

«In der Verwaltung fehlt es an betriebs-  
wirtschaftlichem Verständnis.»  
Finanzminister Ueli Maurer auf der  
Terrasse des Bernerhofs.



# «Das Parlament handelt widersprüchlich»

Bundesrat Ueli Maurer kritisiert im Gespräch mit der «Volkswirtschaft» die Sparabsichten des Parlaments als widersprüchlich. Einerseits wolle es mit Motionen die gebundenen Ausgaben vermindern, und andererseits definiere es ständig neue Finanzierungszwecke. In der Bundesverwaltung wünscht sich der Vorsteher des Finanzdepartements mehr betriebswirtschaftliches Denken. «Der Bund ist keine geschützte Werkstatt», so Maurer.

## Herr Maurer, was ist Ihnen besonders wichtig als Säckelmeister des Bundes?

In der Verwaltung fehlt es an betriebswirtschaftlichem Verständnis, das müssen wir verbessern. Es braucht ein langfristiges Denken. Das erreichen wir, indem in der Ausbildung das betriebswirtschaftliche Denken vermehrt gefördert wird. Zudem müssen wir das Gärtchendenken der Departemente und Ämter überwinden. Wir brauchen also einen gesamtheitlichen Fokus. Das beginnt beim Bundesrat.

## Auch der Bundesrat hat den Beginn der Finanzkrise vor zehn Jahren nicht kommen sehen. Ist die Schweiz hinsichtlich einer weiteren möglichen Krise gut gerüstet?

Im internationalen Vergleich sind wir gut vorbereitet. Die Banken sind besser kapitalisiert als im Ausland. Allerdings ist unser Finanzplatz global eng verknüpft, sodass wir in einer Krise keine Insel sein werden. Wir müssen auf der Hut sein. Denn gute Zeiten führen zu mehr Nachlässigkeit.

## Als Antwort auf die Finanzkrise wurden die Banken weltweit zusätzlich reguliert. Haben wir nun eine Überregulierung?

In Teilbereichen haben wir tatsächlich eine zu detaillierte Regulierung. Dass es klare Regeln braucht, ist unbestritten. Die internationale Gemeinschaft ist aber bereits daran, gewisse Regeln aufzuweichen – das sieht man zum Beispiel bei der Bankenregulierung Basel III. Da flüchtet man sich in Detailregelungen wie Vorgaben für unnötige Formulare, weil man die grossen, härteren Regelungen scheut.

## Welche härteren Massnahmen meinen Sie?

Die Eigenkapitalisierung der Banken. Mit «Too big to fail» setzt die Schweiz diese um, während man sich in Europa davor scheut. Der Grund ist einfach: Es tut weh. Da haben unsere Banken nun kurzfristig einen Wettbewerbsnachteil, weil sie sich Kapital beschaffen müssen. Längerfristig sind sie hingegen im Vorteil.

## Die Deregulierung der US-Finanzmärkte ist ein Ziel der amerikanischen Regierung. Sind Sie da auf der gleichen Linie wie Präsident Donald Trump?

Noch ist die Richtung der US-Administration unklar. Für mich ist klar: Wir müssen die Regulierungsdichte überdenken. Denn eine zu starke Regulierung verführt dazu, die Verantwortung abzuschieben. Der Staat kann der Privatwirtschaft die Verantwortung nicht durch Regulierung abnehmen.

## «Bei der Bankenregulierung Basel III flüchtet man sich in Detailregelungen.»

## Wie soll der EU-Marktzugang für Schweizer Banken gewährleistet werden?

Durch kleine bilaterale Schritte. Ein Finanzdienstleistungsabkommen hingegen ist politisch nicht realisierbar und von der Branche auch gar nicht erwünscht. Deshalb werden wir versuchen, in einzelnen Ländern Zugang zum Finanzmarkt zu erhalten. Uns interessiert ja nicht die ganze EU im gleichen Ausmass. Rumänien und Bulgarien sind für uns weniger interessant als Deutschland, Frankreich oder Italien.

## Haben Sie erste Erfolge erzielt?

In Deutschland haben wir schon erste Ergebnisse vorzuweisen, in Italien sind wir gut unterwegs, und bei Frankreich haben wir das Gefühl, dass sich die Beziehungen verbessern. Das sind kleine Schritte, die wir hart erkämpfen müssen.

