

31.01.2024

analyse

# Budgetierung ausser Rand und Band

## Teil 2: Wie eine kantonale Steuerrückvergütung das Problem entschärfen kann

---

Lukas Rühli

---

**Statt der oft veranschlagten Defizite erzielten die Kantone in ihren Staatsrechnungen von 2016 bis 2022 teilweise massive Überschüsse. Das klingt erfreulich, bedeutet aber, dass die Steuerzahlenden stärker als nötig belastet wurden. Teil 2 der Publikation untersucht darum zuerst die Ursachen und das Ausmass dieser Überschüsse genauer und widmet sich dann möglichen Antworten. Als Alternative zur auf der Hand liegenden, aber oft trägen Steuersenkung wird ein neues Instrument zur Debatte gestellt: Die Steuerrückvergütung im Fall ungeplanter Überschüsse.**

Das Finanzjahr 2023 ist zu Ende. Die 26 Kantone hatten dafür gesamthaft ein Defizit von 1,34 Mrd. Fr. budgetiert (FDK, 2023a). Wenn im März die ersten Jahresberichte eintreffen, wird es interessant sein, zu sehen, ob auch dieses Jahr aus dem Minus wieder ein Plus wird. In den vergangenen sieben Jahren rechneten die Kantone deutlich zu pessimistisch. Das hat der im November 2023 publizierte erste Teil unserer Analyse der kantonalen Überschüsse dargelegt (Rühli & Hutter, 2023) – und es wurde auch von anderer Seite, wie etwa vom Gewerkschaftsbund, schon kritisiert (Wyss, 2023).

Für die extremen Fehlschätzungen von kumuliert 8,3 Mrd. Fr. (2021) und 7,7 Mrd. Fr. (2022) wurden noch die Erklärungen «Budgetierung fiel in die Covidkrise und war darum vorsichtig» sowie «SNB-Ausschüttungen waren so hoch wie noch nie» geltend gemacht. Beides ist diesmal anders: In der Zeit der Budgetierung, also im Herbst 2022, war Covid kein Thema mehr, und 2023 konnte die SNB zum ersten Mal seit langem gar keine Gewinne ausschütten. Umso mehr würde ein abermals positiver Jahresabschluss der Kantone überraschen.

Natürlich ist eine zu pessimistische Budgetierung grundsätzlich wünschenswerter als eine zu optimistische. Man stelle sich nur vor, die Kantone (oder der Bund) würden ihre Schuldenbremsen umgehen, indem sie mit zu hohen Einnahmen oder zu geringen Ausgaben kalkulieren. Systematische, beträchtliche Überschüsse, wie sie aufgrund der pessimistischen Budgetierung in den letzten Jahren zunehmend und wiederholt erzielt wurden, können jedoch auch nicht einfach als «schöne Überraschungen» gewertet werden. Nimmt der Staat mehr ein, als er ausgibt,

---

belastet er die heutigen Steuerzahler zu stark im Verhältnis zu den Leistungen, die sie für ihre Abgaben erhalten.

Teil 2 dieses Analyse-Doppels untersucht im ersten Kapitel daher genauer, wie diese Fehlschätzungen zustande kommen und wovon sie abhängen. Im zweiten Kapitel werden die Überschüsse mittels verschiedener Kenngrößen quantifiziert und damit das Steuer-senkungspotenzial sichtbar gemacht. Steuer-senkungen wären die naheliegende Antwort auf strukturelle Überschüsse; sie haben es aber aus realpolitischen Gründen oft schwer. Im dritten Kapitel wird deshalb ein alternativer und neuer Ansatz präsentiert, mit dem die Kantone auf wiederkehrende Überschüsse reagieren könnten.

### Die Struktur der Fehlschätzungen

Um die Fehlschätzungen zu analysieren, tauchen wir in die Struktur der kantonalen Rechnungen ein. Der Ertrag der Kantone setzt sich insgesamt ungefähr hälftig aus fiskalischem Ertrag (Steuern) und nicht-fiskalischem Ertrag (Transfers, Entgelte, Regalien und Konzessionen) zusammen. Ebenso lässt sich der Aufwand grob hälftig in Betriebsauf-

wand (Löhne, Sachaufwand, Abschreibungen) und Transferaufwand (Beiträge an Gemeinwesen und Dritte<sup>-1</sup>, Finanzausgleich) unterteilen. Wir haben insgesamt vier sich strukturell unterscheidende Kategorien, in denen Fehlschätzungen passieren können. Eine zu pessimistische Schätzung unterschätzt den Ertrag und/oder überschätzt den Aufwand.

### Einnahmen vs. Ausgaben

Hinsichtlich der Art der Fehlschätzungen kristallisieren sich über alle Kantone kumuliert und im Verlauf von mehreren Jahren betrachtet gewisse Muster heraus (vgl. Abbildung 1) – und diese sind überraschend.<sup>-3</sup>

So wurden in den Budgets der Jahre 2016 bis 2022 nicht nur die Erträge unterschätzt, sondern auch die Aufwände. In anderen Worten: Während die Kantone bei den Erträgen im Durchschnitt deutlich zu pessimistisch waren, so budgetierten sie bei den Aufwänden tendenziell zu optimistisch. Da die Kantone die Erträge aber viel stärker unterschätzten als die Aufwände, resultierte am Jahresende jeweils ein deutliches Plus gegenüber der Budgetierung.

#### Box 1: Was wir betrachten und was nicht

Die hier und in Teil 1 analysierten Zahlen beziehen sich durchgehend auf das operative Ergebnis. Dieses ergibt sich aus dem Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit (Differenz zwischen betrieblichem Ertrag und betrieblichem Aufwand) und dem Ergebnis aus Finanzierung (Finanzertrag minus -aufwand). Das Gesamtergebnis der Erfolgsrechnung wird nicht betrachtet. Das heisst, wir analysieren nur den ordentlichen Staatshaushalt, nicht den ausserordentlichen.

In letzterem können verschiedene Massnahmen zur finanzpolitischen Steuerung verbucht werden – wie Einlagen ins Eigenkapital (z.B. zur Abschreibung von Bilanzfehlbeträgen) oder zusätzliche Abschreibungen (FDK, 2023b: 315), die mit echten Abschreibungen nichts zu tun haben, da sie nicht auf dem Wert der Anlagen basieren und somit ermessensabhängig sind (Soguel & Munier, 2022). Solche Massnahmen, die als *Reaktion* auf überraschend gute (oder mit umgekehrtem Vorzeichen auf überraschend schlechte) Jahresabschlüsse verbucht werden, würden die Untersuchung verfälschen, weshalb ihre Berücksichtigung unerwünscht ist. Zudem werden im ausserordentlichen Staatshaushalt nicht vorhersehbare<sup>-2</sup> Einnahmen und Ausgaben verbucht. Sie der Budgetierung gegenüberzustellen, wäre weder logisch noch fair.

### Dezemberfieber bei den Ausgaben?

Dass bei den Aufwänden nicht auch zu pessimistisch budgetiert wurde, sondern zu optimistisch, ist relevant für die Interpretation der möglichen Konsequenzen: Von einer Überschätzung der Aufwände hätte man auf eine weit verbreitete Nicht-Ausschöpfung von Budgetkrediten schliessen können. Das hätte wiederum die Frage aufgeworfen, ob dies ausgabentreibend ist: Zeichnet sich gegen Ende Jahr in einem Amt eine Nicht-Ausschöpfung ab, läge die Befürchtung nahe, dass dadurch der Sparsamkeitsanreiz in der betroffenen Amtsstelle reduziert wird. Mehrausgaben gegen Jahresende sind Gegenstand einiger wissenschaftlicher Untersuchungen.<sup>-4</sup>

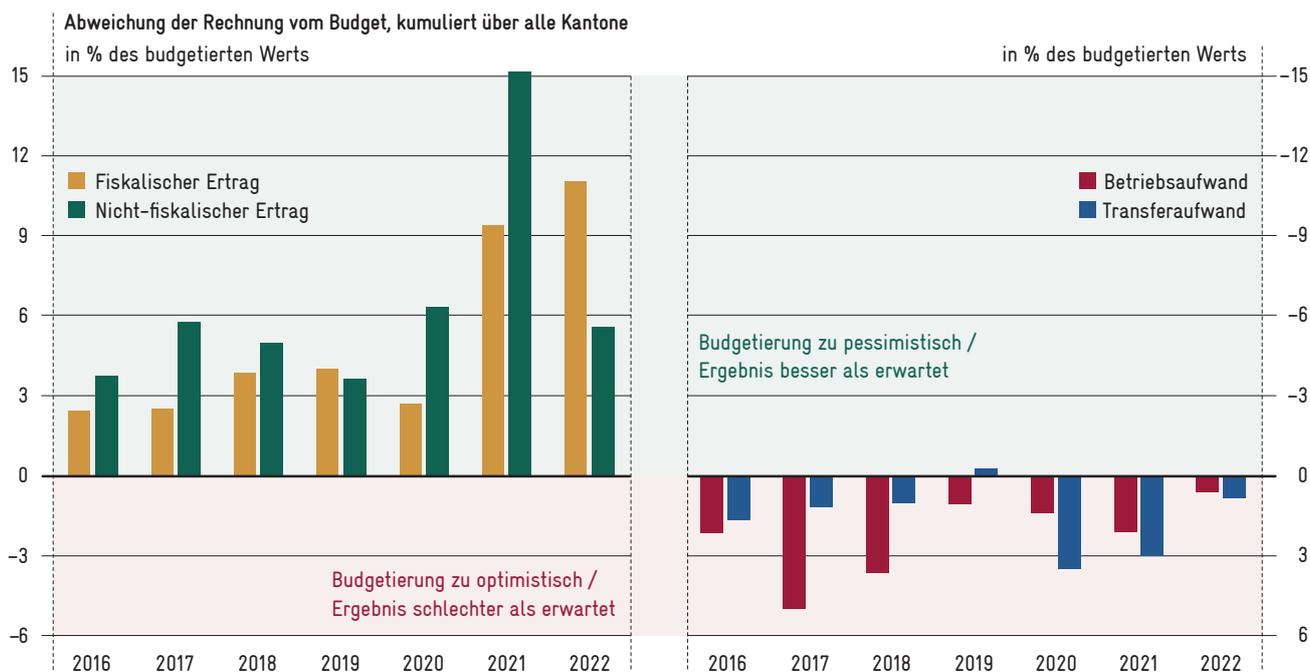
Bezüglich Existenz dieses sogenannten Dezemberfiebers – nicht nur beim Staat, son-

dern auch in Abteilungen von Unternehmen – besteht weitgehend Einigkeit. Weniger einig ist sich die Wissenschaft bezüglich der Hauptursachen, Folgen und Heilmittel.<sup>-5</sup> Für die Schweiz sind umfassende Untersuchungen rar. Eichenauer (2020) zeigt auf, dass Ausgaben-spitzen gegen Jahresende in Ländern mit hoher Qualität der öffentlichen Verwaltung geringer ausfallen. Dazu gehört definitiv auch die Schweiz.

