

Umgang mit Sparprogrammen in öffentlichen Verwaltungen der Schweiz

Emilio Sutter*

** Stellvertretender Leiter des Instituts für Nonprofit- und Public Management und Professor für Accounting & Controlling an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz
Email: emilio.sutter@fhnw.ch*

Abstract

In öffentlichen Verwaltungen der Schweiz und ihren internen und angegliederten Betrieben werden hin und wieder Sparprogramme durchgeführt. Als Teil der öffentlichen Verwaltung Kanton Basel-Stadt wird exemplarisch für die Universitätsbibliothek Basel aufgezeigt, welche Optimierungsmethoden beim Umgang mit einem allfälligen Sparprogramm in Frage kommen könnten. Es sind Optimierungsmethoden, welche im Hinblick auf die Einführung des „Neuen Führungsmodells Bund 2017 (NFB 17)“ bei der Schulung von höheren Kadern der Bundesverwaltung von 2013 bis 2016 prioritär zu Grunde gelegt wurden.

In Swiss public administrations and their organizational units, savings programs may be implemented from time to time. As part of the public administration of Basel, the Basel University Library was chosen to show examples of which methods could be considered for a potential savings program. These methods were given priority with regard to the introduction of the “Neues Führungsmodell Bund 2017 (NFB 17)” in the training of senior cadres of the Federal Administration from 2013 to 2016.

1 Umgang mit Sparprogrammen oder „Management mit Bezug auf ...“

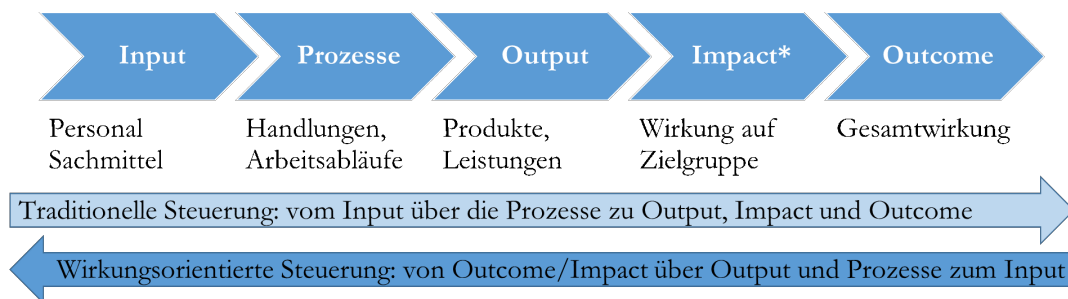
Der Umgang mit Sparprogrammen in öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz ist so vielschichtig, dass eine erschöpfende Behandlung innerhalb eines Artikels unmöglich ist. Als Zielsetzung dieses Artikels könnte etwa notiert werden: In wenigen Sätzen die wichtigsten Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre zu dieser Thematik festhalten – ohne Analyse und Interpretation der damit verbundenen juristischen, volkswirtschaftlichen, soziologischen, politologischen und philosophischen Ansätze und ohne Analyse und Interpretation von konkreten Zahlen und Daten der öffentlichen Verwaltungen der Schweiz, der Verwaltung Kanton Basel-Stadt und der Universitätsbibliothek Basel. Die Universitätsbibliothek Basel dient lediglich als Beispiel für eine mögliche Anwendungsorganisation beim Umgang mit Sparprogrammen.

Bei den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz gibt es verschiedene Begriffe, welche mit Sparprogrammen verbunden sein können. Oft wird auch von Entlastungsprogramm, Aufgabenprüfung (vgl. Steiner 2016:716ff) oder – bezogen auf den Kanton Basel-Stadt – von „Generelle Aufgabenüberprüfung“ (vgl. § 7 Finanzhaushaltsgesetz Kanton Basel-Stadt) und so weiter gesprochen.

Umgang mit allfälligen Sparprogrammen ist Teil der laufenden Managementaufgabe. Der Autor dieses Artikels half 2013-2016 ein Weiterbildungsprogramm zu „Führung mit Finanzen/Kostenbewusstes Führen“ für höhere Kader der Bundesverwaltung mitzuentwickeln, und entsprechend zu schulen (vgl. Schönmann 2017). Abschnitt 2 bis 6 dieses Artikels orientieren sich deshalb an den groben Inhalten dieses Schulungsprogramms: Management mit Bezug auf die Wertschöpfungskette, Management mit Bezug auf die wirkungsorientierte Steuerung, Management mit Bezug auf die Finanzen, Implikationen für das Managementsystem und wichtige Optimierungsmethoden im Managementsystem für den Umgang mit Sparprogrammen. Bei diesen „wichtigen Optimierungsmethoden“ werden die Hauptvor- und Hauptnachteile aufgeführt. In Abschnitt 7 wird das Fazit mit Ausblick für den Umgang mit Sparprogrammen gezogen.

