

17. jährliche Globale CEO-Umfrage von PwC

Interview mit Herrn Peter Hegglin

Finanzdirektor des Kantons Zug & Präsident der
Konferenz der kantonalen Finanzdirektoren Schweiz

Fit für die Zukunft – Seite 2

Wachstum und Staat – Seite 3

Zusammenarbeit und intelligentere Regulierung – Seite 5

Fit für die Zukunft

Welche größeren Entwicklungen werden auf unsere Gesellschaft in den nächsten zehn Jahren zukommen? Wie wird sich das in Ihrer Organisation ausdrücken?

Die Finanzkrise, die nun schon länger andauert, wird uns auch in den kommenden Jahren stark beschäftigen. Viele Staaten stehen vor grossen finanziellen Problemen und versuchen mit allen Mitteln, ihre Steuerbasis zu verbreitern, neue Unternehmen für ihr Land zu gewinnen oder Steuerauscheidungen in Drittländer zu vermeiden. Als besonders erfolgreiches Land ist die Schweiz nun von verschiedenen Seiten unter Beschuss geraten. Unser System der Unternehmensbesteuerung wird seit längerem kritisiert, doch hat die Finanzkrise gezeigt, dass unser politisches System belastbar und ausgeglichen ist. Mit der Unternehmenssteuerreform III haben wir auf die

Eine weitere Herausforderung sehe ich in der demografischen Entwicklung. Hier gilt es zu überlegen, wie wir Lücken in der Altersvorsorge schliessen, und wie wir die steigenden Gesundheitskosten unserer alternden Gesellschaft in den Griff bekommen. Alle zehn Jahre erhöht sich die Lebenserwartung um ein Jahr. Zudem haben wir heute technische Möglichkeiten, das Leben entscheidend zu verlängern. Die Kantone werden in diesen Fragen immer stärker in die Pflicht genommen und auch die finanzielle Situation der öffentlichen Pensionskassen beschäftigt uns. Unsere zentrale Herausforderung wird sein, die drei Ziele der Finanzpolitik – ein gutes staatliches Leistungsangebot, eine attraktive Steuerbelastung sowie ein ausgeglichener Staatshaushalt – auch in Zukunft gemeinsam zu erreichen.

Wie machen Sie Ihre Verwaltung für die Zukunft fit?

In erster Linie mit sorgfältig ausgewähltem und gut aus- und weitergebildetem Personal, unserer wichtigsten Ressource. Mit passenden Technologien und kontinuierlich optimierten Prozessen versuchen wir, am Puls der Zeit bleiben. Weiter begegnen wir Risiken mit unseren internen Kontrollsystemen. Unser Ziel ist, die Administration nicht mehr als notwendig wachsen zu lassen und die Dienstleistungsqualität hochzuhalten, wobei wir uns an unseren Leitsätzen orientieren.

Tiefe Steuern allein sind schon lange nicht mehr ausschliessliches Entscheidungskriterium in der Standortfrage; das wird sich auch in Zukunft nicht ändern. Das Gesamtpaket muss stimmen. Dazu gehören neben den Steuern auch Aspekte wie die lokale Infrastruktur, der Anschluss ans überregionale Infrastrukturnetz, die Sicherheit, die Ausbildung der Mitarbeitenden und der liberale Arbeitsmarkt, die Dienstleistungskraft der Verwaltung, die Wohnmöglichkeiten, die internationale Community und die

Schulen. Wir stellen uns dem internationalen Standortwettbewerb und bleiben somit fit. Dank unserem internationalen Fokus können wir hochstehende Dienstleistungen für zentrale Firmenfunktionen anbieten und können Abwanderungstendenzen verhindern.

Welche Rolle spielt der Bürger in Ihrer Verwaltung?