Die Auswirkung überschätzter Aufwände auf das Ausgabenverhalten dürfte sekundär sein, da die Aufwände ja, wie gezeigt, im Gegenteil *unterschätzt* wurden. Einen potenziellen Grund dafür liefern Soguel und Ecabert (2015). Sie zeigen, dass die gegenüber der Budgetierung erhöhten Ausgaben auch als Resultat der überraschend hohen Einnahmen

Abbildung 1: Zu pessimistisch bei den Einnahmen, zu optimistisch bei den Ausgaben

Nicht nur die Erträge wurden bei der Budgetierung in den letzten Jahren von den Kantonen unterschätzt, sondern auch die Aufwände – wenn auch in deutlich geringerem Ausmass. Bei den nicht-fiskalischen Erträgen lagen die Schätzungen eher noch weiter daneben als bei den fiskalischen.



Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf FDK (2023a)

---

interpretiert werden könnten. Anhand einer Zeitreihe der Kantone von 1980 bis 2011 finden die Autoren einen signifikanten, allerdings quantitativ geringen ausgabentreibenden Effekt von überraschend hoch ausfallenden Steuererträgen auf höhere. Allerdings folgt ein erheblicher Teil dieses Ergebnisses daraus, dass der Kanton Basel-Stadt während jener Zeit mit unerwarteten Einnahmen seine Pensionskasse ausfinanzierte. Ohne diesen Kanton verschwindet die Signifikanz des Zusammenhangs.

Die Untersuchung der Autoren deckte aber nur die Jahre bis 2011 ab. In den in **Abbildung 1** dargestellten Jahren 2016 bis 2022 scheint der Zusammenhang ziemlich auffällig. Eine Aktualisierung der Studie wäre interessant, um zu sehen, ob die Berücksichtigung jüngerer Jahre ein robusteres Ergebnis liefert.

Gemäss Aussagen der Kantone würde dies eher überraschen: Als Voraussetzung für die Tätigung einer Ausgabe müssen üblicherweise nicht nur eine Rechtsgrundlage und ein Budgetkredit, sondern auch eine Ausgabenbewilligung vorliegen. Der diskretionäre Spielraum für zusätzliche und womöglich ineffizientere Ausgaben bei unerwarteten Mehreinnahmen sollte daher eher gering sein.

Unter dem Strich fehlen bisher klare Belege dafür, dass die Fehlschätzungen das Ausgabenverhalten signifikant negativ beeinflussen. Diese Fehlschätzungen sind also nicht so sehr aus Sorge um die Effizienz des Staatshaushalts zu kritisieren, sondern primär unter dem Aspekt der daraus folgenden, wiederholten Überschüsse und der dadurch verletzten Generationengerechtigkeit.

### **Nicht-fiskalische Einnahmen:**

#### **Überraschend starke Unterschätzung**

Auf der Einnahmeseite betrogen die Fehlschätzungen durchschnittlich mehrere Prozente des budgetierten Wertes. Weit obenausschwingt das Jahr 2021, wo die 26 Kantone ihren Fiskalertrag um über 9% und den nicht-fiskalischen Ertrag um über 15% unter-

schätzten. Hauptgründe für die Unterschätzung des nicht-fiskalischen Ertrags waren der Bundesbeitrag an die kantonalen Härtefallmassnahmen im Zusammenhang mit Covid (4,2 Mrd. Fr.)<sup>-6</sup> und die Ausschüttung der Schweizerischen Nationalbank (SNB), die erstmals 6 Tranchen (= 4 Mrd. Fr.) betrug.

Auch in anderen – etwas gewöhnlicheren – Jahren unterschätzten die Kantone den nicht-fiskalischen Ertrag<sup>-7</sup> stärker als den Fiskalertrag. Das mag erstaunen, denn man könnte meinen, nicht-fiskalische Erträge seien leichter zu prognostizieren, da sie in Erlassen festgelegt sind – beispielsweise betreffend die Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen – und weniger vom gegenwärtigen Konjunkturverlauf abhängen als die Steuererträge. In Wirklichkeit gibt es aber auch auf der nicht-fiskalischen Seite schwer prognostizierbare Erträge.

Schon erwähnt wurden die Ausschüttungen der SNB (vgl. **Box 2**). Die Budgets werden im Sommer des Vorjahres entworfen, zu einem Zeitpunkt also, an dem noch wenig über den Geschäftsgang der SNB (der über die Ausschüttungen im Folgejahr entscheidet) bekannt ist. 2018 wurde der nicht-fiskalische Ertrag um 2,3 Mrd. Fr. unterschätzt, 28% davon ist auf die Fehlschätzung der SNB-Ausschüttungen zurückzuführen. 2019 betrug die Unterschätzung 1,5 Mrd. Fr., wovon 43% auf den SNB-Posten ging. 2020 und 2021, als die SNB zum ersten Mal vier und dann sogar sechs Tranchen ausschüttete, wurden die SNB-Ausschüttungen stärker unterschätzt, nämlich um knapp 2 bzw. sogar 2,3 Mrd. Franken. Damit kann für jene Jahre – wenn man die Covid-Transfers des Bundes aussen vor lässt – ein Grossteil der Fehlschätzung erklärt werden.

Weitere nicht-fiskalische Posten, bei denen erhebliche Abweichungen zur Budgetierung entstehen können, sind der Finanzertrag (Dividenden, Gewinnablieferungen), Entnahmen aus Spezialfinanzierungen (Umfang stark abhängig vom Projektverlauf, z. B. im Strassen-

## Box 2: Die Gewinnausschüttungen der Schweizerischen Nationalbank (SNB)

Die SNB schüttet in Abhängigkeit der Höhe ihres Bilanzgewinnes und der Ausschüttungsreserve jährlich Gewinne an den Bund und die Kantone aus, und zwar 0 bis 2, 3, 4, 5 oder 6 Tranchen à 1 Mrd. Fr. (SNB, 2021). Von diesen gehen 2/3 an die Kantone – verteilt proportional gemäss deren Einwohnerzahl. Es ist anzunehmen, dass die Kantone bei der Budgetierung der nächstjährigen Ausschüttung alle den gleichen Zugriff auf Informationen zum Geschäftsverlauf der SNB haben. Daher kann ein Vergleich zwischen den Kantonen interessant sein. Untersucht werden die Budgetjahre 2018 bis 2024. Die Ausschüttungen basieren auf dem Geschäftsverlauf der SNB aus dem jeweiligen Vorjahr.

Im genannten Zeitraum schüttete die SNB jährlich durchschnittlich 2,86 Tranchen aus, die Kantone budgetierten 1,94 Tranchen. Am optimistischsten war der Kanton Jura, der mit durchschnittlich 3,1 Tranchen die SNB-Auszahlungen sogar leicht überschätzte. 2018 bis 2022 waren dessen Schätzungen ziemlich exakt, 2023 und 2024 verpasste es der Kanton hingegen, sie zu senken. Am konservativsten budgetierte mit durchschnittlich bloss 0,29 Tranchen ausgerechnet jener Kanton, dessen (gemessen am Gesamtergebnis) treffsichere Budgetierung in diesem Analyse-Doppel hervorgehoben wird: Freiburg. Insgesamt am genauesten war der Kanton Obwalden, der die Ausschüttung in den Jahren 2020 bis 2022 um jeweils 2 Tranchen unterschätzte und ansonsten immer richtig lag.

Anlagejahr	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Durchschnitt 2018–2024	Mittlere Abweichung*
Ausschüttungsjahr	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
Effektive Ausschüttung der SNB (Anzahl Tranchen)	2	2	4	6	6	0	0		2,86	–
Wert einer Tranche (in Mio. Fr.)	Budgetierungen der Kantone (Anzahl Tranchen)									
AG	53,4	1	1	1	2	4	0	2	1,57	1,86
AI	1,3	1	2	2	2	6	4	0	2,43	1,57
AR	4,3	1,5	2	2	2	6	0	3	2,36	1,36
BE	80,2	1	1	1	3	6	6	0	2,57	2,00
BL	22,4	1	1	1	3	3	3	2	2,00	2,29
BS	15,1	1	1	1	2	2	3	3	1,86	2,71
FR	25,0	0	0	0	0	2	0	0	0,29	2,57
GE	39,0	1	1	1	3	6	0	0	1,71	1,14
GL	3,1	1	1	1	2	4	0	2	1,57	1,86
GR	15,4	1	1	1	4	6	4	0	2,43	1,57
JU	5,7	1,7	2	2	4	6	4	2	3,10	1,47
LU	32,0	1	1	1	2	5	5	0	2,14	2,14
NE	13,5	2	1,5	1	4	2	2	2	2,07	1,93
NW	3,3	1	1	1,5	4	6	0	0	1,93	0,93
OW	2,9	2	2	2	4	4	0	0	2,00	0,86
SG	39,6	0,9	1,18	1,39	2,04	3,04	3,75	0	1,76	2,17
SH	6,4	1	1	1	2	4	0	0	1,29	1,57
SO	21,3	1	1	1	4	6	0	2	2,14	1,29
SZ	12,5	1	1	1	4	6	2	0	2,14	1,29
TG	21,8	1,5	1,75	1,75	4	4	2	1	2,29	1,43
TI	27,0	1	1	1	3	5	5	2	2,57	2,29
UR	2,8	1	2	2	4	6	2	0	2,43	1,00
VD	62,7	1	1	1	2	2	3	2	1,71	2,57
VS	26,8	1	1	1	4	4	4	0	2,14	1,86
ZG	9,9	1,7	1	1	1	2	0	0	0,96	1,90
ZH	119,5	1	1	1	2	5	2	1	1,86	1,86
Mittelwert ungewichtet	1,13	1,21	1,22	2,81	4,42	2,11	0,96		1,97	1,75
Mittelwert gewichtet	1,02	1,03	1,04	2,54	4,36	2,64	0,93		1,94	1,94
Abweichung total in Mio. Fr.	655	645	1975	2304	1096	-1761	-617		614	1293

\*Betrag. Negative und positive Abweichungen heben sich also nicht auf. Beispiel: In einen Jahr 1 Tranche zu tief geschätzt und im anderen 1 zu hoch, gibt nicht eine mittlere Abweichung von 0, sondern von 1.

