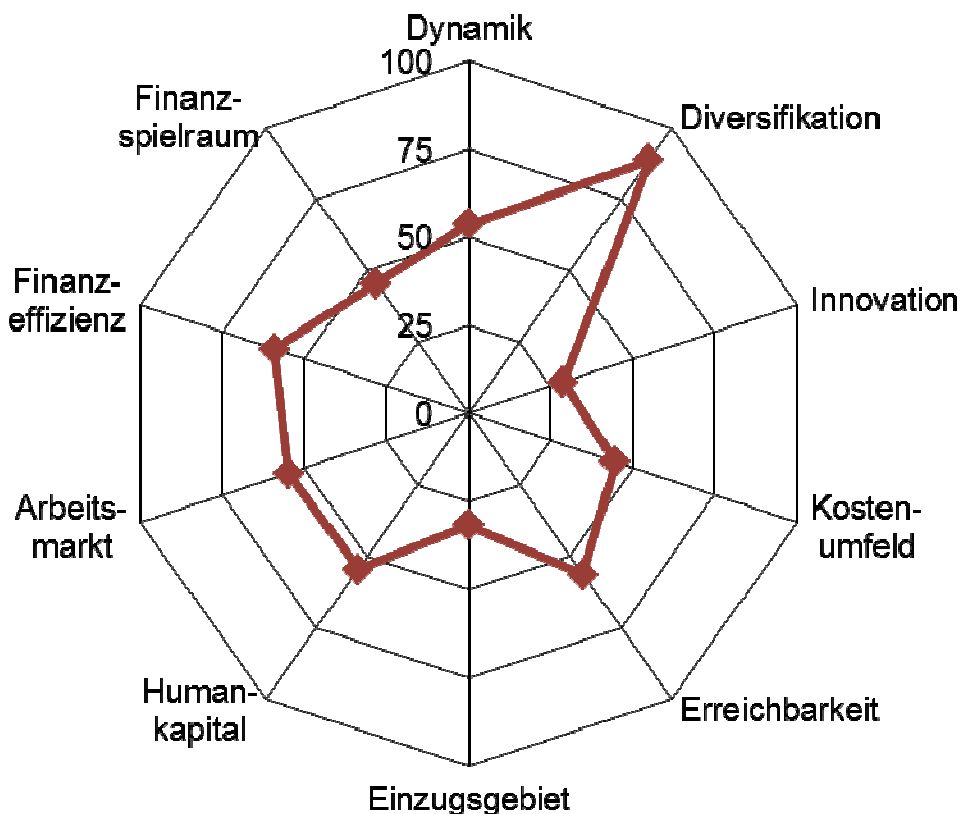


Key-Account Pflege – ein effizientes Instrument der Standortpolitik



Der Kompass auf dem Weg zur gestärkten Berner Wirtschaft steht bereit. Noch ist die Windrose etwas zerbeult und nicht in der optimalen Form... / Quelle: UBS

Ein verlässlicher Hinweis auf das wirtschaftliche Erfolgspotenzial eines Kantons ist seine Standort-Attraktivität, seine Wettbewerbsfähigkeit – ein wichtiger Aspekt dabei ist das Steuerklima.

Die Steueranlage allein bringt es jedoch nicht. Sie ist immer im gesamten Zusammenhang zu sehen. Dabei haben Grössen, wie die Wirtschaftskraft, die Aufgabenstrukturen, die Bevölkerungsentwicklung, Zustand der Infrastrukturen, aber auch Lebens- und Wohnqualität usw. einen starken Einfluss.

Die Performance des Kantons Bern ist unbefriedigend

Auch engagierte Berner streiten nicht ab, dass sich Bern mit etlichen Schwächen und Handicaps herumzuschlagen hat. Bern kommt in seiner Entwicklung trotz Erfolgen nicht richtig

vom Fleck. Etliche Kennzahlen verharren im roten Bereich; andere zeigen gar die Tendenz, bei nicht ständiger Anstrengung Ränge einzubüssen. Der Grund dazu liegt darin, dass andere Kantone ihre Entwicklung offenbar noch erfolgreicher vorantreiben.

Da war die Botschaft, dass Bern mit CHF 1 Mia neu den ersten Rang der Finanzausgleichsbezüger belegte; billiger Anlass für die Presse, Häme über Bern auszugliessen.