Ich spreche lieber von Kundinnen und Kunden. Sie spielen eine zentrale Rolle. Wir nehmen ihre Anliegen ernst, sowohl von gewöhnlichen Einwohnerinnen oder Einwohnern, als auch von Kadermitgliedern von Unternehmen. Wir streben nach maximaler Kundennähe und möchten unseren Kunden das Gefühl geben,

dass sie bei uns willkommen sind und ihre Anliegen an die Hand genommen werden. Der grosse Vorteil unseres kleinen Kantons besteht in den kurzen Wegen, den schnellen Entscheidungen und dem direkten Kontakt zu den Verantwortungsträgern. Wir verwalten das Steuergeld der Bürgerinnen und Bürger nach bestem Wissen und Gewissen und sind in unserem Handeln zu Transparenz verpflichtet. In diesem Sinn sehen wir unsere Verwaltung als umgekehrte Pyramide: Sie steht auf einer schmalen, kräftigen Spitze und wird von oben, also von einer breiten Kundenbasis, beaufsichtigt, gelenkt und getragen.

«Der Staatshaushalt der Schweiz sieht im Vergleich zum Ausland immer noch sehr gut aus.»

«Wir wollen unseren Dienstleistungsgrad hoch halten.»

«Die Finanzkrise hat gezeigt, dass das Schweizer System nachhaltig ist.»

internationale Kritik reagiert; erste Eckpfeiler sind gesetzt. Diese Reform wird auch Auswirkungen auf den nationalen Finanzausgleich haben, wo wir ebenfalls versuchen, das System zu optimieren. Da es sich um politische Grossprojekte mit dicht vernetzten Abhängigkeiten handelt, brauchen sie ihre Zeit. Unser Ziel ist es, die notwendigen Anpassungen so vorzunehmen, dass die revidierten Regelungen für die Verwaltung und die Unternehmen umsetzbar sind.

«Nicht der Grosse frisst den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen.»

Wachstum und Staat

Inwieweit schafft Ihre Verwaltung den Spagat, sich intern auf Effizienz und Effektivität auszurichten und extern andere Unternehmen in ihrem Wachstum zu fördern?

Der Kanton Zug kann sich nicht über mangelndes Wachstum beschweren, im Gegenteil: Immer mehr Menschen und Unternehmen ziehen hierher, es wird kräftig gebaut. Wachstum ist gut, aber wir streben ein langfristig stabiles Wachstum an, denn wo Booms sind, kommen auch Einbrüche. Darum forcieren wir unser Wachstum nicht, sondern versuchen, dieses auf einem konstanten, nachhaltigen Niveau zu halten.

Im Weiteren sind wir bestrebt, unsere Dienstleistungsqualität generell hochzuhalten, sei es bei der Steuerverwaltung, dem Verkehr oder der Sicherheit. Wir haben beispielsweise das Technologie Forum Zug zur Förderung von Start-ups ins Leben gerufen und setzen uns für ein Departement Informatik der Hochschule Luzern am Standort Zug ein. Jedes Jahr verleihen wir einen Zuger Innovationspreis. Wir wollen beweglich bleiben und uns auf keinen Fall auf unseren Lorbeeren ausruhen.

«Wir peilen ein nachhaltiges Wachstum an.»

Natürlich legen wir unser Augenmerk auch auf die Kosten. Günstiger werden können wir vor allem dort, wo technische Hilfsmittel Abläufe vereinfachen und unterstützen und sich Mengeneffekte realisieren lassen. Wir setzen dabei auf Instrumente, die sich bereits bewährt haben. Bei der Steuerveranlagung beispielsweise unterstützt der Computer die Arbeiten mit Plausibilitätsberechnungen, nur mangelhafte Dossiers müssen noch nachgeprüft werden. Bei der Sicherheit ist das schwieriger, denn es gibt einen