Quelle: SNB (2021); Budgets und Jahresrechnungen der Kantone der Finanzjahre 2018 bis 2024

Die jährliche Analyse der SNB-Ausschüttungen (vgl. Tabelle) legt zwei interessante Muster offen:

Erstens zeigt sich, dass bei der während mehrerer Jahre zu niedriger Budgetierung nicht nur finanzpolitische Vorsicht eine Rolle gespielt haben muss, sondern auch ein Status-quo-Bias à la «wie es in diesem Jahr war, wird es wohl auch im nächsten Jahr sein»: Die Ausschüttungen erklommen 2020 und 2021 schrittweise neue Rekordwerte, die Budgetierung der Kantone hinkte hinterher. 2023 schüttete die SNB dann erstmals seit langem kein Geld aus, und obwohl sich das relativ früh abzeichnete, verzichteten nur zehn Kantone auf eine Budgetierung. Für 2024, dem zweiten Jahr in Folge ohne Ausschüttung, sind es nun immerhin schon 14 Kantone, und der budgetierte Mittelwert ist deutlich gesunken.

Zweitens sieht man am Vergleich der ungewichteten und bevölkerungsgewichteten Mittelwerte, dass die kleinen Kantone tendenziell exakter und dynamischer budgetiert haben: Während der Ausschüttungsjahre 2018 bis 2021 lagen ihre Budgetierungen weniger weit hinter den (steigenden) effektiven Ausschüttungen der SNB zurück. 2022, im zweiten Jahr der maximalen Ausschüttung, holten die grösseren Kantone auf. Dass 2023 dann statt 6 Tranchen plötzlich gar keine mehr ausgeschüttet wurde, nahmen wiederum die kleineren Kantone besser in ihren Budgets vorweg.

bau) und der Transferertrag (darunter auch der kantonale Anteil an der direkten Bundessteuer, der ja an sich ein fiskalischer Ertrag ist, aber als Transfer verbucht wird). Der nicht-fiskalische Ertrag setzt sich aus viel mehr Budgetposten zusammen als der fiskalische. Das allein macht ihn schon anfällig für gewisse Fehlschätzungen.

#### **Schätzung der Fiskaleinnahmen: Diversen Einflussfaktoren unterworfen**

Zur Budgetierung von Steuererträgen hat Nils Soguel, Professor am Institut für öffentliche Verwaltung (IDHEAP) der Universität Lausanne, geforscht. Er äusserte sich in einem Interview gegenüber der Zeitung «La Liberté» wie folgt dazu: «Ein Budget ist immer auch geprägt von politischer Taktik. Die Finanzverantwortlichen unterschätzen tendenziell die Einnahmen, vor allem die fiskalischen, zum einen aus Vorsichtsgründen, zum anderen auch, um bestimmten Erwartungen vorzubeugen und Forderungen zu vermeiden.» (La Liberté, 2023). Er bestätigt damit die in Teil 1 dieser Publikation geäusserte Vermutung, dass hinter den Fehlschätzungen auch ein gewisses finanzpolitisches Kalkül liegen könnte.

Am IDHEAP wurde auch untersucht, von welchen Faktoren diese Fehlschätzungen abhängen. Für den Zeitraum von 1980 bis 2008,

in dem in den 26 Schweizer Kantonen über 100 Finanzdirektorinnen und -direktoren amtierten, resultierten folgende Erkenntnisse: Die Steuereinnahmen werden stärker unterschätzt, wenn der Finanzdirektor dem linken Politikspektrum entstammt, wenn der Kanton klein ist, wenig Subventionen erhält, oder wenn die Arbeitslosigkeit niedrig ist (Chatagny, 2011).

Gemäss Chatagny und Soguel (2009) sind unterschätzte Steuereinnahmen im Übrigen durchaus kein neues Phänomen: Eine Zeitreihenanalyse der Jahre 1945 bis 2006 ergab, dass die Steuereinnahmen schon damals von einer Mehrheit der Kantone signifikant und systematisch unterschätzt wurden. Und so geschah es auch in den letzten drei Jahren: Sogar im am stärksten von Covid betroffenen Jahr 2020, für welches das Budget noch zu Vor-Covid-Zeiten, im Herbst 2019, gemacht wurde, übertrafen die effektiven Steuereinnahmen der 26 Kantone die budgetierten gesamthaft um 1,3 Mrd. Franken. 2021 waren es sogar 4,4 Mrd. Fr., und 2022 resultierte eine Abweichung von 5,3 Mrd. Franken.

Prozentual besonders hoch waren die Abweichungen 2011 und 2022 bei den Erträgen aus der Besteuerung von Unternehmen. Gesamthaft fielen diese jeweils um über 25% höher aus als budgetiert. Die Bedeutung dieser

### Box 3: Was macht der Kanton Freiburg anders?

Teil 1 der Publikation zeigte, dass Freiburg von allen Kantonen deutlich am treffsichersten budgetiert und üblicherweise auch sehr ausgeglichene Jahresrechnungen aufweist (Rühli & Hutter, 2023). Nils Soguel geht davon aus, dass das eher auf die verhältnismässig einfache Struktur des Kantons als den Budgetierungsprozess per se zurückzuführen ist. Laut ihm gilt: «Die Budgetierung wird umso schwieriger, je komplexer, heterogener und internationaler das wirtschaftliche und soziale Geflecht eines Kantons ist» (La Liberté, 2023). Dass mit Jura ein weiterer eher homogen strukturierter Kanton traditionellerweise sehr treffsicher budgetiert, unterstützt diese These. Auch der Finanzdirektor des Kantons Freiburg, Jean-Pierre Siggen, anerkennt auf Rückfrage die Rolle der kantonalen Struktur.

Doch er macht auch auf ein paar prozedurale Eigenheiten bei der Budgetierung seines Kantons aufmerksam, die zur Treffsicherheit beitragen könnten. So bindet die Regierung die Verwaltung bei der Erstellung des Haushalts eng und in mehreren Iterationen ein. Während zudem in vielen anderen Kantonen nur ein mittelfristiger Ausgleich über ihre Schuldenbremsen gefordert ist, schreibt das Finanzhaushaltsgesetz Freiburgs explizit die jährliche Ausgeglichenheit vorgelegter Budgets und realisierter Rechnungen vor. Übersteigt das Defizit des Voranschlags 2 % des Gesamtertrags, ist eine Erhöhung des Steuerfusses verpflichtend. Beträgt der Überschuss des realisierten Gesamtertrags mindestens 4 % der Ausgaben oder der Überschuss des effektiven Steuerertrags mindestens 6 % des budgetierten Wertes, muss die Regierung dem Parlament in der Folge Steuersenkungen vorschlagen.

Insgesamt befasst sich das Freiburger Finanzhaushaltsgesetz in nicht weniger als sieben Artikeln mit Modalitäten der Budgetierung. Siggen betont, die Haushaltsplanung sei für jede öffentliche Körperschaft eine Herausforderung. Fribourg meistert sie aber offenbar mit mehr Bravour als andere Kantone. Diese machten es sich zu einfach, sollten sie die treffsichere Budgetierung bloss auf die homogenere Struktur Freiburgs zurückführen.

Erträge relativ zu den Gesamteinnahmen dürfte ein Einflussfaktor für die Ungenauigkeit der Prognosen auf der Einnahmeseite sein. Zum Zeitpunkt der Budgeterstellung sind diese Erträge besonders schwierig einzuschätzen.<sup>8</sup> Dass die beiden Stadtkantone Basel-Stadt und Genf in einer Zeitreihe von 1980 bis 2002 die mit Abstand höchsten Standardabweichungen bei den Fehlschätzungen der Steuererträge aufweisen (Chatagny & Soguel, 2012: 323), unterstützt diese Vermutung.<sup>9</sup>

#### Lösungsansatz I: Treffsicherere Budgets zur Realisierung von Steuersenkungspotenzial

Eine treffsichere Budgetierung würde Steuersenkungspotenziale offenlegen: Ein Überschuss von 2,85 Mrd. Fr., wie er aggregiert über die Summe alle Kantone während der sieben Jahre von 2016 bis 2022 durchschnitt-

lich resultiert hat, würde (gemessen an den Erträgen aus 2022) eine flächendeckende Senkung aller direkter Steuern – also auch der Unternehmenssteuern, was vor dem Hintergrund der OECD-Reform eher unplausibel wäre – um 5,6 % erlauben. Gemünzt allein auf die Einkommenssteuern natürlicher Personen würde die Korrektur dieser Überschüsse einer durchschnittlichen Steuersenkung um genau 10 % entsprechen.

