

# Kleine Gemeinden sind fit

Ein neuer Vergleich zeigt, wie es um die Finanzen der Schweizer Kommunen steht – mit überraschenden Befunden.

## Mark Walther

Wie schlank ist die Verwaltung meiner Gemeinde? Wie solid sind die Reserven? Diese und weitere Fragen beantwortet das Effizienz-Benchmarking des Kompetenzzentrums für Public Management der Universität Bern (KPM), das am Samstag am Politforum in Thun vorgestellt wird. Das Tool gibt einen Überblick darüber, wie wirksam die Gemeinden von bislang 19 Kantonen ihr Geld in den vier Bereichen allgemeine Verwaltung, Bildung, Infrastruktur und Soziales im Vergleich zu ähnlichen Gemeinden einsetzen. Ausserdem enthält es Informationen zur finanziellen Gesundheit.

Die Applikation richtet sich an Gemeinden, Politik und die Steuerzahlenden. Das Benchmarking bietet Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit, ihre Gemeinde aus der Effizienz-Perspektive kennenzulernen, sagt KPM-Direktor Adrian Ritz. «Diese Informationen erhält man so sonst nirgends.»

## Fusionen sind kein Allheilmittel

Das Benchmarking hält überraschende Erkenntnisse bereit. Etwa, dass die oft als ineffizient geltenden kleinen Gemeinden sehr leistungsfähig sein können. 45 Gemeinden mit weniger als 1000 Einwohnerinnen erhalten das Effizienz-Label sehr gut. Darunter befinden sich Kleinstgemeinden wie Realp UR (149 Einwohner), Hüniken SO (161) oder Kilchberg BL (182). Ritz sagt: «Kleine Strukturen sind nicht zwangsläufig ineffizient.» Das gelte es auch in Diskussionen um Gemeindefusionen zu berücksichtigen. Internationale

Vergleichsstudien zeigten, dass Zusammenschlüsse nicht per se zu mehr Effizienz führten.

Ein Bericht der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) aus dem Jahr 2025 bestätigt, dass Fusionen erst ab einer gewissen Grösse sinnvoll sind. Die Analyse der Gemeindestrukturen im Kanton Aargau ergab, dass sich die Effizienz der Verwaltung erst ab einer Bevölkerungsgrösse von 3000 bis 3500 Personen spürbar verbessert. Sie macht

aber auch klar, dass grosse Gemeinden effizienter sind: «Es zeigt sich, dass die Effizienz der Verwaltung mit der Einwohnerzahl stark ansteigt.» Ab rund 35'000 Einwohnern würden sehr hohe Werte erreicht.

Kleine Gemeinden sind also nicht zwingend ineffizient, doch die Tendenz geht in diese Richtung. Im Benchmarking sind Kommunen mit weniger als 1000 Einwohnern in der effizientesten Gruppe unterrepräsentiert. Dafür sind sie in der

schwachen Gruppe überproportional vertreten.

Eine Frage, die das Benchmarking nicht beantwortet, ist, weshalb eine Gemeinde ineffizient ist. Die Gründe für geringe Effizienz müssen laut Ritz nicht nur negativ sein. Sie sei ein wichtiger Faktor, aber nicht der alles entscheidende für die Arbeit der Gemeinden. Ebenfalls wichtig ist zum Beispiel die Effektivität, also wie gut eine Gemeinde ihre Ziele erreicht. Ritz macht ein Beispiel: «Wenn

eine Gemeinde eine anspruchsvolle Einwohnerschaft hat und diese zufriedenstellen kann, ist sie effektiv – vielleicht aber weniger effizient, weil sie sich mehr leistet», sagt er.

## Neuer Spielplatz? Nicht effizient

Ein grösseres Schwimmbad, ein neuer Spielplatz, kleinere Klassen – was die Bevölkerung freut, geht auf Kosten der Effizienz. Ansprüche entstehen meist dort, wo die Mittel reichlich vor-

handen sind. Das erklärt, weshalb viele wohlhabende Gemeinden mit tiefem Steuerfuss bei der Effizienz schlechter abschneiden, etwa die Gemeinden entlang des Zürichsees.