Auf der andern Seite zählt auch jene Fraktion viele Köpfe und Herzen, welche die bernischen Qualitäten unbeirrt rühmen. Zu ihnen gehören berufshalber die kantonale und regionale Wirtschaftsförderung aber auch eine Reihe von Persönlichkeiten aus Politik und etlichen Wirtschaftszweigen. Vor kurzem hat sich die neu formierte Kraft „Bern-Fokus“ – eine reinrassige Unternehmervereinigung – zu ihnen gesellt.

Gemeinsam ist diesen Kräften die sehr wohlwollende Bewertung der Berner Standortqualitäten. Diese müssten aber mit mehr Selbstbewusstsein kommuniziert und „verkauft“ werden.

Beide Lager haben ja im Prinzip recht: Erstere wollen Schwächen ausmerzen; zweitere die Qualitäten besser vermarkten. Es gilt aber: Nur durch gemeinsame und koordinierte Anstrengung haben sie Erfolg! - Von den Optimisten dürfen wir die unbestrittenen Qualitäten mitnehmen, – von den Kritikern den Willen, gegen Mängel anzutreten.

Wie kam es zur aktuellen Finanzmisere?

Bern leidet unter seiner schlechten Bilanz. 1998 erreichte der Schuldenberg, die Bruttoschuld, eine Höhe von rund CHF 11 Mia. Die Zielsetzung des Schuldenabbaus war und ist sicher prioritär. Nur die Verringerung der Schulden verschafft dem Kanton den notwendigen Handlungsspielraum und kann die angestrebte Senkung der Steueranlage ermöglichen.

Wählen wir den Ausgangspunkt unserer Betrachtung zu Beginn der achtziger Jahre mit einer Bruttoschuld von lediglich rund CHF 3 Mia, so springen einem drei Steuergesetzrevisionen ins Auge, die offensichtlich von zu optimistischen Annahmen ausgingen. In der Folge wurden nämlich Defizite bis zu CHF 600 Mio jährlich produziert. Die Stagnationskrise der 90er-Jahre schmälerte den Steuereingang – der Kanton lebte definitiv über seine Verhältnisse.

Zudem erfolgte 1991 der Paukenschlag des BEKB-Crashes. Die für den Staat Bern typische Struktur mit der Staatsbank in den Händen des Regierungsrates ohne Kontrollinstanzen führt zur Katastrophe. Das dilettantische Debakel bringt netto CHF 3 Mio Neu-Schulden. – Glücklicherweise ist die BEKB heute dank der Initiative eines bürgerlichen Komitees eine AG mit markantem privatem Anteil – ein Lichtblick. 2002 setzte der Regierungsrat die „**Strategische Aufgabenüberprüfung**“ SAR ein. Diese Analyse untersuchte den ganzen Katalog der staatlichen Leistungen mit 400 Positionen und ortete ein Entlastungspotenzial von CHF 450 Mio jährlich. Da der Grosse Rat nicht alle Kürzungen schluckte, reduzierte sich das Potenzial auf CHF 360 Mio... immerhin! Die Wirkung der SAR ist in der Zwischenzeit jedoch abgeebbt.

Die Eckdaten* des Problems sehen wie folgt aus:

| | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|
| Ertragsüberschuss 1998 / 2011 | 10 | 57 |
| Personalaufwände 1998 / 2012 | 3096 | 3501 |
| Steuererträge 1998 / 2012 | 4708 | 4779 |
| <u>Bruttoschuld 1998 / 2012</u> | <u>11007</u> | <u>6342</u> |

* in Mio CHF

Die Personalaufwände steigen in dieser Periode um CHF 400 Mio oder 13%; die Steuererträge hingegen lediglich um 70 Mio oder 1.5%! Dass in dieser Periode von 14 Jahren die Bruttoschuld um 4665 Mio gesenkt werden konnte, verdient einen Applaus.

Der Zahlenspiegel zeigt es deutlich: Steigenden Aufwänden stehen stagnierende Steuereingänge gegenüber. In der Periode von 1998 bis 2011 wuchs das kantonale BIP um 32% - die Steuererträge verharrten hingegen auf CHF 4700 bis 4780 Mio.

Diese Zahlen machen deutlich, dass wieder etwas Grundlegendes geschehen muss.