Table 1 veranschaulicht in der Rückschau das Steuersenkungspotenzial eines jeden Kantons. Der linke Teil ermöglicht für identische Überschüsse einen Kantonsvergleich hinsichtlich der potenziellen Auswirkungen: Er zeigt für 2022, wie vielen Prozenten des Ertrags aus den direkten Steuern oder auch nur aus den Einkommenssteuern ein hypothetischer Überschuss von 1 % des Gesamtertrags entspräche und welchem jährlichen Ge-

Tabelle 1: Tabelle zur Quantifizierung von Steuersenkungspotenzialen

	1% des Gesamtertrags* entspricht...				2016 bis 2022 entsprach der mittlere jährliche Überschuss...				
	Mio. Fr. (pro Jahr)	% der direkten Steuern*	% der Einkommenssteuern*	Fr. pro Haushalt (jährlich)	% des Gesamtertrags*	Mio. Fr. (pro Jahr)	% der direkten Steuern*	% der Einkommenssteuern*	Fr. pro Haushalt (jährlich)
AG	60,8	2,4 %	3,6 %	195	2,4 %	146,9	5,8 %	8,6 %	472
AI	1,8	2,9 %	4,9 %	264	4,6 %	8,3	13,1 %	22,4 %	1213
AR	5,2	2,6 %	4,0 %	211	1,0 %	5,0	2,5 %	3,8 %	204
BE	120,6	2,2 %	3,1 %	247	1,4 %	165,9	3,0 %	4,3 %	340
BL	32,4	1,7 %	2,6 %	244	5,0 %	162,3	8,3 %	12,9 %	1223
BS	48,3	1,6 %	3,0 %	489	6,5 %	313,3	10,6 %	19,7 %	3171
FR	44,7	3,4 %	5,1 %	314	0,7 %	32,3	2,4 %	3,7 %	227
GE	112,7	1,4 %	3,8 %	534	2,4 %	268,1	3,2 %	9,0 %	1270
GL	4,1	3,8 %	6,0 %	221	3,9 %	15,9	14,9 %	23,2 %	854
GR	25,5	3,1 %	5,4 %	268	4,2 %	107,0	13,1 %	22,8 %	1122
JU	9,8	3,0 %	4,7 %	293	-0,8 %	-8,1	-2,5 %	-3,9 %	-243
LU	38,5	2,5 %	4,2 %	206	2,5 %	94,8	6,2 %	10,4 %	506
NE	23,5	2,3 %	3,7 %	282	-1,5 %	-34,7	-3,4 %	-5,4 %	-417
NW	4,4	2,1 %	3,5 %	217	0,7 %	3,2	1,6 %	2,6 %	161
OW	3,2	2,8 %	4,0 %	187	-0,6 %	-2,0	-1,8 %	-2,6 %	-121
SG	50,9	2,2 %	4,4 %	219	2,6 %	131,6	5,6 %	11,4 %	565
SH	9,3	2,7 %	5,5 %	236	5,6 %	52,6	15,3 %	31,1 %	1333
SO	26,2	2,7 %	3,8 %	205	3,4 %	89,7	9,3 %	13,0 %	701
SZ	16,1	2,2 %	4,0 %	223	6,5 %	105,0	14,1 %	25,8 %	1452
TG	22,6	2,5 %	4,0 %	178	2,6 %	59,6	6,5 %	10,5 %	467
TI	40,0	2,0 %	4,2 %	238	0,0 %	1,5	0,1 %	0,2 %	9
UR	4,3	4,7 %	6,7 %	264	1,0 %	4,1	4,5 %	6,4 %	253
VD	113,7	1,8 %	3,0 %	307	3,1 %	348,7	5,4 %	9,1 %	941
VS	41,3	2,8 %	5,3 %	255	2,6 %	109,1	7,4 %	14,1 %	674
ZG	19,1	2,2 %	5,1 %	338	7,9 %	150,4	16,9 %	40,0 %	2654
ZH	186,6	2,5 %	4,1 %	261	2,8 %	524,4	7,0 %	11,6 %	733
<b>Total</b>	<b>1065,7</b>	<b>∅ 2,1 %</b>	<b>∅ 3,7 %</b>	<b>∅ 269</b>	<b>∅ 2,7 %</b>	<b>2854,7</b>	<b>∅ 5,6 %</b>	<b>∅ 10,0 %</b>	<b>∅ 721</b>

\* Gesamtertrag und Einkommenssteuern des Jahres 2022

■ Defizit   □ 0%–5%   ■ 5%–10%   ■ 10%–15%   ■ >15%

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf FDK (2023a), EFV (2023) und BFS

---

genwert in Franken pro Haushalt das ent-  
spräche.

Der rechte Teil zeigt in der ersten Spalte für jeden Kanton den Überschuss im Durchschnitt der letzten sieben Jahre in Prozenten des Gesamtertrags von 2022. Aus der Multiplikation der Spalten des linken Teils mit dieser Prozentzahl ergeben sich dann die vier weiteren Spalten des rechten Teils. Diese zeigen auf, um wie viel Prozent alle direkten Steuern oder nur die Einkommenssteuern in einem Kanton seit 2016 hätten niedriger liegen können, ohne dass der Kanton in die roten Zahlen gefallen wäre – und welche jährlichen Ersparnisse pro Haushalt dadurch resultiert hätten.

Kantone, die gemessen am Geschäftsgang der letzten sieben Jahre auch mit deutlich niedrigeren Steuern noch ein ausgeglichenes Resultat hätten erreichen können, sind grün eingefärbt. Die höchsten Werte erreichen Schaffhausen und Zug. Jura, Obwalden und Neuenburg haben hingegen im mehrjährigen Schnitt leichte Defizite geschrieben.

Um Missverständnissen vorzubeugen: Diese Tabelle zeigt nicht das tatsächliche, heutige Steuersenkungspotenzial der Kantone; denn welche Anteile der Überschüsse konjunktureller und welche struktureller Natur sind, lässt sich daraus schlecht schliessen. Für das Steuersenkungspotenzial ist der strukturelle Überschuss eines jeweiligen Kantons ausschlaggebend.

Einen strukturellen Überschuss zu bestimmen, würde die Ambitionen dieser Analyse sprengen. Zumal dies nicht bloss eine rechnerische, sondern eine politische Aufgabe ist. So hängt etwa das Potenzial für Steuersenkungen von der Verschuldungssituation und der Eigenkapitaldecke des Kantons ab. Um eine allfällige hohe Verschuldung abzubauen, kann ein Kanton bewusst Überschüsse planen. Solche temporären strukturellen Überschüsse sind natürlich erwünscht.

Die effektiven Überschüsse der vergangenen sieben Jahre mögen somit nur als ein

grober Indikator für das Steuersenkungspotenzial eines Kantons dienen. Wichtiger als die finanzielle Vergangenheit ist die finanzielle Zukunft. Diese möglichst realistisch einzuschätzen, ist Voraussetzung für die Quantifizierung eines allfälligen strukturellen Überschusses.

Und genau deshalb zeigt die obenstehende Tabelle – bei allem Wenn und Aber, dass wohl diverse Kantone ein signifikantes Potenzial für Steuersenkungen aufweisen. Denn die Überschüsse waren in der Regel ungeplant und unerwartet – also nicht das Resultat eines bewussten politischen Entscheids. Dafür spricht ausserdem, dass einige Kantone in den letzten Jahren und auch für 2024 schon auf die bisherigen Überschüsse reagiert haben.

Die bei weitem beeindruckendsten Steuersenkungen führte der Kanton Schaffhausen durch. Gegenüber 2016 senkte der Kanton seinen Steuerfuss<sup>-10</sup> in mehreren Schritten von 115 % auf 89 %. Sogar noch etwas stärker fiel die Steuersenkung im Kanton Schwyz aus (170 % auf 120 %) – allerdings hatte der Kanton schon von 2008 bis 2014 einen Steuerfuss von bloss 120 %. Beide Kantone erzielten trotz der Senkungen weiterhin deutliche Überschüsse. Weniger stark fielen die Senkungen in den Kantonen St. Gallen (115 % auf 105 %), Thurgau (117 % auf 109 %), Freiburg (100 % auf 96 %), Zug (82 % auf 80 %, weitere Steuersenkung beschlossen), Zürich (100 % auf 98 %) und Bern (3,06 auf 3,025, weitere Steuersenkungen geplant) aus (ESTV, 2023). Auch Waadt hat für 2024 eine leichte Steuersenkung beschlossen.

### **Lösungsansatz II: Steuerrückvergütung bei unerwarteten Überschüssen**

Der beste Weg, um zu verhindern, dass Steuerzahler zu viel für die vom Staat erbrachten Leistungen zahlen, wären eine möglichst realitätsnahe Budgetierung und (bei strukturellen Überschüssen und einer soliden Vermögenssituation) daraus folgend entspre-

---

chende Steuersenkungen. In der Realität bestehen jedoch Mechanismen, die solchen Steuersenkungen – auch wenn sie aus Gründen der Generationengerechtigkeit angebracht wären – im Wege stehen.

Befürchtet wird etwa von den politischen Entscheidungsträgern, dass bei voreiligen Steuersenkungen das Geld in schlechteren Jahren schnell wieder fehlt – und der Kanton dann statt zu einer Steuererhöhung zum Sparhammer greifen würde. Solche Bedenken erklären vielleicht auch die in der Forschung identifizierte pessimistischere Budgetierung unter Finanzdirektoren des linken Parteienspektrums.

Die Hürden für eine Steuersenkung sind im politischen Alltag entsprechend hoch, und das Instrument ist ziemlich träge: Von den ersten Diskussionen bis zur tatsächlichen Senkung können mehrere Jahre vergehen. Nicht zuletzt stellt sich jeweils die Frage nach dem Umfang der Steuersenkung. Darüber jeweils werden intensive Debatten mit den üblichen politischen Vorzeichen geführt. Ein zeitnaherer und weniger verpolitisierter Ansatz, um auf die Überschüsse zu antworten, ist daher erwünscht. Im Folgenden wird ein solcher diskutiert.

### Idee

Eine Alternative zur unflexiblen und zeitintensiven Steuersenkung könnte eine institutionalisierte **Steuerrückvergütung** sein. Eine solche Idee skizzierte jüngst Christian C. Moesch, Grossrat des Kantons Basel-Stadt. Das Grundprinzip ist Folgendes: Schreibt ein Kanton einen Überschuss, würde er diesen – zu Teilen oder vollumfänglich – an die Steuerzahlenden zurückerstatten. Im Gegensatz zur Steuersenkung ist es für die Steuerrückvergütung nicht relevant, ob ein Überschuss struktureller oder nicht-struktureller Natur ist. Entsprechend würden sich die Diskussionen um die korrekte Berechnung struktureller Überschüsse erübrigen.

### Theoretische Modalitäten

Bei der Ausgestaltung des Instruments sind diverse Modalitäten vorstellbar, die gut aufeinander abgestimmt sein müssten. Folgende Fragen dürften dabei im Zentrum stehen:

- 01\_ Sollen im Falle eines Defizits symmetrisch zur Idee der Rückvergütung Steuernachzahlungen eingefordert werden?
- 02\_ Soll die Rückvergütung im vollen Umfang des Überschusses geschehen oder nur zu Teilen?
- 03\_ Soll die Rückvergütung abhängig von der Verschuldungssituation des Kantons sein?
- 04\_ Soll die Rückvergütung generell bei Überschüssen vorgenommen werden oder nur bei unerwarteten, also nicht budgetierten Überschüssen?