## Insofern ist das institutionelle Rahmenabkommen mit der EU nicht mehr relevant für das Finanzdienstleistungsabkommen?

Nochmals: Die Branche will kein Finanzdienstleistungsabkommen, deshalb stellt sich diese Frage gar nicht. Auch das Rahmen-

abkommen erachte ich als politisch nicht realisierbar in den nächsten Jahren. Deshalb: lieber den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach, die vielleicht gar keine Taube ist.

## Der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist für die Schweiz zentral. Die Unternehmenssteuerreform III wurde am 12. Februar klar abgelehnt. Was lief schief?

Ein Mosaik von Details führte zum Nein. Die Reform stand von Anfang an unter einem schlechten Stern. Bei Abstimmungen erleben wir das oft: Es gibt einen negativen Trend – und die positiven Aspekte kommen nicht mehr zum Tragen.

## Wie soll es mit der Steuervorlage 17 besser klappen?

Der Wirtschaftsstandort Schweiz kann sich ein zweites Scheitern schlicht nicht leisten. Die Vorlage, die sich seit Kurzem in der Vernehmlassung befindet, hat eine hohe Akzeptanz bei den Kantonen und Städten sowie bei der Wirtschaft.

## Eine vorgeschlagene Anpassung ist die Erhöhung der Familienzulagen um 30 Franken. Warum?

Wir haben uns bei den Modellen stark am Kanton Waadt orientiert, wo eine Steuerreform mit 85 Prozent Ja-Stimmen durchgebracht wurde. Eines der Elemente war die Kinderzulage. Die Gegner der Vorlage haben von Anfang an gefordert, dass es soziale Elemente braucht.

## Zur Person

Bundesrat Ueli Maurer ist seit 2016 Vorsteher des Eidgenössischen Finanzdepartements (EFD). Zuvor war der 66-jährige Zürcher sechs Jahre lang Chef des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS). Von 1996 bis 2008 präsidierte er die SVP Schweiz. In den Nationalrat wurde der ehemalige langjährige Geschäftsführer des Zürcher Bauernverbandes erstmals 1991 gewählt. Nach einer kaufmännischen Lehre erwarb er das Eidgenössische Buchhalterdiplom.

**Kann man Reformen nur noch mit solchen Geschenken durchbringen?**

Unsere Kompromisskultur basiert auf der Suche nach dem Ausgleich. Wenn man jemandem etwas gibt, dann fordern andere auch. Abgesehen davon: Eine Erhöhung der Kinderzulagen ist durchaus sinnvoll. Denn die Kinderzulagen sind kantonal unterschiedlich hoch, wurden seit Jahren nicht mehr erhöht, und Familien mit Kindern haben die grössten finanziellen Probleme.

**Im Abstimmungskampf zur Unternehmenssteuerreform III wurde immer wieder betont, dass bei einer Ablehnung Firmen wegziehen würden. Wie viele sind seit Februar abgewandert?**

Wir führen keine Statistik. Aber unser rasches Handeln hat vermutlich dazu geführt, dass viele Firmen nun zuwarten. Wir müssen die Steuervorlage 17 nun schnell umsetzen: Unternehmen wollen Sicherheit – gerade in der derzeitigen Situation mit Brexit und der US-Administration. Ein gutes Beispiel dafür ist der Kanton Zug: Mit dem Versprechen, die Unternehmenssteuern langfristig tief zu halten, konnte er neue Firmen anziehen. Das beweist: Es braucht ein günstiges steuerliches Umfeld.

**Von den Steuern zum Bundeshaushalt: Für das laufende Jahr rechnen Sie laut einer Hochrechnung mit einem Überschuss von einer halben Milliarde Franken – statt eines Defizits von 250 Millionen Franken.**

Wir haben uns bei den Einnahmen um ein halbes Prozent verschätzt, weil wir nicht den doppelten Ertrag der Nationalbank einberechnet haben. Und bei den Ausgaben beträgt die Abweichung ebenfalls ein halbes Prozent. Genauer kann man nicht budgetieren.

---

**«Eine Reduktion der Schulden ist in jedem Fall sinnvoll.»**

**Ist jetzt ein Ende der Sparübungen in Sicht?**

Nein, das Sparen geht weiter. Der Bundeshaushalt des Bundes steht in den nächsten Jahren massiv unter Druck. Das Parlament hat neue Ausgaben beschlossen, die finanziert werden müssen.

**Auf das aktuelle Stabilisierungsprogramm folgt also ein weiteres?**

Nein. Solche Sparprogramme mit Gesetzescharakter sind nicht effizient. Deshalb kürzen

wir für das nächste Jahr Budgetposten von rund einer Milliarde Franken gegenüber dem laufenden Finanzplan.

**Betrifft das nur die nicht gebundenen Ausgaben – oder auch die gebundenen Ausgaben, welche zwei Drittel des Bundeshaushaltes ausmachen?**

Unsere Finanzplanung, die wir jeweils vier Jahre im Voraus machen, sieht für die gebundenen Ausgaben eine Teuerung vor. Da wir kaum eine Inflation hatten, kann man auch hier reduzieren. Sparen ist in dieser Situation der falsche Begriff: Wir reduzieren das reale Ausgabenwachstum.

**Die gebundenen Ausgaben sind sonst aber unantastbar. Wie können Sie da sonst noch kürzen?**

Wir prüfen das zurzeit. Jetzt haben wir eine fixe Formel, die definiert, was gebundene Ausgaben sind. Man könnte zum Beispiel das entsprechende Gesetz lockern, damit wir bei Budgetknappheit unter die Vorgaben gehen können. Beim im Februar angenommenen Nationalstrassen- und Agglomerations-Fonds (NAF) ist eine angepasste Formel erstmals enthalten mit einem Maximum und einem Minimum. Das scheint viel-



versprechend, sonst wird das Korsett immer enger.

#### **Wie gehen Sie weiter vor?**

Noch dieses Jahr wird der Bundesrat zu einer entsprechenden Gesetzesänderung Stellung nehmen. Wenn alles gut geht, kann die neue Formel für die Budgetierung ab 2021 wirksam werden. Das heisst dann nicht, dass wir das jedes Jahr machen. Eine Neuregelung der Formel würde uns etwas mehr Freiraum geben.

#### **Ein weiteres Problem sind die Begehrlichkeiten des Parlaments, das immer neue gebundene Massnahmen beschliesst.**

Das Parlament handelt widersprüchlich. Einerseits will es mit Motionen die gebundenen Ausgaben vermindern, und andererseits definiert es ständig neue Finanzierungszwecke.

#### **Während sich andere Staaten in den letzten Jahren massiv verschuldeten, sanken die Schulden des Bundeshaushaltes zwischen 2003 und 2016 um 25 Milliarden Franken auf 99 Milliarden Franken. Ist es sinnvoll, in Zeiten von Negativzinsen Schulden zu tilgen?**

Ja, grundsätzlich schon. Jede Schuldenlast belastet die künftige Generation. Eine Reduktion der Schulden ist in jedem Fall sinnvoll.

#### **Kritiker sagen, die Schuldenbremse sei zu restriktiv. Eine Expertengruppe hat das Instrument im Auftrag des Bundesrates überprüft. Was ist die Erkenntnis daraus?**

Die Experten empfehlen, die Schuldenbremse so zu belassen.

#### **Das ist also im Sinne des Finanzdepartements?**

Der Bundesrat hat beim EFD noch weitere ergänzende Abklärungen in Auftrag gegeben.

#### **Auch der Föderalismus wirkt sich auf die Finanzen aus: Eine durch den Nationalfonds finanzierte Studie hat untersucht, wie stark die Tendenz zur Zentralisierung in der Schweiz ist. Das Fazit: Die Zentralisierung hat in der Gesetzgebung zugenommen. Gleichzeitig sind die Ressourcen zwischen den Kantonen ungleich verteilt. Muss der Nationale Finanzausgleich zwischen Bund und Kantonen überdacht werden?**

Ja. Im März 2018 wird der Wirkungsbericht Nationaler Finanzausgleich vorliegen. Der

Bundesrat will dann zusammen mit den Kantonen über ein neues Finanzausgleichspaket – eine NFA 2 – diskutieren. Die zunehmende Zentralisierung muss gebremst werden. Das ist aber ein langer Prozess.

