

# Ode an die Kostensenkung

*Steigende Ausgaben, Steuererhöhungen und Führungsfehler: Politiker geben das Geld bekanntlich unbeschwerter aus als Private. Die Schweiz braucht strikte Kostensenkungsziele.*  
Gastkommentar von Altbundesrat Christoph Blocher



ILLUSTRATION SIMON TANNER / NZZ

Wenn die Regierenden etwas tun wollen, was Geld kostet, versuchen sie stets, das Geld bei den Bürgern zu holen. Doch diese wehren sich oft. Freiheitsaufstände, Revolutionen und Bürgerkriege waren meist die Folgen von Steuererhöhungen, Abgaben und Gebühren. Es handelt sich um den klassischen Steuerkonflikt zwischen Elite und Basis, wie er in der Geschichte der Schweiz (und auch weltweit) häufig eine grosse Rolle gespielt hat.

Die Bürger als Inhaber der obersten Staatsgewalt möchten sparsame Eliten. Die Eliten möchten dagegen mehr Spielraum, mehr Macht, mehr Geld. Politiker geben das Geld unbeschwerter aus als Private. Auch in der Schweiz. In Steuerfragen sind die schweizerischen Politiker allerdings etwas gehemmt – dank der direkten Demokratie. Steuererhöhungen sind ohne Verfassungsänderung nicht zu haben. Und eine Schuldenbremse – ebenfalls von Volk und Ständen beschlossen – schützt vor immer höheren Schulden. Trotzdem entwickelten sich die Ausgaben in bängstigender Weise.

## Bängstigende Entwicklung

Die Bundesausgaben stiegen innert rund zehn Jahren um 30,76 Prozent auf gegen 90 Milliarden, und dies bei einem Wirtschaftswachstum (BIP) von 26,03 Prozent. Was noch bedrückender ist: Der Wohlstand (BIP pro Kopf) stieg lediglich um 16,48 Prozent, und die Bundesausgaben sollen 2025 bis 2029 nochmals von 87,6 auf 98,1 Milliarden Franken steigen. Um die Mehrausgaben für die Armee zu decken, beantragt der Bundesrat eine Erhöhung der Mehrwertsteuer – ebenfalls für die Finanzierung der 13. AHV. Man spricht auch von Mehreinnahmen in Form von höheren Lohnabzügen. All dies wird den Wohlstand erneut verschlechtern.

Der Bundesrat stellt seine Anträge (0,8 Prozent Mehrwertsteuererhöhung für die Armee und 0,7 Prozent für die 13. AHV-Rente) mit schlechtem Gewissen. Denn jedermann weiss, dass bei diesem massiven Ausgabenwachstum die Gesamtausgaben jetzt

um mindestens die geplanten Mehrausgaben gekürzt werden müssten. Man versuchte es vordergründig mit einem «Entlastungsprogramm», das erfolglos blieb – weil es führungsmässig schon falsch aufgegleist worden ist. Diese Erfolglosigkeit dient als weitere Begründung für Steuererhöhungen. Es ist voraussehbar, dass die Bevölkerung diesen Weg nicht mitmachen und nach Ausgabenkürzungen rufen wird. Es handelt sich um den alten Konflikt: Die Politiker entgegen dem Volk, das sei nicht möglich, und fragen die Bürger: «Sparen – ja wo denn?», statt den Bürgern zu sa-

Es lohnt sich,  
vor Beschlussfassung  
Sofortmassnahmen  
zu treffen,  
die in die richtige Richtung  
gehen, aber den späteren  
Strategieentscheid  
nicht präjudizieren.

gen, wo und wie viel man einsparen soll (wofür sie gewählt und entschädigt sind).