- 01\_ **Symmetrisch oder nicht?** Im Falle einer Symmetrie – Rückvergütung bei Überschüssen, Nachzahlung bei Defiziten – würden Steuerzahlende unmittelbar am finanziellen Ergebnis ihres – um es abstrakt auszudrücken – staatspolitischen Kollektivs teilhaben. Das ist eine an sich bemerkenswert triviale Idee, die der liberalen Urvorstellung davon, was ein Staat eigentlich sein sollte, näher käme als die heutige Realität. Mindestens zwei Argumente sprechen allerdings klar gegen eine solche Symmetrie:
- Erstens hätte sie – wenn man annimmt, dass Überschüsse häufiger in Boomphasen und Defizite häufiger in Rezessionen anfallen – klare Züge einer prozyklischen Fiskalpolitik: Die (Netto-) Steuerbelastung sänke in Boomphasen und stiege in Rezessionen, was die Konjunkturzyklen verstärken würde.
  - Zweitens ist der Zwang zu einer Nachzahlung von Steuern aus staatsrechtlichen Gründen problematisch. Er kratzt am Prinzip der Rechtssicherheit und reduziert die Planungssicherheit von Haushalten und Unternehmen.

02\_ **Vollumfänglich oder zu Teilen?** Steuernachzahlungen sind folglich im Gegensatz zur Rückvergütung aus ökonomischen und staatsrechtlichen Gründen nicht sinnvoll. Das gilt es bei der Bestimmung des Umfangs der Rückvergütung zu berücksichtigen. Würden Defizite als Schulden angehäuft, Überschüsse hingegen den Steuerzahlern voll rückvergütet, so könnten die Staatsschulden mittelfristig nur steigen. Das wäre noch weniger im Sinne der Generationengerechtigkeit als das Erzielen wiederholter Überschüsse. Daher empfiehlt sich in diesem Fall eine nur teilweise Steuerrückvergütung von Haushaltsüberschüssen. Damit könnte sich der Kanton Spielraum für gelegentliche Defizite bewahren.

03\_ **Abhängig von der Verschuldungssituation?** Die in 1) diskutierte Asymmetrie ist wiederum weniger ein Problem, wenn eine Steuerrückvergütung bloss bei genügend guter Verschuldungssituation des Kantons erfolgt. Beispielsweise könnte für die Rückvergütung (neben dem Haushaltsüberschuss) eine negative Nettoverschuldung (Fremdkapital abzüglich des Finanzvermögens) des Kantons vorausgesetzt werden. Das hiesse also, das Finanzvermögen des Kantons müsste dessen Fremdkapital übersteigen.

Laut dem Harmonisierten Rechnungslegungsmodell 2 (HRM2) gilt ein Nettoverschuldungsquotient (Nettoschulden / Fiskalertrag) von unter 100 % als gut (SRS/CSPCP, 2023). Demnach wird die Nettoverschuldung als gut bezeichnet, wenn das Fremdkapital des Kantons sein Finanzvermögen um nicht mehr als den Betrag übersteigt, den er jährlich an Fiskalerträgen generiert. Eine Situation, in der das Finanzvermögen sogar höher liegt als das Fremdkapital, könnte sogar als luxuriös bezeichnet werden – ein Luxus allerdings, der auf Kosten der Steuerzah-

lenden gegangen ist. Ganze 14 der 26 Kantone wiesen Ende 2022 eine negative Nettoverschuldung auf (vgl. Abbildung 2).

04\_ **Alle oder nur nicht-budgetierte Überschüsse?** Mit einer finanzpolitisch umsichtigen Festlegung der Modalitäten 1) bis 3) spräche nicht viel gegen eine generelle Rückvergütung von Überschüssen. Und doch ist es deutlich naheliegender, nur unerwartete, also nicht-budgetierte Überschüsse zurückzuervergüten. Aus einer Grundbedingung für die Rückvergütung würden damit genau genommen zwei:

1. Es wurde ein Überschuss erzielt.
2. Er wurde nicht (oder nicht in dieser Höhe) budgetiert.

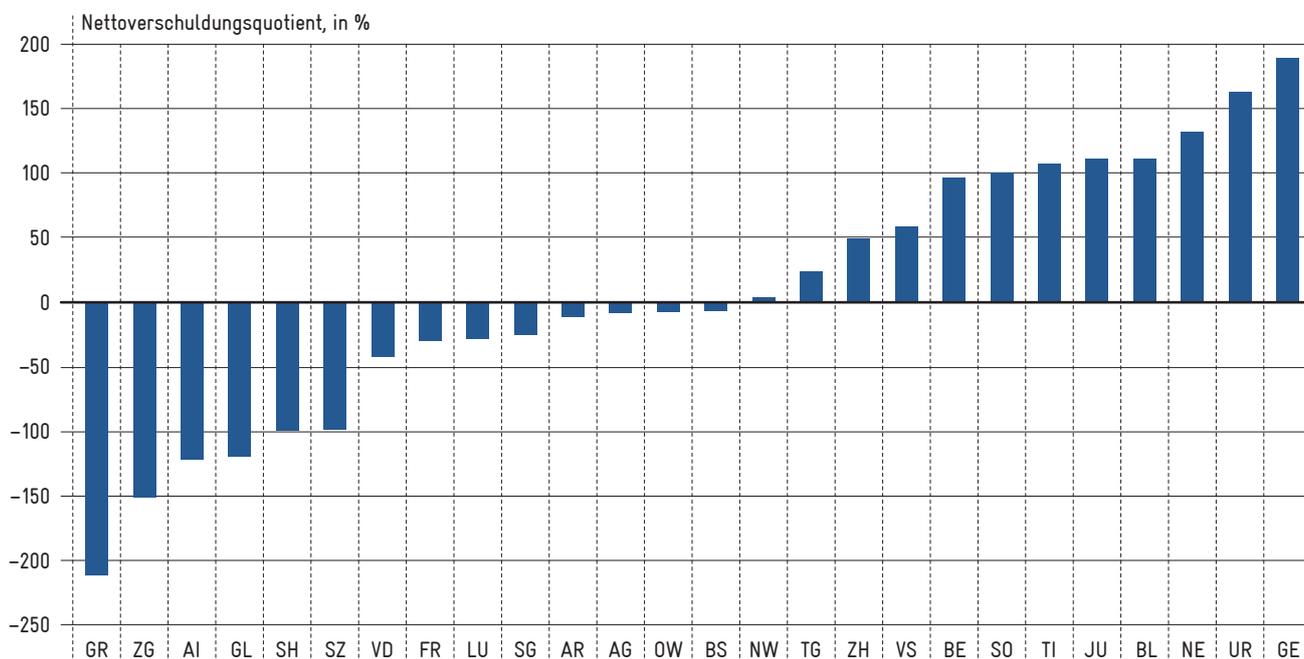
Rückvergütet würde dann bloss jener Anteil des Überschusses, der über dem budgetierten Plus (oder, bei budgetiertem Defizit, über null) liegt. Die Vorteile wären folgende:

- Die kantonalen Entscheidungsträger würden die volle Autonomie bei Entscheidungen über Schuldenabbau (oder Vermögensaufbau) bewahren: Budgetieren sie einen Überschuss, wird er bilanzwirksam, nur nicht-budgetierte Überschüsse werden an die Steuerzahlenden rückvergütet.
- Die Anforderungen der kantonalen Schuldenbremsen würden unabhängig von deren Ausgestaltung erfüllt. Fordert eine Schuldenbremse – wie z. B. jene des Bundes – Überschüsse in Boomphasen und erlaubt Defizite in Rezessionen, so würden Rückvergütungen nur erfolgen, wenn diese Ziele übererfüllt sind.

In der jüngeren Vergangenheit hätten zwischen den beiden Varianten keine grossen Unterschiede bezüglich Umfangs der Rückvergütungen resultiert, denn bis auf ganz wenige Ausnahmen waren alle deutlichen Überschüsse unerwartet, also nicht-budgetiert. Dass ein hoher Überschuss budgetiert wird, ist äusserst selten.

## Abbildung 2: Über die Hälfte der Kantone mit negativer Nettoschuld

Das HRM2 definiert einen Nettoschuldenquotienten (Nettoschulden / Fiskalertrag) von unter 100 % als gut. 19 der 26 Kantone unterschritten Ende 2022 diesen Wert. 14 Kantone weisen sogar eine negative Nettoschuld auf. Für sie würde sich im Falle weiterer Überschüsse eine Steuerrückvergütung aufdrängen.



Quelle: FDK (2023a)

Im Lichte dieser Ausführungen zu den vier Fragen könnte somit folgende Ausgestaltung der Steuerrückerstattung zweckmässig sein:

- Keine Symmetrie, d. h. keine Steuerrückforderungen im Falle von Defiziten.
- Rückvergütung nur von nicht-budgetierten, unerwarteten Überschüssen je nach Vermögenssituation eines Kantons:
  - Vollständige Rückvergütung bei negativer Nettoverschuldung.
  - Teilweise Rückvergütung, solange der Nettoverschuldungsquotient unter 100 % liegt.
  - Keine Rückvergütung, falls der Nettoverschuldungsquotient über 100 % liegt.

### Praktische Implementierung

Eine Steuerrückvergütung müsste die Form einer prozentualen Rückvergütung von direkten Steuern an die Steuerzahlenden haben.

Sie müsste also analog zur Senkung des Steuerfusses ausgestaltet sein, bei der sich die Steuerlast von allen Steuerzahlenden um einen bestimmten Prozentsatz reduziert. Sinnvollerweise bezöge sich die Rückvergütung auf jene Steuerarten, auf die auch der kantonale (und kommunale) Steuerfuss angewendet wird. Für diese würde dann – analog zum Vorgehen in Tabelle 1 – der Umfang der Rückvergütung ermittelt.