2 Management mit Bezug auf die Wertschöpfungskette

Der erste Bezugspunkt jedes Wirkens ist die Wertschöpfungskette – das gilt auch für den vorliegenden Artikel: Für wen soll diese Wertschöpfung erbracht werden? Antwort: Für die Lesenden. Bei den Lesenden wird Impact beziehungsweise Wirkung erzielt. Wenn die Lesenden zufrieden sind, wirkt sich dies positiv auf den Outcome der Auftraggeberschaft respektive der Universitätsbibliothek Basel als Teil der Kantonsverwaltung Kanton Basel-Stadt aus. Impact und Outcome werden durch Output in Form des fertig verfassten Artikels erzielt. Für diesen Output werden Prozesse beispielsweise in Form von Ideensammlung, Literatur-Recherchen, das Schreiben des Artikels und so weiter benötigt. Wie Abbildung 1 entnommen werden kann, wird für die Prozesse Input in Form von Personal und Sachmittel – im Falle des vorliegenden Artikels zum Beispiel ein Zeitbudget und die Computerbenützung – eingesetzt.



* Impact wird in den Leistungsaufträgen/-vereinbarungen als Wirkung auf eine bestimmte Zielgruppe erwähnt.

Abbildung 1: Management mit Bezug auf die Wertschöpfungskette (vgl. Schedler und Proeller 2011:78; Sutter und Bregnard 2015a:7)

In Abbildung 1 kann die Wertschöpfung einer öffentlichen Verwaltung insgesamt oder ihren internen und angegliederten Betrieben wie zum Beispiel der Universitätsbibliothek Basel in Form von Kettengliedern dargestellt werden. Der erste langgezogene Pfeil unter den Wertschöpfungskettengliedern zeigt die Richtung der traditionellen Steuerung an. Traditionell wurde die Wertschöpfung in den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz ausgehend vom Input(-Budget) über die Prozesse und den Output mit Erweiterung auf die Wirkung dargestellt. Insbesondere mit dem im Jahr 2017 eingeführten „Neuen Führungsmodell Bund 2017 (NFB 17)“ (vgl. Haldemann u. a. 2014:111–124) wird für die wirkungsorientierte Verwal-

tungssteuerung die Richtung der fünf Wertschöpfungskettenglieder geändert. Dies wird mit dem zweiten langgezogenen Pfeil in Abbildung 1 veranschaulicht. Von rechts nach links beziehungsweise ausgehend von der anzustrebenden Wirkung (Outcome und Impact) wird der hierfür erforderliche Output geplant. Damit der geplante Output zustande kommt, sind Prozesse und Input nötig.

3 Management mit Bezug auf die wirkungsorientierte Steuerung

Für die Veranschaulichung der Zusammenhänge zwischen der Wertschöpfungskette und Steuerung einer Organisationseinheit wie zum Beispiel der Universitätsbibliothek Basel als Teil der öffentlichen Verwaltung Kanton Basel-Stadt dient nachfolgende Abbildung 2. Anhand