Vorerst: Die Politik muss schmerzhaftes Schnitte setzen!

Die Eindämmung des Ausgabenwachstums ist Aufgabe des Grossen Rates; das Wachstum von Wirtschafts- und Steuerkraft jene von Wirtschaftsdirektion und Ressourcenpflege.

Es braucht hier den Schulterschluss der tragenden Parteien. Dass in der Periode der SAR von 2002 bis 2011 beinahe CHF 5 Mia Schulden abgebaut werden konnten, lässt uns Mut schöpfen. Auf einer solchen Basis könnten die nachfolgend vorgeschlagenen Strategien fruchtbaren Boden finden und strukturelle Resultate erzielen.

Eine wegweisende Analyse:

Eine kürzliche Publikation der UBS untersucht die „kantonalen Wettbewerbsindikatoren“. In diese Rangfolge nimmt Bern seinen „bewährten“ Platz im Mittelfeld ein.

Die Studie ermittelt die Wettbewerbsfähigkeit anhand von 10 Kriterien.

Die grössten Schwächen ermittelt die Untersuchung bei „**Einzugsgebiet, Innovation, bei Finanz-Effizienz, Finanz-Spielraum, Dynamik**“. Diese Angaben liefern uns Hinweise, wo unsere bernischen Probleme primär angepackt werden müssen.

Die Entente Bernoise will hier der Pflege der vorhandenen Potenziale das Wort reden:

Die Pflege der Ansässigen – ein nachhaltiger Ansatz!

Wenn wir die grossen Aufwendungen betrachten, welche die Akquisition von Neuzuzügern erfordert, wird uns bewusst, wie sorgfältig mit prosperierenden ansässigen Firmen und Steuerzahlern umzugehen ist.

Hier wird rasch klar, dass das Halten bestehender „Kunden“ sehr ergiebig ist.

Die vorliegende Arbeit hat keine systematische Suche nach bedeutenden Ansässigen unternommen. Die gefundenen Beispiele sind zufällige Funde aus der Zusammenarbeit mit 3 Gemeinden der Berner Agglomeration.

Eine aufmerksame Pflege der Ansässigen – seien es Unternehmungen, Unternehmer oder einfach Steuerzahler macht demnach durchaus Sinn. Und schmerzhaft sind Wegzüge, die aus Unaufmerksamkeit der Behörde geschehen.

Einige Beispiele von ansässigen Kunden:

Scherben...

Ein bekannter Glashersteller, ein Urgestein der Berner Wirtschaft, aktives Mitglied des regionalen HIV, Vorstandsmitglied im kantonalen Verband. Sein Unternehmen floriert und entwickelt sich stark. Eine Glasfabrik in Polen für CHF 300 Mio ist das aktuellste Investitionsprojekt! Dann plötzlich: Wegzug der Holding in die Innerschweiz...! Was war geschehen?

Weine aus 3 Kontinenten

Der Wohnsitz der Familie in der Berner Vorortsgemeinde ist herrschaftlich aber unauffällig. Von hier aus leitet der Unternehmer sein Wein-Imperium und frönt seinem Hobby, der Sammlung zeitgenössischer Malerei, für die er auf ebendiesen Kontinenten drei Museen errichtet hat.

Der Vorsteher der „Family“ hatte lange versucht, mit der Berner Steuerverwaltung eine einvernehmliche Lösung zu finden. „Kein Verständnis...“. Der Sitz der Firma liegt nun in Luxemburg.

Ein grosser Mäzen

Ein ideenreicher Chirurg auf dem Gebiet der Orthopädie entwickelt seine Gelenkersatzteile zum Weltmarktartikel... Seine Stiftung finanzierte den Bau des Klee-Zentrums. Um so unserer Stadt etwas Internationalität zu verleihen.

Ein internationaler Galerist

Als charmanter Gastgeber öffnet er der Gemeindebehörde den Salon in seinem Landsitz zwischen Mundigen und Bolligen. Sein Alter würde man ihm nicht geben – auch nicht, dass die letzte Auktion zweistelligen Mio-Ertrag erbracht hat.

Ein Arzt in Möriegen

Er gehört zur Familie der früheren Eigentümer einer grossen Uhrenmanufaktur... er hat sich aber mehr für die Berner Fliegerei engagiert. Die SkyWork verfügt für weitere Zeit über eine gut dotierte Investitionskasse... Eine Chance, den Aviatik-Standort Bern-Belpmoos endgültig international zu positionieren.