Es würde also berechnet, wie vielen Prozenten der direkten Steuereinnahmen der unerwartete Überschuss entspricht. Auf dieser Grundlage würde dann die Rückvergütung für jeden Steuerzahlenden berechnet. Ein Beispiel zur Illustration: Ein Überschuss von 100 Mio. Fr. entspricht im Kanton Graubünden 3,9 % der Gesamteinnahmen (vgl. Tabelle 1). Das wiederum entspricht 12,2 % der direkten Steuern von natürlichen und juristischen Personen. Im Falle einer vollen Rückvergütung

---

würden diese 12,2% an die entsprechenden Steuerzahlenden rückerstattet – nach derselben mathematischen Logik wie bei einer Steuerfussenkung; im Falle einer teilweisen Rückvergütung entsprechend nur ein Teil davon.

Die Rückvergütung würde am besten mit der definitiven Steuerrechnung saldiert. Diese Rechnung wird jeweils frühestens im Herbst des Folgejahres verschickt; zu einem Zeitpunkt also, an dem das Ergebnis der Jahresrechnung längst bekannt ist. Es müsste somit keine effektive Rückzahlung durchgeführt werden, sondern bloss eine prozentuale Reduktion der definitiven Steuerrechnung. Damit würde erstens der administrative Mehraufwand der Steuerrückvergütung auf ein Minimum reduziert. Zweitens könnte so auch verhindert werden, dass von einer Steuerrückvergütung frisch Zugezogene profitieren, die im jeweiligen Kanton noch gar keine Steuern bezahlt haben. Umgekehrt würde die Rückvergütung natürlich auch frisch Weggezogenen noch zugutekommen.

### **Potenzielle Auswirkungen**

Ob die Steuerrückvergütung das Phänomen der Fehlbudgetierung reduziert, ist unklar. Man könnte argumentieren, dass sie das Phänomen eher verstärkt. Die Verantwortlichen hätten sich nämlich für eine Fehlschätzung weniger stark zu rechtfertigen, da das «zu viel» eingenommene Steuergeld ja ohnehin wieder an die Bevölkerung zurückverteilt wird.

Es wäre damit sogar ein Anreiz für pessimistische Fehlbudgetierung vorstellbar: Einen «überraschenden» Überschuss zu generieren, der dann zurückverteilt werden kann, könnte bei Steuerzahlenden verhaltensökonomisch gesehen positiver wahrgenommen werden als ein angekündigter (also nicht überraschender) Überschuss oder niedrigere Steuern von Beginn weg.<sup>-11</sup>

Andererseits macht die Steuerrückvergütung die Fehlschätzung für alle sehr transparent.

Das wiederum spräche für eine geringere Tendenz zu pessimistischer Budgetierung. Falls die Rückvergütung nur bei nicht-budgetierten Überschüssen erfolgt, könnte das ein weiterer Anreiz für eine nicht zu defensive Budgetierung sein: Wollte eine Regierung z. B. ihren finanzpolitischen Spielraum durch einen Überschuss vergrössern, müsste sie diesen budgetieren und entsprechend auch vor der Legislative – und den Steuerzahlern – rechtfertigen.

Welcher dieser – theoretischen – Effekte in der Praxis sich in welchem Umfang manifestiert und welcher überwiegt, ist nicht klar. Nur: Das ist letztlich nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass eine zu pessimistische Budgetierung mit den damit verbundenen Staatsüberschüssen nicht mehr dazu führt, dass die Steuerpflichtigen mehr zahlen, als die Erbringung der staatlichen Leistungen gekostet hat. Die Steuerrückvergütung ist also nicht in erster Linie ein Instrument zur besseren Budgetierung, sondern eines zur Herstellung der Generationengerechtigkeit. Es bekämpft nicht die Ursachen, sondern das Symptom – und das sehr effektiv.

### **Fazit**

Die beiden Teile dieser Analyse haben gezeigt, dass die Kantone ihre finanziellen Aussichten zu vorsichtig einschätzen. Statt der im Budget vorgesehenen ausgeglichenen Abschlüsse, die den jeweiligen Anforderungen der kantonalen Schuldenbremsen genügen, resultierten so in den vergangenen Jahren teilweise hohe Überschüsse. Wiederholte deutliche Überschüsse sind allerdings genauso wenig generationengerecht wie durch Defizite angehäufte Schuldenberge.

Zu wünschen wäre darum eine realitätsnähere Budgetierung, die entsprechendes Steuersenkungspotenzial offenlegen würde, das dann idealerweise auch realisiert wird. Da Steuersenkungen aber eine träge und verpolitisierte Massnahme sind, wurde in dieser Analyse, sozusagen als Second-Best-Lösung,

---

ein alternativer, neuer, und in Teilen vielleicht etwas experimentell anmutender Vorschlag skizziert: Die Steuerrückvergütung.<sup>-12</sup>

Eine Steuerrückvergütung wäre eine einfache, schnelle und flexible Möglichkeit, die Steuerzahlenden und Leistungsträger an einer positiven finanziellen Entwicklung ihres Kantons teilhaben zu lassen. Mit den von uns diskutierten Modalitäten dürfte dieses Instrument finanzpolitisch risikoarm und in Ergänzung mit den jeweiligen Schuldenbremsen umzusetzen sein. Es begegnet damit den in der Debatte um Steuersenkungen oft geäusserten Ängsten, in naher Zukunft reiche der Ertrag nicht mehr aus, um die demokratisch festgelegten Staatsaufgaben zu erfüllen. Und doch soll es die herkömmliche Steuersenkung nicht ersetzen. Im Gegenteil: Regelmässige Rückvergütungen wären für die Steuerpflichtigen ein gut sichtbares Zeichen dafür, dass der reguläre Steuerfuss zu hoch liegt und gesenkt werden kann.

Schliesslich ist die Steuerrückvergütung aus staatspolitischer Warte gemäss der neuen politischen Ökonomie (Public Choice) ein spannender Ansatz. Auch nach den liberalen Revolutionen des 19. Jahrhunderts stellt der Staat noch oft einen selbständigen Akteur dar, der auch seine eigenen Interessen im Blick hat. Dem liberalen Ideal entsprechend sollte hingegen vielmehr gelten: Der Staat, das sind wir alle (Schwarz, 2020). Die Schweiz mit ihrem kleinteiligen Föderalismus und starken direktdemokratischen Elementen ist diesem Ideal näher als die meisten anderen Länder. Die Steuerrückvergütung verkörpert eine weitere Annäherung an dieses Ideal. Sie würde zwischen dem Staatshaushalt und den Haushalten sowie Unternehmen eine unmittelbare Verbindung schaffen. Der Staat wäre damit noch spürbarer ein eigentlicher Vertreter der Bürgerinnen und Bürger.

## Endnoten

- 1 Private Haushalte, öffentliche Unternehmungen, private Organisationen ohne Erwerbszweck, private Unternehmungen, Gemeinden und Gemeindef Zweckverbände, Kantone und Konkordate u. v. m.
- 2 Aufwand und Ertrag gelten als ausserordentlich, wenn mit ihnen in keiner Art und Weise gerechnet werden konnte, sie sich der Einflussnahme und Kontrolle entziehen und sie nicht zum operativen Geschäft (Leistungsstellung) gehören (FDK, 2023b: 27).
- 3 Die isolierte Untersuchung der deutlichen Fehlschätzungen der Kantone Schaffhausen, Genf, Graubünden und Glarus für das Jahr 2022 (Rühli & Hutter, 2023) zeigte hingegen keine auffälligen Muster hinsichtlich der Art der Fehlschätzungen.
- 4 Beispielsweise Liebman & Mahoney (2017), Baumann (2019), McCue et al. (2021), Lofaro et al. (2023) oder Balakrishnan et al. (2007).
- 5 Zwei Ursachen dafür werden besonders oft genannt:
  1. Das Vorsichtsprinzip: Ämtern muss es möglich sein, ihre Ausgaben bis am 31. Dezember mit dem verabschiedeten Budget zu decken, darum erhalten sie sich lange einen Handlungsspielraum, den sie dann erst gegen Ende Jahr aufbrauchen.
  2. Die Haushaltstaktik: Das Nicht-Aufbrauchen eines Budget-Kredites wäre ein Eingeständnis dafür, dass die Mittel zu hoch waren, und wäre für das Amt entsprechend mit dem Risiko einer Kürzung der Mittel für das Folgejahr verbunden. Das schafft einen Anreiz, am Ende des Jahres mehr Geld auszugeben.
- 6 Die Finanzdirektorenkonferenz (FDK), auf deren Zahlen sich diese Analyse stützt, verbucht diese Transfers als betrieblichen Ertrag (also im ordentlichen Haushalt) (FDK, 2023a). Die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) scheint sie dagegen im ausserordentlichen Haushalt zu verbuchen (EFV, 2023). In jenem Fall wären sie gar nicht Teil der vorliegenden Auswertung, was die Fehlschätzung um fast zwei Drittel reduzieren würde.
- 7 Zu den nicht-fiskalischen Erträgen gehören neben den schon genannten SNB-Ausschüttungen Entgelte (für Leistungen an Private) und diverse umfangreiche Transfererträge, darunter der Kantonsanteil an der direkten Bundessteuer, Entschädigungen vom Bund und den Gemeinden für konkrete Leistungen ihnen gegenüber, der Finanz- und Lastenausgleich, sowie Beiträge vom Bund und von den Gemeinden für die Aufgabenerfüllung im Rahmen der festgelegten Aufgabenteilung.
- 8 Das liegt vor allem daran, dass ein Grossteil der Gewinne – gerade in kleineren oder städtischen Kantonen – von einigen wenigen grossen Unternehmen stammt, deren Gewinnschwankungen dann stark ins Gewicht fallen.
- 9 Wobei man dagegenhalten könnte, dass die Unternehmenssteuererträge auch in BS und GE (im Jahr 2021) nur 10% bzw. 15% der Gesamteinnahmen ausmachten, womit sich auch deutliche Fehleinschätzungen absolut gesehen auch in diesen Kantonen nicht massiv in der Gesamtrechnung niederschlagen sollten.
- 10 Wie die Gemeinden bestimmen die Kantone einen Steuerfuss (in %) oder eines Steuervielfachen (von 1), mit dem die von ihnen gesetzlich festgelegten Steuertarife (Basistarife) zu multiplizieren sind. Dies erlaubt eine mathematisch unkomplizierte Anpassung der Steuerbelastung. Für mehr Informationen zum Thema Steuersatz und Steuerfuss vgl. SSK, 2021. Die hier genannten Steuerfüsse/-vielfache können nicht zwischen den Kantonen verglichen werden, da sich die Steuersysteme der Kantone stark unterscheiden. Aussagekräftig im Kantonsvergleich ist also nicht die absolute Höhe der Steuerfüsse, sondern bloss deren Veränderung.
- 11 Kahnemann und Tversky (1979) zeigten mit ihrer «Prospect Theory», die einen Grundstein der «Behavioral Economics» (Verhaltensökonomie) darlegt, dass Individuen Gewinne und Verluste oft separat werten, statt sie vorab zu verrechnen. Im Falle der Steuerzahlung würde die Zahlung also mental als ein Verlust verrechnet, die Steuerrückvergütung hingegen nicht als eine Reduktion dieses Verlusts, sondern als separater Gewinn. Das hätte zur Folge, dass ein Individuum eine Steuerzahlung mit darauffolgender Steuerrückvergütung als positiver wahrnimmt als eine geringere Steuerzahlung, die dem Gegenwert von Steuerzahlung und Rückvergütung entspricht. Die Verrechnung der Steuerrückvergütung mit der definitiven Steuerrechnung dürfte diesen Effekt allerdings abschwächen, da in diesem Fall ja keine Zahlung mit anschliessender Rückvergütung erfolgt, sondern die Korrektur in derselben Rechnung verrechnet wird.
- 12 Der Vorschlag ist jedoch nicht so experimentell, wie man glauben könnte. Die US-amerikanischen Bundesstaaten Colorado, Michigan, Missouri und Oregon führen schon seit längerem Überschussrückzahlungen – wenn auch nach ganz anderen Modalitäten – durch (New, 2001).