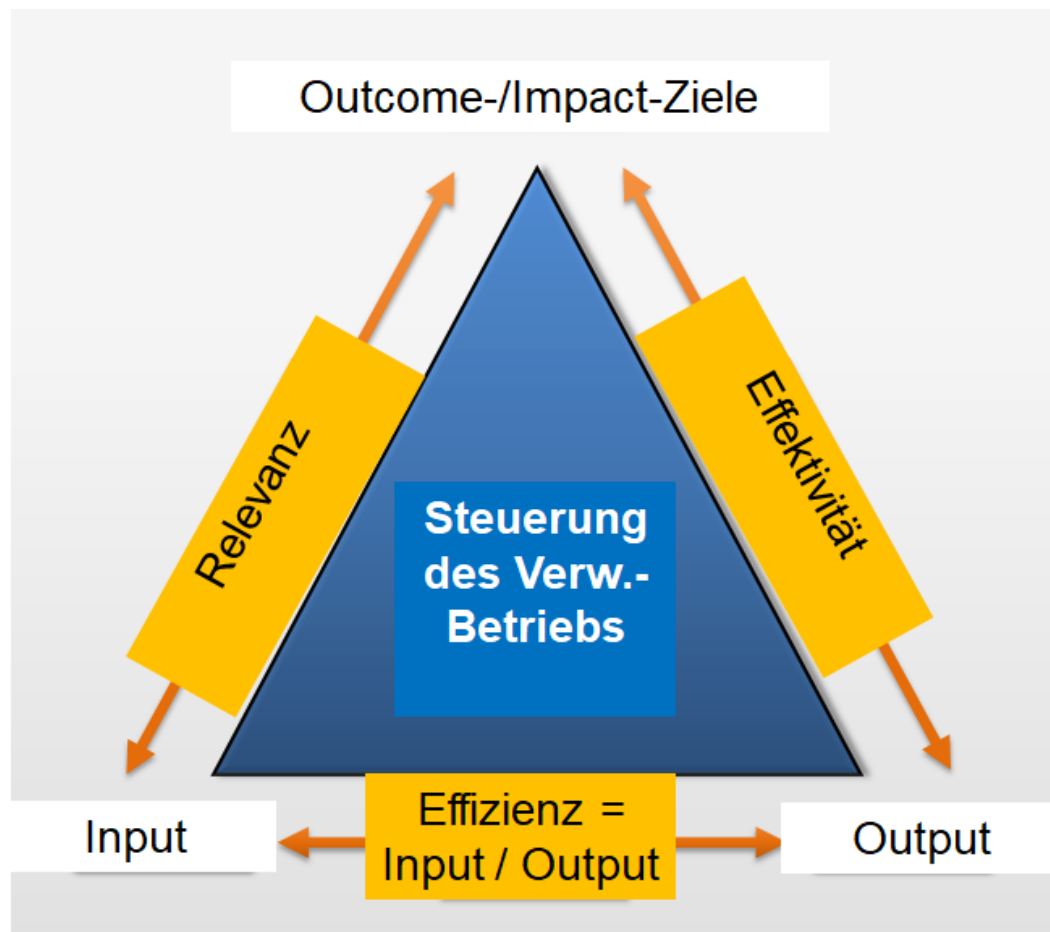


Abbildung 2: Management mit Bezug auf die wirkungsorientierte Steuerung – in einem Verwaltungsbetrieb wie zum Beispiel der Universitätsbibliothek Basel (vgl. Schedler und Proeller 2011:141)

der Steuerung des Verwaltungsbetriebs in Abbildung 2 nehmen insbesondere Sparprogramme Bezug auf Effektivität (zum Beispiel die Wirkungszielerreichung mit dem Output), Effizienz (Input dividiert durch Output) und Relevanz (im Sinne von Priorisierung).

In den einzelnen Kantonen war und ist die wirkungsorientierte Verwaltungssteuerung unterschiedlich ausgestaltet (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2018; Schweizerischer

Bundesrat 2013:814ff). Der Autor dieses Artikels geht aber davon aus, dass sich die kantonalen Managementmethoden denjenigen des Bundes angleichen werden. Unter dieser Annahme hat die Wirkungsorientierung auch Auswirkungen auf die verwaltungsinternen und angegliederten Leistungserbringer respektive Betriebe. Nachvollziehbar ist, dass bei drohender Insolvenz einer öffentlichen Verwaltung dringende Sparprogramme notwendig sind. Hierbei stellen sich insbesondere die beiden folgenden Fragen: Kann eine öffentliche Verwaltung überhaupt insolvent werden? Und wenn ja, welche Instrumente beim Finanzmanagement helfen einer allfälligen Schieflage der Finanzen oder gar einer Insolvenz vorzubeugen?