Der Uhrenkönig aus Biel

Als Unternehmensberater in Zürich begegnet er der Problematik der schweizerischen Uhrenindustrie. Als Schweizer mit Herzblut stürzt er sich in diese Aufgabe... Seine Unternehmung dominiert den Weltmarkt der gehobenen Qualitäten. In den kommenden Jahren werden die Neubauten der Unternehmung Biel noch stärker prägen! Schade liegt der Familienwohnsitz mit Meisterschwanden in einem andern Kanton.

Das sind Funde, die als Nebenprodukt einer lokalen Portfolio-Analyse angefallen sind. Der kantonalen Behörde wird es ein Leichtes sein, die Adressen zu komplettieren. Eine kürzliche Untersuchung der Entente Bernoise hat ja aufgezeigt, wie wenige Steuerzahler viel Steuern aufbringen.

Ein notwendiger Paradigmenwechsel!

Weg von der Illusion, dass eine Senkung der Steuerbelastung um einen Zehntel einen starken Zuzug von Firmen- oder Privatwohnsitzen fördern könnte - Hin zu einem langfristigen Konzept, das die echten Stärken unseres Kantons nutzen und pflegen will, das den Unternehmern und Unternehmen das optimale Standortklima zusichert.

Dazu ist ein überparteilicher Konsens nötig. Gut, ist der Volkswirtschaftsdirektor Mitglied der SP; er kann seine Position nutzen, die Unterstützung dieser Partei für die bernische Wirtschaft zu gewinnen.

Pflege der KeyAccounts – eine schweizerische Novität?

Die Message, der Kanton Bern betreibe neuerdings eine KeyAccount-Pflege für bedeutende Unternehmungen und Steuerzahler, würde in der CH-Wirtschaft sehr interessiert aufgenommen.

KeyAccount

Ein Begriff aus der angelsächsischen Business-Sprache und meint „Schlüssel-Kunde“, wichtiger Kunde, dem besondere Aufmerksamkeit, Pflege gewidmet werden soll... Darin steckt eben auch die Strategie, die bestehende Kundschaft zu halten.

Wobei dieses neue Instrument eigentlich nur die Ergänzung der Kantonalen Wirtschaftsförderung um die Komponente „Pflege der ansässigen Wirtschaft“ bedeutet. Für die KeyAccount-Pflege und deren Mittel und Instrumente gelten strenge Auflagen. Ganz klar ausgeschlossen sind exklusive Leistungen an bestimmte Personen. Das wäre eine Bevorzugung bestimmter Steuerzahler. Auf der andern Seite darf ein verbesserter Service nicht dazu führen, dass die Steuerämter von Steuerpflichtigen überrannt werden... Es ist anzunehmen, dass die Frage der Gleichbehandlung bei der Gestaltung der Account-Pflege uns weiter begleiten wird; sie dort aber nicht als Vorwand für Untätigkeit genommen werden.

Drei Gruppen von Massnahmen

1. Die Rolle der Behörde als Gesprächspartner

Der Eindruck „man kann mit denen reden“ ist ein Schlüsselwort.

Diese Pforte ist auch dem kleinen Steuerzahler offen zu halten. Erfahrungsgemäss wird sie nicht in relevanter Menge benutzt und ist leicht zu kanalisieren.

Hingegen ist diese Möglichkeit bei komplexen Verhältnissen und Anliegen von grösstem Wert. Ausländische Steuerzahler die bei der Klärung solcher Fragen von schweizerischen Beratern begleitet werden, sind darüber erstaunt und des Lobes voll.

Das Gleiche gilt für schweizerische Klienten.

2. Die „obrigkeitliche Sprache“ als Problem

Erstaunlich häufig sind empfindliche Reaktionen von Klienten auf kommunikative Fehlleistungen von Behörden.

Die überwiegende Masse der Steuerzahler erhält von der Behörde konfektionierte Post. Diese ist tausendfach erprobt und erregt keinen Anstoss.

Bei besonderen und komplexeren Situationen ergeben sich jedoch kommunikative Herausforderungen für den Beamten. Hier sind offenbar selten Briefvorlagen verfügbar.