## Quellen

### Budgets der Kantone

AG: [www.ag.ch/de/verwaltung/dfr/finanzen/aufgaben-finanzplan?jumpTo=MjIzNDUxMy9mODAyZjIhMi00MzU0LTQwOTc0OGI1NCJfOTgzMzU5NTY2MDc](http://www.ag.ch/de/verwaltung/dfr/finanzen/aufgaben-finanzplan?jumpTo=MjIzNDUxMy9mODAyZjIhMi00MzU0LTQwOTc0OGI1NCJfOTgzMzU5NTY2MDc)

AI: [www.ai.ch/themen/staat-und-recht/kantonsfinanzen/budget](http://www.ai.ch/themen/staat-und-recht/kantonsfinanzen/budget)

AR: [ar.ch/verwaltung/departement-finanzen/amt-fuer-finanzen/voranschlag-staatsrechnung-aufgaben-und-finanzplan/](http://ar.ch/verwaltung/departement-finanzen/amt-fuer-finanzen/voranschlag-staatsrechnung-aufgaben-und-finanzplan/)

BE: [www.fin.be.ch/de/start/themen/Finanzen/budget-und-aufgaben-finanzplan.html](http://www.fin.be.ch/de/start/themen/Finanzen/budget-und-aufgaben-finanzplan.html)

BL: [www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/finanz-und-kirchendirektion/finanzverwaltung/aufgaben-und-finanzplan-afp](http://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/finanz-und-kirchendirektion/finanzverwaltung/aufgaben-und-finanzplan-afp)

BS: [www.regierungsrat.bs.ch/geschaeft/berichte.html](http://www.regierungsrat.bs.ch/geschaeft/berichte.html)

FR: [www.fr.ch/de/staat-und-recht/oeffentliche-finanzen/staatsvoranschlag](http://www.fr.ch/de/staat-und-recht/oeffentliche-finanzen/staatsvoranschlag)

GE: [www.ge.ch/publication?titre=&type=186&dossier=All&organisation=All&field\\_date\\_publication\\_value\\_1=&field\\_date\\_publication\\_value\\_2=](http://www.ge.ch/publication?titre=&type=186&dossier=All&organisation=All&field_date_publication_value_1=&field_date_publication_value_2=)

GL: [www.gl.ch/verwaltung/finanzen-und-gesundheit/online-schalter.html/511](http://www.gl.ch/verwaltung/finanzen-und-gesundheit/online-schalter.html/511)

GR: [www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dfg/ds/dokumentation/budgets/2021-2030/Seiten/start.aspx](http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dfg/ds/dokumentation/budgets/2021-2030/Seiten/start.aspx)

JU: [www.jura.ch/DFI/TRG/Budgets/Tresorerie-generale-Budgets-de-l-Etat-jurassien.html](http://www.jura.ch/DFI/TRG/Budgets/Tresorerie-generale-Budgets-de-l-Etat-jurassien.html)

LU: [www.lu.ch/verwaltung/FD/projekte\\_themen/fd\\_finanzen/fd\\_afp](http://www.lu.ch/verwaltung/FD/projekte_themen/fd_finanzen/fd_afp)

NE: [www.ne.ch/autorites/DFS/SFIN/Pages/budget.aspx](http://www.ne.ch/autorites/DFS/SFIN/Pages/budget.aspx)

NW: [www.nw.ch/finanzverwpub/7513](http://www.nw.ch/finanzverwpub/7513)

OW: [www.ow.ch/steuern/4891](http://www.ow.ch/steuern/4891)

SG: [www.sg.ch/steuern-finanzen/finanzen/finanzpublikationen.html](http://www.sg.ch/steuern-finanzen/finanzen/finanzpublikationen.html)

SH: [sh.ch/CMS/Webseite/Kanton-Schaffhausen/Beh-rde/Verwaltung/Finanzdepartement/Finanzverwaltung/Budget-2288266-DE.html](http://sh.ch/CMS/Webseite/Kanton-Schaffhausen/Beh-rde/Verwaltung/Finanzdepartement/Finanzverwaltung/Budget-2288266-DE.html)

SO: [so.ch/verwaltung/finanzdepartement/amt-fuer-finanzen/voranschlag/](http://so.ch/verwaltung/finanzdepartement/amt-fuer-finanzen/voranschlag/)

SZ: [www.sz.ch/behoerden/verwaltung/finanzdepartement/amt-fuer-finanzen/aufgaben-und-finanzplan.html/8756-8758-8802-10332-10339-10336](http://www.sz.ch/behoerden/verwaltung/finanzdepartement/amt-fuer-finanzen/aufgaben-und-finanzplan.html/8756-8758-8802-10332-10339-10336)

TG: [finanzverwaltung.tg.ch/de/kantonsfinanzen/budget/budget-2022.html/13085](http://finanzverwaltung.tg.ch/de/kantonsfinanzen/budget/budget-2022.html/13085)

TI: [www4.ti.ch/dfe/dr/finanze/dati-finanziari/2023-preconsuntivo](http://www4.ti.ch/dfe/dr/finanze/dati-finanziari/2023-preconsuntivo)

UR: [www.ur.ch/politbusiness/95360](http://www.ur.ch/politbusiness/95360)

VD: [www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/finances-publiques/budgets](http://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/finances-publiques/budgets)

VS: [www.vs.ch/de/web/acf/budget](http://www.vs.ch/de/web/acf/budget)

ZG: [zg.ch/de/steuern-finanzen/finanzen/budget-und-finanzplan](http://zg.ch/de/steuern-finanzen/finanzen/budget-und-finanzplan)

ZH: [www.zh.ch/de/steuern-finanzen/kantonsfinanzen/budget-und-finanzplanung.html#1241305097](http://www.zh.ch/de/steuern-finanzen/kantonsfinanzen/budget-und-finanzplanung.html#1241305097)

### Jahresrechnungen der Kantone

AG: [www.ag.ch/de/verwaltung/dfr/finanzen/jahresbericht-mit-jahresrechnung](http://www.ag.ch/de/verwaltung/dfr/finanzen/jahresbericht-mit-jahresrechnung)

AI: [www.ai.ch/themen/staat-und-recht/kantonsfinanzen/staatsrechnung](http://www.ai.ch/themen/staat-und-recht/kantonsfinanzen/staatsrechnung)

AR: [ar.ch/verwaltung/departement-finanzen/amt-fuer-finanzen/voranschlag-staatsrechnung-aufgaben-und-finanzplan/](http://ar.ch/verwaltung/departement-finanzen/amt-fuer-finanzen/voranschlag-staatsrechnung-aufgaben-und-finanzplan/)

BE: [www.fin.be.ch/de/start/themen/Finanzen/Geschaeftsbericht.html](http://www.fin.be.ch/de/start/themen/Finanzen/Geschaeftsbericht.html)

BL: [www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/finanz-und-kirchendirektion/finanzverwaltung/jahresbericht](http://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/finanz-und-kirchendirektion/finanzverwaltung/jahresbericht)

BS: [www.regierungsrat.bs.ch/geschaeft/berichte.html](http://www.regierungsrat.bs.ch/geschaeft/berichte.html)

FR: [www.fr.ch/de/staat-und-recht/oeffentliche-finanzen/staatsrechnung](http://www.fr.ch/de/staat-und-recht/oeffentliche-finanzen/staatsrechnung)

GE: [www.ge.ch/publication?type=187](http://www.ge.ch/publication?type=187)

GL: [www.gl.ch/verwaltung/finanzen-und-gesundheit/online-schalter.html/511](http://www.gl.ch/verwaltung/finanzen-und-gesundheit/online-schalter.html/511)

GR: [www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dfg/ds/dokumentation/rechnungen/Seiten/default.aspx](http://www.gr.ch/DE/institutionen/verwaltung/dfg/ds/dokumentation/rechnungen/Seiten/default.aspx)

JU: [www.jura.ch/DFI/TRG/Comptes/Tresorerie-generale-Comptes-de-l-Etat-jurassien.html](http://www.jura.ch/DFI/TRG/Comptes/Tresorerie-generale-Comptes-de-l-Etat-jurassien.html)

LU: [www.lu.ch/verwaltung/FD/projekte\\_themen/fd\\_finanzen/fd\\_jahresberichte](http://www.lu.ch/verwaltung/FD/projekte_themen/fd_finanzen/fd_jahresberichte)

NE: [www.ne.ch/autorites/DFS/SFIN/Pages/comptes.aspx](http://www.ne.ch/autorites/DFS/SFIN/Pages/comptes.aspx)