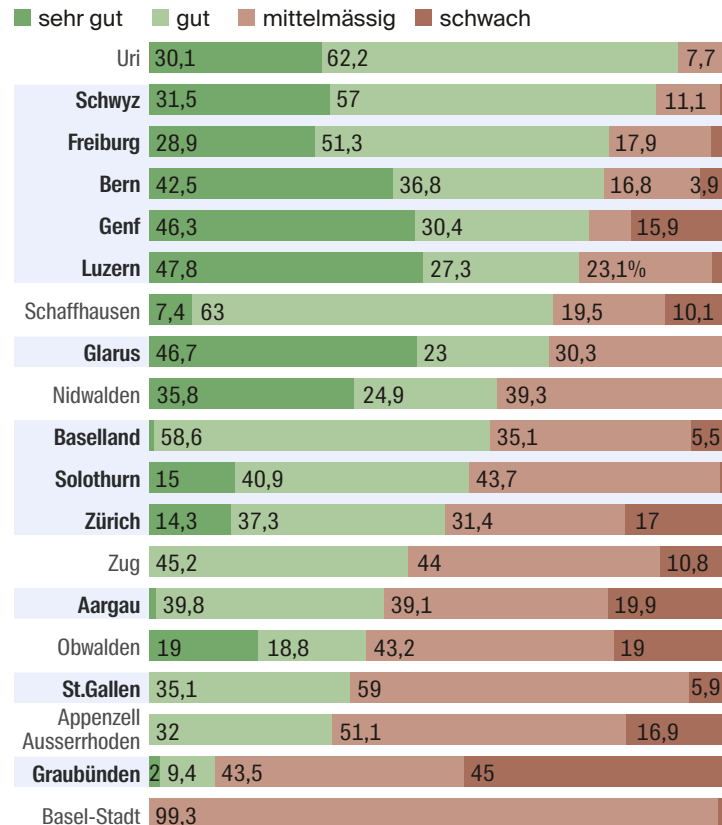
Umgekehrt verhält es sich in Emmen. Die Luzerner Agglomerationsgemeinde mit rund 33'000 Einwohnern ist eine von 17 Gemeinden, die in allen Bereichen zur absoluten Spitzengruppe zählt. Gemeindepräsidentin Ramona Gut-Rogger (FDP) reagiert erfreut, aber nicht überrascht auf diese Nachricht. Denn die Gemeinde kann gar nicht anders, als hocheffizient zu sein. Die Finanzlage ist seit Jahren angespannt, die Schulden hoch und die zwingenden Investitionen erheblich, etwa in die Schulen. «Darum müssen wir sehr auf den haushälterischen Umgang schauen», sagt Gut-Rogger.

Gerne würde man auch in die zukünftige Attraktivität der Gemeinde investieren – in die Wirtschaftsförderung, die Freibad-Infrastruktur, die Aufenthaltsqualität der öffentlichen Plätze. Doch dafür fehlen derzeit oft die Mittel. «Das ist manchmal schmerzhaft, aber es zwingt uns, Prioritäten klar zu setzen», sagt Gut-Rogger.

Emmen ist im Kanton Luzern in guter Gesellschaft: 48 Prozent der Luzerner Bevölkerung lebt in Gemeinden, die im Benchmarking als «sehr gut» eingestuft sind. Das ist der höchste Wert der untersuchten Kantone. Zählt man die gut bewerteten Gemeinden hinzu, schneiden nur wenige Kantone noch besser ab, darunter Schwyz, Freiburg, Bern und Genf. Weniger effizient sind Gemeinden in Zürich, Aargau, St. Gallen und Graubünden.

## In Uri und Schwyz herrscht die höchste Effizienz

Anteil der Bevölkerung pro Kanton und Kategorie in Prozent (2023)



Hervorgehoben sind die **vollständig erfassten Kantone**, bei den übrigen fehlen einzelne Gemeinden. Bei Basel-Stadt basiert der Vergleich nur auf dem Bereich Bildung. Keine Daten für TG, AI, VD, JU, VS, TI, NE.

Quelle: gemeindeeffizienz.ch, eigene Berechnung/Grafik: mlr



In Emmen sind die finanziellen Aussichten weniger erfreulich als der Blick auf den Pilatus. Bild: Alamy