gefühlten und einen gemessenen Wert. Gefühlt resultiert er aus der Präsenz der Polizei und deren Verhalten; gemessen wird er an der Anzahl Polizisten und Straftaten. Wenn wir bei der Polizeipräsenz sparen, verschlechtert sich das Sicherheitsgefühl. Deshalb müssen wir die administrativen Aufgaben erleichtern, beispielsweise mit standardisierten, schlanken Abläufen oder modernen Hilfsmitteln wie Smartphones, damit die Personen an der Front tätig sein können. Ein anderes Beispiel sind die Notfallorganisationen. Deren 24h-Einsatzleitzentrale lässt sich überregional organisieren. Wichtig ist einfach, dass der Krankenwagen möglichst schnell kommt, wenn er gebraucht wird. Auch im Bereich Spitäler gibt es positive Entwicklungen, z.B. werden heute schon viel mehr Fälle ambulant und weniger stationär behandelt.

Damit die kantonale Verwaltung nicht übermässig wächst, versuchen wir, keine unnötigen Aufgaben zu übernehmen. Es gäbe ja vieles, das wir noch tun könnten oder sollten. Nur: Ist die öffentliche Verwaltung für alles verantwortlich? Ich bin der Meinung, dass Eigenverantwortung wieder vermehrt eine Schlüsselrolle spielen soll.

Welches sind Ihrer Meinung nach für den öffentlichen Sektor die dringlichsten Maßnahmen, das Umfeld, in dem Unternehmen tätig sind, zu verbessern und Wachstum am besten zu fördern?

Ein dringender Handlungsbedarf besteht nicht, gleichwohl optimieren wir die Rahmenbedingungen, indem wir für die Unternehmen und Einwohnerinnen und Einwohner dienstleistungsfreundlicher werden. Dazu gehört, dass wir den Zugang zu uns und damit die administrativen Abläufe vereinfachen. So kann man wiederkehrende Prozesse wie etwa das Einreichen eines Baugesuchs, das Ausfüllen der Steuererklärung, Terminreservierungen beim Strassenverkehrsamt oder das Erlangen eines Fischereipatents elektronisch erledigen. Die Weiterverarbeitung dieser Prozesse geschieht bei uns ebenfalls elektronisch. Dazu haben wir eine entsprechende IT-Infrastruktur und interne Prozesse aufgebaut und entwickeln diese über alle Instanzen hinweg laufend weiter. Wichtig ist

«In unseren Dienstleistungen wollen wir top bleiben.»

«Es kommt nicht unbedingt besser, wenn alles der Staat macht.»

**«Wir sollten
zuerst dort
ansetzen, wo es
einen Mengen-
effekt gibt.»**

uns, dass bei solchen Projekten Aufwand und Ertrag stimmen und sie nicht zu teuren Plauschaktionen werden. Rationalisierte Prozesse wollen wir dort anbieten, wo diese einen spürbaren Nutzen bringen und eine gewisse Häufigkeit aufweisen. Solche Vorteile werden von der Bevölkerung getragen und verbessern die Standortattraktivität.

Auch auf Bundesebene sehe ich Potenzial. Hier wünschte ich mir etwas mehr Bürgernähe, schnellere Prozesse und mit Kantonen und Gemeinden abgestimmte Regelungen. Bei gewissen Stellen fehlt auch das Verständnis dafür, wie lange es dauert, bis ein Steuerfranken erarbeitet ist, oder wie viel Zeit die Unternehmen dafür aufbringen müssen. Die Fähigkeit zur Verbesserung – etwa beim Sparen von Kosten – geht meiner Meinung nach einher mit der Einstellung und Kultur,

in einer Verwaltung ebenso wie in einem Unternehmen. Wer weiss, woher sein Lohn kommt und wie hart er dafür gearbeitet hat, gibt ihn bewusster aus. Ganz nach der appenzellischen Volksweisheit «Ring dezue, ring devo». Wenn das Kostenbewusstsein zur Kultur eines Unternehmens oder einer Behörde gehört und im Kleinen über Jahre gelebt wird, kann man sich irgendwann über das Gesparte freuen. Wer etwas anderes vorlebt, als er predigt, wird unglaubwürdig; auch ich kann von meinem Team nichts verlangen, was ich nicht selber vorlebe.

Mehr Sorgen bereiten mir die vielen Initiativen auf Bundesebene, die Einschränkungen und Vorgaben für die Unternehmen bringen. Ich hoffe auf die Weitsicht der Politik und der Gesellschaft, Unnötiges abzulehnen.

**«Glaubwürdigkeit
ist entscheidend für
den Erfolg.»**

Zusammenarbeit und intelligentere Regulierung

«Ich finde unser Milizsystem sehr gut.»

Was sind für Sie die wichtigsten Herausforderungen für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Ihren Unternehmen und Ihrem Kanton im nächsten Jahr?

Zum einen wünschen wir uns ein stärkeres Engagement der Wirtschaft und anderer Anspruchsgruppen für die Politik, sowohl in den politischen Gremien wie auch den Branchenverbänden und Interessengruppen. Die Unternehmen sollten Leute zur Verfügung stellen und ihnen Zeit einräumen, sich politisch zu engagieren. Wenn Menschen politisieren, die die Wirtschaft nur theoretisch kennen, kommt etwas anderes dabei heraus, als wenn es solche tun, die darin verankert sind. Würde sich die Wirtschaft stärker engagieren, müsste sie auch nicht bemängeln, dass Bürokraten wirtschaftsfremde Regeln aufstellen. Darum finde ich unser Milizsystem gut. Es bereichert die Politik mit dem Wissen und der Erfahrung aus unterschiedlichsten Branchen und Berufen. Dieses System hat man lange verkannt und als träge und wenig innovativ abgetan, doch nun zeigt es sich, dass es nachhaltig funktioniert.

«Wir sind nicht für uns selber da.»

Eine weitere Herausforderung sehe ich darin, gegenseitiges Verständnis und geeignete Austauschplattformen dafür zu schaffen. Wir pflegen zum Beispiel den regelmässigen Dialog mit den Wirtschaftsverbänden, bei dem beide Parteien Wünsche platzieren und mögliche Lösungsansätze präsentieren können. Dafür braucht es gegenseitiges Vertrauen und das Hineindenken in die Aufgaben der anderen. Unternehmen haben ein Interesse an einer intakten Infrastruktur sowie politischer Stabilität und als Kanton sorgen wir mit den erhobenen Steuergeldern für ein entsprechendes Angebot, dass Unternehmen ihre Ziele verfolgen und ihren Beitrag zur Wertschöpfung leisten können.

Gegenseitiges Verständnis hängt häufig von einzelnen Personen ab: Wenn die Leute wechseln, fängt man oft wieder von vorne an. Oder wenn die Chemie nicht stimmt, wird das Verständnis auf die Probe gestellt. Zwischenmenschliche Faktoren sind auch heute noch entscheidend, denn der Mensch ist Mensch geblieben. Zwar weiss er heute viel mehr, aber ist er wirklich gescheiter? Seine Beziehungen reichen weiter, doch ist deren Qualität besser? Eine stärkere Zusammenarbeit bedingt Offenheit für Veränderungen. Die technischen Möglichkeiten der Kommunikation sind heute enorm vielfältig, nutzen wir sie unvoreingenommen für einen produktiven Dialog!

Wenn Sie überlegen, wie der Staat die politische Umsetzung dirigistischer Massnahmen verbessern könnte, welche Prozesse würden dabei Ihrer Meinung am meisten bewirken?

1. Wenn er sicherstellt, dass der gesellschaftliche Nutzen höher ist als die Kosten dirigistischer Massnahmen für die Wirtschaft.
2. Wenn er gegebenenfalls globale Regeln an den nationalen oder lokalen Kontext anpasst, um deren Erfolg sicherzustellen.
3. Wenn er sich auf die gerechte, transparente und konsistente Umsetzung bestehender Regelungen fokussiert.

Obwohl ich für den Staat arbeite, bin ich nicht staatsgläubig. Der Staat soll nur eingreifen, wo es nötig ist, nicht aber dort, wo gute private Lösungen und Eigeninitiative existieren. Diese sind mindestens so kreativ und erfolgreich wie staatlich-dirigistische Massnahmen. Subsidiarität ist einer der zentralen Werte unseres politischen Systems. Das bedeutet, dass alles, was sich auf Stufe der Gemeinden oder Kantone lösen lässt, nicht an den Bundesstaat delegiert wird. Auf diese Weise entstehen kostengünstigere und angepasste Lösungen. Denn was für Bern gut ist, ist nicht unbedingt gut für Zug.

**«Ich bin ein
Föderalist: Nur
Probleme, die man
unten nicht lösen
kann, soll man
oben regeln.»**

Die Zuständigkeiten müssen dementsprechend definiert sein: Dort, wo die Aufgaben sind, sollen auch die Kompetenzen sein, die notwendigen Mittel zu beschaffen. Eine zu starke Vermischung der Aufgaben und Kompetenzen von Bund, Kantonen und Gemeinden ist meines Erachtens zu vermeiden.

Die Wirtschaft wird immer globaler, die Politik ist jedoch territorial oder national geblieben. Auch wenn die Globalisierung voranschreitet, braucht es den Nationalstaat sowie regionale oder lokale Organisationsformen.

Mit der Globalisierung geht ein gewisser Verlust von regionaler Identität einher. Mittlerweile tragen die Menschen weltweit dieselbe Mode, kommunizieren mit denselben Handys und bauen gleichartige Gebäude. Der Mensch war schon vor der Globalisierung unterwegs und hat sich mit anderen Menschen und Kulturen ausgetauscht. Heute bewegt er sich noch schneller noch weiter. Auf solche Entwicklungen reagiert eine Gesellschaft häufig mit Gegentrends. Hier eröffnet das schweizerische politische System Gestaltungsmöglichkeiten und erlaubt, sich auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene zu engagieren.

Abschließend möchten wir von Ihnen gerne wissen, womit Sie als Leiter Ihrer Organisation in Erinnerung bleiben möchten. Warum soll man sich an Sie erinnern?

Ich denke noch nicht ans Gehen (schmunzelt). Mein Schlüsselthema ist die Unternehmenssteuerreform III. Sie wird uns noch ein paar Jahre lang beschäftigen. Ich möchte, dass wir dieses Projekt erfolgreich umsetzen können. Die steuerliche Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz soll gestärkt und den internationalen Entwicklungen bei der Unternehmensbesteuerung Rechnung getragen werden, ohne dass bei den Privatpersonen Steuererhöhungen notwendig werden. Die finanziellen Folgen sind gemeinsam zu tragen, sei es durch spezifische Massnahmen des Bundes und durch entsprechende Anpassungen beim interkantonalen Finanzausgleich.

Eine erfolgreiche Unternehmenssteuerreform III schafft eine solide Basis für die nächsten 10 bis 20 Jahre.

«Die Unternehmenssteuerreform III wird nicht scheitern.»

Peter Hegglin

Finanzdirektor des Kantons Zug & Präsident der Konferenz der kantonalen Finanzdirektoren Schweiz

Der eidgenössisch diplomierte Meisterlandwirt war von 1987 bis 2002 als Betriebsleiter seines eigenen Landwirtschaftsbetriebs tätig. Seit 2003 ist Peter Hegglin Regierungsrat und Finanzdirektor des Kantons Zug. 2013 wurde er zum Präsidenten der Konferenz der kantonalen Finanzdirektoren und Finanzdirektoren (FDK) gewählt. Zu deren Schwerpunkten zählt die Unternehmenssteuerreform III, die das Schweizer Steuersystem international ausrichten und den Unternehmen mehr Rechtssicherheit und Planbarkeit bieten will. Als einer von vier Kantonsvertretern ist Peter Hegglin Mitglied des Steuerungsorgans der Unternehmenssteuerreform III. Der vierfache Vater lebt in Edlibach bei Menzingen im Kanton Zug.