Nur so kann es geschehen, dass eine Amtsstelle einen Klienten (mit mehr als CHF 100 Mio Vermögen) auffordert, innerhalb von 10 Tagen die Gebühr von 2127. — CHF zu bezahlen auf Kto. xxx, „sonst sähen wir uns gezwungen...“, wobei der zugrunde liegende Handel gar noch nicht so weit entwickelt war. Der betroffene Steuerpflichtige wickelte darauf seine Stiftungsgründung in ZH ab. Er wollte sich diese Art nicht gefallen lassen.

Derartige Beispiele rufen nach entsprechenden konkreten Regelungen in der schriftlichen Kommunikation der Amtstellen.

3. Immaterielle Anreize und „Belohnungen“

Die Beschränkungen sind ganz klar gesetzt: keine in irgendeiner Art „geldwerte Leistungen“ zu offerieren. Hier darf sich nicht die geringste Duftnote eines Beigeschmacks einschleichen! Diese Anreize müssen offen kommuniziert werden können. Oft genügt auch schon ein „Dankeschreiben“ wie beispielsweise Sepp Blatter in der BILANZ 10/2012 sich freut.

Ein gutes Rezept bietet sich darin, dass die „Belohnungen“ wiederum mit einer Leistung des „Beschenkten“ verbunden ist...

a. Exklusive Einladungen

Der gängigste Gehalt für eine Einladung dieser Art ist die Begegnung mit Vertretern der Regierung in entsprechendem Rahmen und Umgebung. Die Leistung der Beschenkten bestünde dann darin, dass sie zum behandelten Thema in Ansprachen z.B. einen kommentierten Fragebogen einlieferten. Ein derartiger Austausch würde unweigerlich zu einer vertieften Kommunikation führen.

b. Exklusive Publikationen für VIPs

An die definierte Zielgruppe soll eine lockere aber hochstehende Periodika über Themen und Betroffene der kantonalen BigShots gestaltet werden.

Ideen: Beteiligungen, Expansionen, Produkt-Entwicklungen, Konkurrenten usw. Ein Redaktionskonzept wird die Stossrichtung verdeutlichen.

c. Laufende Bedürfnisabklärung bei Firmen

In der Verfolgung der Politik, die ansässigen Unternehmen zu halten, kümmert sich die zuständige Stelle permanent um die Anliegen der (strategischen) Unternehmen und zwar z.B. mittels eines systematisierten Fragebogens, der laufend nachgeführt wird.

4. Board der Wirtschaftsförderung / Eco Development Board

Die Aufnahme eines Unternehmens / -ers in diese Körperschaft ist eine hohe Ehre. Die Aufnahmebedingungen sind sehr streng. Die Mitgliedschaft ist innovativen Unternehmen vorbehalten. Die Entwicklung und weniger die kapitalisierte Substanz steht im Vordergrund. Das Board ist rechtlich nicht in die kantonale Organisation eingegliedert. Der zuständige VW-Regierungsrat instrumentiert dieses Gremium mit Themen und Problemstellungen.

5. Wirtschaftsrat „Unternehmungen“ des Kantons Bern

Neben einem Wirtschaftsrat „Wissenschaft“ soll ein Rat „Unternehmer“ bestehen. Die Zusammenarbeit mit universitären und Organen der FH schafft Anreize für die Mitglieder. Gezielte Publikationen sorgen für das Erfolgserlebnis. Es nehmen nur Unternehmer und keine Manager Einsitz.

Die Bilanz der Entente Bernoise:

- Die Situation des bernischen Haushalts wird wieder kritisch. Eine SAR2 drängt sich auf.
- Die Bruttoschuld 2012 von CHF 6.3 Mia raubt dem Kanton jeglichen Handlungsspielraum.
- Eine Steuersenkung in einem für mobile Steuerzahler relevanten Ausmass ist nicht möglich.

Die Entente Bernoise fordert deshalb:

- Die Pflege der wichtigen ansässigen Steuerzahler und Wirtschaft ist gleichwertig neben die Neu-Ansiedelung zu stellen.
- Die Kommunikation der Steuerbehörde mit den Steuerzahlenden ist zu optimieren.
- Die Wertschätzung an die Adresse von Steuerzahlenden darf mit immateriellen Mitteln ausgedrückt werden.

04/2012