#### **Damit stossen Sie bei den Kantonen vermutlich auf offene Ohren.**

Ja. Wobei: Die Kantone wollen mehr zu sagen haben und gleichzeitig mehr Geld. Das ist dann am Schluss eine Frage der Geldverteilung.

#### **Das Parlament fordert im erwähnten Stabilisierungsprogramm Einsparungen von jährlich bis zu 250 Millionen Franken in der Verwaltung. Das trifft auch das Personal. Was halten Sie als oberster Personalchef davon?**

Wir müssen grundsätzlich sparen. Der Stellenetat ist ein Grund für die höheren Ausgaben. Das Parlament ist hier zu Recht hartnäckig: Das Stellen- und Aufgabenwachstum muss gestoppt werden. Wir sollten aber nicht bei den Löhnen sparen, sondern unsere vorbildliche Personalpolitik fortführen.

#### **Sie fordern einen Stellenstopp. Gleichzeitig macht das Parlament Vorstösse und beschliesst Gesetze, die beantwortet und umgesetzt werden müssen.**

Das Parlament sollte aufhören, ständig neue Aufgaben zu beschliessen. Alles, was Gott nicht ausdrücklich verboten hat, landet irgendwann in unserer Verwaltung.

---

### **«Der Finanzhaushalt des Bundes steht in den nächsten Jahren massiv unter Druck.»**

#### **Geht das ohne Qualitätseinbusse: neue Aufgaben mit gleich viel Stellen?**

Wir haben 35000 Stellen. Mit diesen müssen wir auch alle neuen Aufgaben bewältigen. Deshalb sollten wir ständig prüfen, auf welche Aufgaben wir verzichten können. Einem Betrieb wie dem Bund, der über die Jahre gewachsen ist, tut das gut. Ich würde also nicht von einer Qualitätseinbusse, sondern vielmehr vom Fokus auf die wichtigen Aufga-

ben sprechen. Das ist eine Führungsaufgabe, die nicht gegen das Personal gerichtet ist. Wir müssen die Leute dort einsetzen, wo wir sie brauchen. Seien wir doch ehrlich: Sparpotenzial ist in der Bundesverwaltung vorhanden. Wir investieren beispielsweise Hunderte von Millionen Franken in die Informatik. Das könnte man effizienter machen.

#### **Sie haben von mangelndem betriebswirtschaftlichem Verständnis in der Verwaltung gesprochen. Was heisst das konkret?**

Im Kleinen spart man und kauft keinen neuen Besenstiel. Aber im Grossen ist dieses Bewusstsein zu wenig ausgebildet.

#### **Sehen Sie den Bund als Unternehmen?**

Ja. Ein Unternehmen, das Auflagen hat durch die Politik. Der Bund ist keine geschützte Werkstatt, wo man alles, ohne die Kosten zu überprüfen, nach Belieben machen darf. Vielmehr müssen wir uns bei jeder Aufgabe fragen, wie wir diese möglichst effizient ausführen können. Diese Frage wird selten gestellt. Wenn Leute mit einem Vorschlag zu mir kommen, frage ich jeweils: Würden Sie das privat auch machen? Oft sagen die Leute dann Nein. Es ginge also vielfach auch mit weniger Geld oder Aufwand.

#### **Haben Sie ein Beispiel?**

In der Verwaltung haben viele das Gefühl, die Antwort müsse perfekt sein, da der Auftraggeber das Parlament oder der Bundesrat ist. Ich habe heute einen Ordner erhalten für eine dreistündige Sitzung: etwa hundert Seiten. Da hat sich jemand vergebens hineingekniet – mir hätten zwei Seiten genügt.

#### **Sie sprechen von der betriebswirtschaftlichen Aufgabe des Bundes – hat der Bund nicht auch den Auftrag, dass die Volkswirtschaft wächst?**

Natürlich. Aber jeder Franken, den der Bund der Privatwirtschaft lässt und nicht selbst verbrät, ist effizienter eingesetzt.

Interview: Susanne Blank und Nicole Tesar, Chefredaktorinnen «Die Volkswirtschaft»