Ich berufe mich auf meine Erfahrungen mit Sanierungen in Privatbetrieben und im Bundeshaushalt. Meine Erkenntnis: Sparen ist eine Führungsaufgabe und unterscheidet sich zwischen Staat und Privatunternehmen nicht fundamental. Wenn Kostensenkungsmassnahmen scheitern (und im Staat scheitern die meisten), dann darum, weil führungsmässig falsch vorgegangen wird. Woran liegt dies? Voraussetzung ist das Festlegen des Sparziels – also des genauen einzusparenden Betrages. Der allgemeine Befehl «Spart endlich» bringt nichts. Der «Sparbetrag» ist verbindlich festzulegen. Das hat eine stark intuitive Komponente. Oft ist das Sparziel zu wenig ehrgeizig. In meiner Zeit als Bundesrat habe ich – nach erheblichen Widerständen – ein Sparziel von 30 Prozent für mein Departement festgelegt. Erreicht wurden dann sogar 32 Prozent. Meine Absicht, überflüssige Leistungen abzubauen, wurde damit nicht erreicht. Die Leistungen mussten nicht eingeschränkt werden. Die 32 Prozent Einsparungen wurden schon nur durch den Abbau von Leerlauf, von «überflüssigem Fett», von Unnützem und durch rationelleres Arbeiten erreicht. Ich habe als Projektverantwortlicher den «Sparbetrag» zu niedrig angesetzt. Richtig gewesen wäre ein Kostensenkungsziel von 50 Prozent.

Heute ist das minimale Kostensenkungsziel im Bund errechenbar: 30 Milliarden mehr für das Militär innert zehn Jahren ab 2028 und für die AHV innert zehn Jahren 45 bis 50 Milliarden mehr ab 2026. Die genaue Zahl ist zu berechnen nach Beschlussfassung in den Räten. Ich gehe hier vereinfachend vom minimalen Sparziel von 6 Milliarden pro Jahr bei rund 90 Milliarden Gesamtausgaben aus. Wie ist das zu erreichen? Nur mit einer richtigen Projektorganisation. Hier liegt der Hauptmangel bei staatlichen Projekten. Das Projektmanagement muss einfach sein und besteht neben Hilfskräften im Wesentlichen aus dem Projektverantwortlichen (in Unternehmen der oberste Chef, nicht irgendein Stabsangehöriger!).

Im Staat ist dies infolge der Kollektivführung der Bundesräte zugegebenermassen etwas schwieriger – aber möglich. Voraussetzung ist in jedem Fall eine Person mit Führungserfahrung und natürlicher Autorität. Des Weiteren braucht es einen Projektleiter, der eine Projektgruppe führt, in privaten Unternehmen beispielsweise der Chef des internen Rechnungswesens oder ein Generalsekretär mit Führungserfahrung und natürlicher Autorität. Diese Person muss bereit sein, die nächsten vier Jahre bis zum letzten abgebauten Rappen durchzuhalten. Dies gilt genauso bei staatlichen Projekten. Notwendig ist in der Projektgruppe sodann ein Kosteningenieur mit den erforderlichen Fachkenntnissen. Zu meiner Zeit war ein solcher in der Bundesverwaltung unauffindbar. Ich habe darum einen Auswärtigen nebenamtlich verpflichtet.

Der Auftrag an den Projektverantwortlichen und an den ihm unterstellten Projektleiter besteht darin, zu beantragen (nicht zu beschliessen), wer wo um wie viel bis wann die Kosten zu senken hat. Bundesrat und Parlament (und allenfalls das Volk) sind frei, diesen Antrag gutzuheissen oder abzulehnen. Der Antrag aber muss das Sparziel mindestens erfüllen.

## Der Segen von Sanierungen

Jedes Sparprogramm scheitert schon ganz am Anfang mit der Killerbemerkung: «Sag du mir, wo denn wie viel gespart werden soll!» Diese Aussage – ich nenne sie idiotisch – wird oft an die oberen Chefs im Bund und regelmässig an die Parlamentarier gerichtet. Die Führungsspitzen können und müssen dies nicht wissen – weder in den Privatbetrieben noch im Staat. Aber sie haben viele Mitarbeiter, die es wissen, weil sie näher an den Kosten sind. Dort muss man dieses Wissen holen. Dementsprechend sind die Mitarbeiter schon in der Bearbeitungsphase in die Projektarbeit mit einzubeziehen. Sie beantworten die Frage, wo wie viel mit welchen Folgen gespart werden kann. Die Bereiche, die Direktionen und ihre Mitarbeiter haben beispielsweise innert zwei Wochen mindestens drei Varianten vorzulegen, die aufzeigen, wie viel man wo mit welchen Folgen einsparen kann. Und welche Variante sie wählen würden, wenn sie entscheiden müssten. Für jede Variante gilt: Die Gesamt-Zielerreichung ist sakrosankt. Oft wird behauptet, das gehe im Staate nicht. Ich machte eine andere Erfahrung.

