projekte hat sich seit 2020 mehr als verdoppelt und beträgt aktuell rund 1,5 Mia. Franken (Summe aller erfassten Projekte, 10 Jahre)
- Der Abschreibungsbedarf und die Folgekosten für Verzinsung, Unterhalt und Instandhaltung werden die Erfolgsrechnung nachhaltig belasten

Symbolbild Investitionsrechnung



Symbolbild Gesamtrechnung/Finanzierungsrechnung



Und was meinen die Medien?

Stadt Luzern gehört jetzt zu den Reichsten

Luzerner Zeitung
23. Mai 2025
im Nachgang zur
Jahresrechnung 2024



Und was meint die Politik und die Verwaltung?

- «alles ist möglich, wir haben ja hohe Gewinne»
- «Wünsche sollen jetzt realisiert werden»
- «Das Chancen-Fenster ist zu nutzen»



Und was meint die Finanzverwaltung?

- «Gewinne ermöglichen Investitionen und sichern die finanzielle Handlungsfähigkeit» (Titel Medienmitteilung zum AFP mit Budget 2026)
- Finanzplanung und Szenarien sind wichtig, aber...
- Aktuelle Ausgangslage gibt den Takt an: 
 - Wie gehen wir sinnvollerweise mit den Gewinnen um, welche Optionen bestehen?
 - Wo liegen die Grenzen des finanziell machbaren?
- Es braucht eine vorausschauende Planung, eine überzeugende Kommunikation und eine schnelle Reaktionsfähigkeit
- Vertrauen, finanzielle Reserven und Reaktionsfähigkeit erhöhen Resilienz