NW: [www.nw.ch/finanzverwpub/7817](http://www.nw.ch/finanzverwpub/7817)

OW: [www.ow.ch/steuern/4897](http://www.ow.ch/steuern/4897)

SG: [www.sg.ch/steuern-finanzen/finanzen/finanzpublikationen.html](http://www.sg.ch/steuern-finanzen/finanzen/finanzpublikationen.html)

SH: [sh.ch/CMS/Webseite/Kanton-Schaffhausen/Beh-rde/Verwaltung/Finanzdepartement/Finanzverwaltung/Staatsrechnung-HRM2--ab-2018--2288272-DE.html](http://sh.ch/CMS/Webseite/Kanton-Schaffhausen/Beh-rde/Verwaltung/Finanzdepartement/Finanzverwaltung/Staatsrechnung-HRM2--ab-2018--2288272-DE.html)

SO: [so.ch/verwaltung/finanzdepartement/amt-fuer-finanzen/staatsrechnung/](http://so.ch/verwaltung/finanzdepartement/amt-fuer-finanzen/staatsrechnung/)

SZ: [www.sz.ch/behoerden/verwaltung/finanzdepartement/amt-fuer-finanzen/jahresberichte.html/8756-8758-8802-10332-10339-10337](http://www.sz.ch/behoerden/verwaltung/finanzdepartement/amt-fuer-finanzen/jahresberichte.html/8756-8758-8802-10332-10339-10337)

TG: [finanzverwaltung.tg.ch/de/kantonsfinanzen/rechnung/archiv.html/1266](http://finanzverwaltung.tg.ch/de/kantonsfinanzen/rechnung/archiv.html/1266)

TI: [www4.ti.ch/dfe/dr/finanze/dati-finanziari/c2022](http://www4.ti.ch/dfe/dr/finanze/dati-finanziari/c2022)

UR: [www.ur.ch/themen/1600](http://www.ur.ch/themen/1600)

VD: [www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/finances-publiques/comptes](http://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/finances-publiques/comptes)

VS: [www.vs.ch/de/web/acf/compte-de-l-etat](http://www.vs.ch/de/web/acf/compte-de-l-etat)

ZG: [zg.ch/de/steuern-finanzen/finanzen/geschaeftsbericht-jahresrechnung](http://zg.ch/de/steuern-finanzen/finanzen/geschaeftsbericht-jahresrechnung)

ZH: [www.zh.ch/de/steuern-finanzen/kantonsfinanzen/geschaeftsbericht-rechnung.html](http://www.zh.ch/de/steuern-finanzen/kantonsfinanzen/geschaeftsbericht-rechnung.html)

## Quellen (Forts.)

- Balakrishnan, Ramji; Soderstrom, Naomi, S., & West, Timothy D. (2007): Spending Patterns with Lapsing Budgets: Evidence from U.S. Army Hospitals. *Journal of Management Accounting Research*, 19 (1): 1–23. DOI: 10.2308/jmar.2007.19.1.1
- Baumann, Stuart (2019): Putting it off for later: Procrastination and end of fiscal year spending spikes. *The Scandinavian Journal of Economics*, 121(2): 706–735. DOI: 10.1111/sjoe.12287
- Bundesamt für Statistik, BFS (2023): Privathaushalte nach Kanton und Haushaltsgrösse. [www.bfs.admin.ch/asset/de/27965831](http://www.bfs.admin.ch/asset/de/27965831)
- Chatagny, Florian (2011): Three Essays on Tax Revenue Forecasting and Budgeting. PhD Thesis am IDHEAP unter der Leitung von Nils Soguel. Unveröffentlicht.
- Chatagny, Florian, & Soguel, Nils C. (2009): Tax Revenue Forecasting in the Swiss Cantons: a Time Series Analysis. IDHEAP Working Paper. DOI: 10.13140/RG.2.1.1788.2641
- Chatagny, Florian, & Soguel, Nils C. (2012): The effect of tax revenue budgeting errors on fiscal balance: evidence from the Swiss cantons. *International Tax and Public Finance*, 19: 319–337. DOI: 10.1007/s10797-011-9189-5
- Eichenauer, Vera (2020): December fever in public finance. KOF Working Papers 470. DOI: 10.3929/ethz-b-000393827
- Eidgenössische Finanzverwaltung, EFV (2023): Finanzstatistik. [www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzstatistik/daten.html](http://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/finanzstatistik/daten.html)
- Eidgenössische Steuerverwaltung, ESTV (2023): Steuerfüsse, Abzüge und Tarife der Schweiz. [www.estv.admin.ch/estv/de/home/die-estv/steuerstatistiken-estv/steuerfuesse.html](http://www.estv.admin.ch/estv/de/home/die-estv/steuerstatistiken-estv/steuerfuesse.html)
- Finanzdirektorenkonferenz, FDK (2023a): Budget und Rechnung der Kantone. [www.fdk-cdf.ch/finanzdaten](http://www.fdk-cdf.ch/finanzdaten)
- Finanzdirektorenkonferenz, FDK (2023b): Handbuch HRM2 – Vollversion inkl. FAQ. [www.srs-csppc.ch/de/handbuch-hrm2-vollversion-n18361](http://www.srs-csppc.ch/de/handbuch-hrm2-vollversion-n18361)
- Kahneman, Daniel, & Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2): 263–292. DOI: 10.2307/1914185
- La Liberté (2023): Les déficits fantômes des cantons. 17.11.2023. [www.laliberte.ch/news/suisse/les-deficits-fantomes-des-cantons-709635](http://www.laliberte.ch/news/suisse/les-deficits-fantomes-des-cantons-709635)
- Liebman, Jeffrey B., & Mahoney, Neale (2017): Do expiring budgets lead to wasteful year end spending? Evidence from federal procurement. *American Economic Review*, 107(11): 3510–49. DOI: 10.1257/aer.20131296
- Lofaro, Ryan; Boykin, Emily A.; McCue, Clifford P., & Prier, Eric (2023): Year-End Spending Spikes and Single Bid Procedures: An Analysis of Public Procurement in the European Economic Area. *Public Finance and Management*, 21(2): 135–166. DOI: 10.37808/pfm.21.2.3
- McCue, Clifford P.; Prier, Eric, & Lofaro, Ryan J. (2021): Examining year-end spending spikes in the European Economic Area: a comparative study of procurement contracts. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(5): 513–532. DOI: 10.1108/JP-BAFM-11-2020-0186
- New, Michael J. (2001): Limiting Government through Direct Democracy – the Case of State Tax and Expenditure Limitations. Cato Institute: Policy Analysis, 420.
- Rühli, Lukas, & Hutter, Eveline (2023): Budgetierung ausser Rand und Band – Teil 1: Analyse der kantonalen Überschüsse. Avenir Suisse. [avenir-suisse.ch/publication/budgetierung-ausser-rand-und-band/](http://avenir-suisse.ch/publication/budgetierung-ausser-rand-und-band/)
- Schwarz, Gerhard (2020): Der Staat sind wir alle. NZZ. [www.nzz.ch/wirtschaft/schweiz-der-staat-sind-wir-alle-ld.1594066](http://www.nzz.ch/wirtschaft/schweiz-der-staat-sind-wir-alle-ld.1594066)
- Schweizerische Nationalbank, SNB (2021): Gewinnausschüttung SNB. [www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/waehrung\\_gewinnaussch\\_int/gewinnausschuettung\\_snb.html](http://www.efv.admin.ch/efv/de/home/themen/waehrung_gewinnaussch_int/gewinnausschuettung_snb.html)
- Schweizerische Steuerkonferenz, SSK (2021): Steuersatz und Steuerfuss. [www.estv.admin.ch/dam/estv/de/dokumente/estv/steuersystem/dossier-steuerinformationen/e/e-steuersatz-steuerfuss.pdf.download.pdf/e-steuersatz-steuerfuss.pdf](http://www.estv.admin.ch/dam/estv/de/dokumente/estv/steuersystem/dossier-steuerinformationen/e/e-steuersatz-steuerfuss.pdf.download.pdf/e-steuersatz-steuerfuss.pdf)
- Soguel, Nils C., & Ecabert, Cécile (2015): Do Nasty and Pleasant Surprises Regarding Tax Revenue Explain Spending Drifts? The Case of the Swiss Cantons. *International Journal of Public Administration*, 38: 282–296. DOI: 10.1080/01900692.2015.999585
- Soguel, Nils C., & Munier, Evelyn (2022): «Echte» und «unechte» Abschreibungen in den öffentlichen Rechnungen. *Rechnungswesen & Controlling*. [serval.unil.ch/en/notice/serval:BIB\\_4E8E7C12E7E5](http://serval.unil.ch/en/notice/serval:BIB_4E8E7C12E7E5)
- SRS/CSPPC (2023): Handbuch HRM2 – Vollversion inkl. FAQ. [www.srs-csppc.ch/de/handbuch-hrm2-vollversion-n18361](http://www.srs-csppc.ch/de/handbuch-hrm2-vollversion-n18361)
- Wyss, Reto (2023): Analyse der Kantonsfinanzen – Budget 2024/AFP/PFN 2025–2027. [www.sgb.ch/themen/wirtschaft/detail/kantonsbudgets-2024-keine-entlastung-fuer-die-bevoelkerung](http://www.sgb.ch/themen/wirtschaft/detail/kantonsbudgets-2024-keine-entlastung-fuer-die-bevoelkerung)

Autor Lukas Rühli  
Herausgeber Avenir Suisse, Zürich  
ISSN 2813-8473  
Download [avenir-suisse.ch/publication/budgetierung-ausser-rand-und-band-steuerrueckverguetung/](http://avenir-suisse.ch/publication/budgetierung-ausser-rand-und-band-steuerrueckverguetung/)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Da Avenir Suisse an der Verbreitung der hier präsentierten Ideen interessiert ist, ist die Verwertung der Erkenntnisse, Daten und Abbildungen dieses Werks durch Dritte ausdrücklich erwünscht, sofern die Quelle exakt und gut sichtbar angegeben wird und die gesetzlichen Urheberrechtsbestimmungen eingehalten werden.

avenir-suisse.ch info@avenir-suisse.ch +41 44 445 90 00

avenir suisse