Im Justiz- und Polizeidepartement (EJPD) bin ich genau wie in meinem früheren Unternehmen vorgegangen, wobei ich allerdings nur die mir direkt unterstellten Kosten senken durfte – ein Drittel der Kosten waren «overheads», das heisst zentrale Kosten, die dem Finanzdepartement unterstanden. Also durfte ich den Kürzungshebel nur bei zwei Dritteln der Gesamtkosten in meinem Departement ansetzen. Das Ziel war, mindestens 30 Prozent dieser beiden Drittel der Gesamtkosten einzusparen. Alle Amtsdirektoren haben die drei Varianten und auch ihre Präferenz geliefert. Sämtliche Anträge waren brauchbar. Nach geringfügigen Anpassungen wurden die Vorschläge von mir als Projektverantwortlichem genehmigt und von mir als EJPD-Vorsteher ziel- und zeitgerecht durchgesetzt.

Für die Verwirklichung des Kostenabbaus ist ein genauer, verbindlicher Zeitplan zu verlangen, der dauernd (wöchentlich und monatlich) vom Kosteningenieur bis ins Detail geprüft wird. Der Zeitplan ist strikte einzuhalten. Bei Abweichungen hat der Projektverantwortliche einzugreifen.

Es lohnt sich, vor Beschlussfassung und vor Projektbeginn Sofortmassnahmen zu treffen, die in die richtige Richtung gehen, aber den späteren Strategieentscheid nicht präjudizieren. Als ich meinen ersten Arbeitstag als Bundesrat antrat, verlangte ich von den Amtsdirektoren unter anderem eine Sofortmassnahme in Bezug auf Kostensenkungen im Personalbereich. Mein Gefühl – mehr war es nicht – sagte mir: Hier beschäftigen wir viel zu viele Leute, das darf nicht sein. Darum ordnete ich an: «Ab sofort dürfen keine Leute mehr angestellt werden, die nicht dringend benötigt werden. Selbst im angeblich dringenden Fall darf in keinem Bereich ein neuer Mitarbeiter oder ein Ersatz ohne meine Bewilligung angestellt werden. Gesuche sind auf dem Dienstweg einzureichen.» In den ersten drei Monaten – bis zum Beginn des Hauptprojektes – belegten wir 145 Stellen weniger, ohne dass mir ein Gesuch gestellt worden wäre.

Eine Kostensenkung von 6 Milliarden Franken bei einem Kostenbudget von 90 Milliarden ist keine Herkulesaufgabe. Es geht um lediglich 6,7 Prozent. Müsste ich eine solche Kostensenkung festlegen, gäbe ich als Auftrag mindestens 20 Prozent, also 18 Milliarden Franken für den ganzen Bundeshaushalt, als zu erreichendes Sparziel vor.

Was ich jetzt schon sagen kann: Solche Kostensenkungsmassnahmen führen selbstverständlich auch zu einem Stellenabbau. Das hat einen Nutzen weit über vermeidbare Steuererhöhungen hinaus. Er führt zu einem viel besseren Betriebsklima mit freudigeren Mitarbeitern, denn diese können nur noch das Wichtige tun. Für alle Nebensächlichkeiten und unnützen Dinge bleibt kein Geld und keine Zeit mehr. Und genau diese Dinge sind ja die Ursache für ein schlechtes Betriebsklima.

Altbundesrat Christoph Blocher war von 2003 bis 2007 Vorsteher des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartementes.