

Demokratie

Das Geschäft mit dem Staat hat Zukunft

Wie lukrativ die Mandate bei der öffentlichen Hand wirklich sind, wissen nur die Beratungsfirmen selbst. Klar ist: Der Markt wächst. Management-Professor Reto Steiner sieht kein grundsätzliches Problem – warnt aber vor Stolpersteinen.

VON AMIR ALI

Wer wissen will, welche Dimensionen das Geschäft von Wirtschaftsberatern mit staatlichen Stellen hat, muss sich auf eine Spurensuche machen. Der Schweizerische Gemeindeverband, die Lobbyorganisation der Kommunen auf Bundesebene, kann auf Anfrage nicht weiterhelfen. Die Beratungsfirmen selbst geben nicht preis, welche Summen an Steuergeldern sie in dem Markt umsetzen. Die Prüfungsgesellschaft KPMG lässt gerade einmal verlauten, man halte Beratungsmandate beim Bund, in Kantonen sowie in Städten und Gemeinden. PricewaterhouseCoopers (PwC) bestätigt: «Wir beraten Gemeinden und Städte und auch den Bund sporadisch», bei Personalengpässen oder wenn «besondere Kenntnisse» gefragt seien. Ernst & Young und McKinsey nehmen explizit keine Stellung.

Marktführer in der Beratung von Gemeinden und Kantonen dürfte der Schweizer Ableger des internationalen Treuhänder-Netzwerks BDO sein (Gesamtumsatz in der Schweiz 2012: 166,1 Millionen Franken). Genaue Umsatzzahlen für den öffentlichen Sektor weist BDO zwar nicht aus. Wie eng das Unternehmen und die öffentliche Hand miteinander verbunden sind, zeigt jedoch ein Blick in die Aktivitäten des Netzwerks: An der alljährlichen «Gemeindetagung» der Firma werden Kontakte geknüpft und gepflegt, Beratungsfelder vorgestellt, Erfolgsgeschichten erzählt. Frischgebackene und bisherige Exekutivpolitiker holt BDO – etwa im Kanton Aargau – gleich nach den Wahlen mit einem «Seminar Start-hilfe für Stadt- und Gemeinderäte» ins Boot.

Das Vorgehen scheint Schule zu machen: Mit dem «1. Public Forum», das PwC 2013 durchführte (siehe Seite 14) signalisiert der Schweizer Ableger des globalen Buchprüfungs- und Beratungskonzerns ebenfalls: Das Geschäft mit dem Staat hat Zukunft. Mit einer Umsatzsteigerung von 17 Prozent war der öffentliche Sektor (zu dem auch die UNO, das IKRK und das Bildungswesen zählen) im vergangenen Geschäftsjahr der grösste Wachstumsbereich von PwC Schweiz. KPMG, der dritte grosse Player im Schweizer Markt, macht im Bereich «Infrastructure, Government und Healthcare» nach der Finanzbranche und der Industrie am meisten Umsatz.

Oft werden Stellen nicht bewilligt

Fest steht: Das Geschäft mit Beratungen der öffentlichen Hand wächst. Reto Steiner, Professor für öffentliches Management an der Universität Bern, ist Beobachter und Insider zugleich: Auch er und sein Institut beraten öffentliche Körperschaften in Managementfragen. Für die Zunahme sieht er zwei Gründe: Erstens seien die Ansprüche an die Verwaltungen gestiegen, die Komplexität der Aufgaben habe zugenommen. Die Bevölkerung sei fordernder geworden: «Man erwartet Leistungen wie in der Privatwirtschaft, will schnelle Antwort auf Emails und den Pass online bestellen.» Auch wenn diese neuen Leistungen in

den letzten Jahren selbstverständlich geworden sind – sie erfordern Innovation beim Staat. «Und diese holt man sich bei Beratungsfirmen», sagt Steiner.

Der zweite Grund: Die Kapazitäten der Verwaltungen haben mit dem Anstieg der Erwartungen nicht mitgehalten. «Eine Schweizer Gemeinde hat im Schnitt 240 Stellenprozent», sagt Steiner. «Das sind sehr kleine Einheiten.» Die Politik muss oder will sparen, nicht zuletzt wegen Steuerersenkungen. Oft werden nötige Stellen nicht bewilligt.

2000 Franken Tagesansatz

In dieser Lücke zwischen stark steigenden Ansprüchen und relativ schwach zunehmenden Ressourcen wächst der Beratungsmarkt. Und der ist attraktiv, obwohl der Staat mit rund 2000 Franken tiefere Tagesansätze zahlt als in der Privatwirtschaft üblich. Der grosse Vorteil: Der öffentliche Sektor ist «relativ stabil», sagt Steiner.

Ist eine Gemeinde mit neuen Aufgaben konfrontiert – wie etwa dem Aufbau einer Kindertagesstätte –, ist das ein Fall für den Berater. Ebenso

«Sind Leistungen und Know-how einmal ausgelagert, muss die Gemeinde dies oft weiterhin vom externen Berater beziehen. Hier droht eine Abhängigkeit.»

Reto Steiner, Professor für öffentliches Management



bei Reorganisationen, auf der Suche nach Personal und Kadern und – wie im nebenstehend beschriebenen St. Galler Beispiel – bei Sparprogrammen.

Dass sich der Staat gezielt Fachwissen für Projekte holt, findet Steiner sinnvoll. Doch er sieht auch Gefahren: «Sind Leistungen und Know-how einmal ausgelagert, muss die Gemeinde dies oft weiterhin vom externen Berater beziehen. Hier droht eine Abhängigkeit.» Kurzfristig günstig und vorteilhaft, kann das Geschäft für die Gemeinde auf lange Sicht teurer werden, als wenn die Kompetenz intern aufgebaut würde. Paradebeispiele dafür sind die IT-Projekte bei Bund und Kantonen, die ihre Budgets regelmässig sprengen und damit für Schlagzeilen sorgen.

Rechtlich, sagt Steiner, seien Beratungen «absolut unproblematisch» – solange der Prozess demokratisch legitimiert und abgesichert werde. Das sei in der Schweiz so gut wie immer der Fall. Behördenvertreter benutzten Beratungen teilweise aber auch, um Verantwortung abzugeben: Kommt das Sparprogramm von aussen, kann es ein Politiker unter Umständen einfacher verkaufen. Eine weitere Gefahr: Je stärker umkämpft das Geschäft mit dem Staat wird, desto mehr Gags und Gimmicks lassen sich die Firmen einfallen. Schnell heisst es: Jetzt braucht ihr noch ein Risikomanagement, eine Balanced Scorecard und ein Führungscockpit. «Ob das die Verwaltung besser macht, ist oft schwer zu sagen», so Steiner. Am Ende sei vor allem eines wichtig: «Welche Leistungen der Staat erbringt oder streicht, muss die Bevölkerung entscheiden.»