4 Management mit Bezug auf die Finanzen

Weltweit sind immer wieder öffentliche Verwaltungen respektive Staaten insolvent geworden wie zum Beispiel Venezuela (vgl. Busch 2019:21), Deutschland am Ende des Zweiten Weltkriegs (vgl. Koller 2018:10), Griechenland (vgl. Galiatsatos 2012:34) und so weiter. Wenn es diese Staaten heute noch gibt, liegt dies daran, dass Gläubiger bereit zu Umschuldungen und Forderungsverzicht waren beziehungsweise sind. In der Schweiz gilt wie in den USA und Kanada, dass die Bundesebene nicht für ihre Gliedstaaten oder Gemeinden haftet. Auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene kann es deshalb zu Insolvenz kommen. Dies war 1998 beispielsweise in der Gemeindeverwaltung Leukerbad der Fall (vgl. Teevs 2013). Solche Insolvenzprobleme haben insbesondere 2001 zur Schuldenbremse beim Bund (vgl. Art. 126 Abs. 1 Schweizer Bundesverfassung) und bei den Kantonen wie zum Beispiel Basel-Stadt geführt. In § 4 Abs. 1 Finanzhaushaltsgesetz Kanton Basel-Stadt wird vorgeschrieben: „(...) Die Nettoschuldenquote des Kantons, definiert als Nettoschuld (...) zum Bruttoinlandprodukt der Schweiz, darf nicht mehr als 6.5 Promille betragen.“ Für vertiefte Informationen zur Handhabung der Schuldenbremsen in den Schweizer Kantonen sei an dieser Stelle auf die 2013 erschienene Dissertation von Nadia Yerly verwiesen (vgl. Amrein 2014:11; Yerly 2014:38–40; Yerly 2013). Zwecks Einhaltung von Schuldenbremsen kann eine öffentliche Verwaltung finanziell anhand der in Abbildung 3 aufgeführten Instrumente wie Geldfluss-, Erfolgsrechnung und Bilanz gemanagt werden (vgl. Sutter 2018:7). Die drei Ziele in Ab-



Abbildung 3: Instrumente zur Einhaltung von Schuldenbremsen (vgl. Sutter 2018:7)

bildung 3 „immer liquide“, „(Ertrags-)Überschüsse“ und „keine Überschuldung“ bergen Zielkonflikte in sich. So kann eine öffentliche Verwaltung zum Beispiel in einem Jahr einen hohen (Ertrags-)Überschuss ausweisen. Trotzdem ist sie vielleicht verschuldet und muss für eine geplante grössere Nettoinvestition zusätzliches Fremdkapital aufnehmen. Ein Teil der durch die zusätzliche Verschuldung erhaltenen Liquidität muss aber für die Bezahlung der Schuldzinsen verwendet werden. Je nach Verschuldung und zu tätigen Nettoinvestitionen kann es zu einer Schulden-Zinszahlungs-Spirale kommen. Im schlimmsten Fall könnte diese Finanzsituation dazu führen, dass die öffentliche Verwaltung insolvent wird. Zwecks Vermeidung einer solchen Situation ist ein optimales finanzielles Management anzustreben. Das bedeutet, dass bereits in wirtschaftlich besseren Zeiten mit dem Managementsystem einer öffentlichen Verwaltung und ihrer Organisationseinheiten das Risiko einer Insolvenz reduziert werden kann.

5 Implikationen für das Managementsystem

Ein Managementsystem setzt sich in der einfachsten Form aus „Planen und Kontrollieren“ zusammen. Ohne Kontrolle ist die in Kapitel 4 angesprochene Planung sinnlos und Kontrolle ohne Planung unmöglich (vgl. Sutter 2009:111; Grünig 2002:27; Wild 1982:44).

Basierend auf den Erkenntnissen der Kapitel 2 bis und mit 4 werden zunächst Planungsinstrumente wie in Abbildung 3 benötigt. Die wirkungsorientierte Output- beziehungsweise Leistungs-Planung orientiert sich hierbei an Outcome, Impact und Output von Abbildung 1. Die „(...) stärkere Ausrichtung der Finanzplanung und Budgetierung auf Leistungen – so weit möglich – auf Wirkungen ergänzt (...)“ (Eidgenössisches Finanzdepartement 2018) wird auch als „Performance Budgeting“ (vgl. Haldemann u. a. 2014:111) bezeichnet. Insbesondere folgende Elemente sind in einer solchen Planung enthalten:

- Prioritäten, Ziele und Wirkungen sind definiert
- Zu erreichende Ergebnisse beziehungsweise Leistungen beziehungsweise Output sind definiert
- Führungsverantwortung ist definiert
- Führung an Resultate beziehungsweise erzielte Ergebnisse angepasst
- Führung basiert alphabetisch geordnet auf Anreiz(en), Delegation, Initiative und Vereinbarungen
- Führung ist mehrjährig ausgerichtet
- Priorität auf Wirkungs- und Leistungs-Ziele (von dieser Basis leiten sich die Prozesse und der Input ab)
- Priorität auf Vorausschau und Innovation
- Logik der Handlungen nimmt Bezug auf die Effektivität
- Verwaltungseinheit offen gegenüber dem Umfeld (vgl. Sutter und Bregnard 2015a:27)

Sobald die Planung in Form des vom Parlament genehmigten Budgets vorliegt, wird Kontrolle im Sinne einer Abweichungsanalyse benötigt. Für die Kontrolle dienen die in Abbildung 3 aufgeführten Instrumente „Erfolgsrechnung“, „Geldflussrechnung“, „Investitionsrechnung“ und „Bilanz inkl. Bezug auf die Investitionsrechnung“.

Für das Handhaben der Planungs- und Kontrollinstrumente ist bezogen auf Organisationseinheiten der Verwaltung Kanton Basel-Stadt grundsätzlich die Finanzverwaltung zuständig (vgl. § 35 Finanzhaushaltsgesetz Kanton Basel-Stadt). Die öffentlich-rechtlichen Körperschaften und Organisationseinheiten der Verwaltung Kanton Basel-Stadt sind hierbei insbesondere für den von ihnen beeinflussbaren Teil der Erfolgsrechnung verantwortlich. Vereinfacht ausgedrückt geht es um die Planung und Kontrolle des Aufwands und Ertrags, welche sich im „Erfolg beziehungsweise Aufwand- oder Ertragsüberschuss“ niederschlagen. „Die Dienststellen führen [zudem] mindestens eine Kostenarten- und Kostenstellenrechnung je Verwaltungseinheit (...)“ nach § 19 Abs. 1 Finanzhaushaltverordnung Kanton Basel-Stadt respektive eine Kosten- und Leistungsrechnung nach § 21 Finanzhaushaltsgesetz Kanton Basel-Stadt. Die Kosten- und Leistungsrechnung stellt den Erfolg nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen dar. Auch bezogen auf den Erfolg: Werden die Begriffe „Planung“ und „Kontrolle“ ergänzt durch „Steuerung“, ergeben sich die drei Inhalte von Controlling (vgl. Vollmuth 2006:7). Controlling basierend auf diesen drei Begriffen ist inhaltlich gesehen eine Managementaufgabe. Für diese Managementaufgabe werden geeignete Optimierungsmethoden für den Umgang mit Sparprogrammen und mit Bezug auf die Erfolgsrechnung benötigt.

6 Wichtige Optimierungsmethoden im Managementsystem für den Umgang mit Sparprogrammen

Anlässlich des in diesem Artikel einleitend erwähnten Unterrichts von höheren Kadern der Bundesverwaltung als Vorbereitung auf die NFB-Einführung im Jahr 2017 (vgl. Sutter und Bregnard 2017) wurden 2013 von der Auftraggeberschaft der Bundesverwaltung ursprünglich folgende sechs (Kosten-)Managementprinzipien als mögliche zu schulende Optimierungsmethoden für den Umgang mit Sparprogrammen vorgesehen:

- Lean Management/Production (LM; (vgl. Womack, Jones und Roos 1992:260–263))
- Business Process Reengineering (BPR; (vgl. M. Hammer und Champy 2003:65–68))
- Benchmarking (BM; (vgl. Seiler 2001:357–359))
- Overhead Value Analysis (OVA; (vgl. Griga 2017:294–296))
- Zero Base Budgeting (ZBB; (vgl. Griga 2017:297–302))
- Lineare Budgetkürzung (vgl. Flückiger 2013:12)

Von den oben aufgeführten Optimierungsmethoden wurden die vier Folgenden von der Auftraggeberschaft der Bundesverwaltung als prioritär für die Kaderschulung bezeichnet (Sutter und Bregnard 2015b:5): LM, BPR, BM und die Lineare Budgetkürzung. Aus diesem Auftrag schliesst der Autor, dass LM, BPR, BM und Lineare Budgetkürzung von und für die Bundesverwaltung als die vier wichtigsten Optimierungsmethoden im Managementsystem bezeichnet werden können. Wenn die Bundesverwaltung diese Optimierungsmethoden als prioritär schulungsrelevant bezeichnet, ist davon auszugehen, dass auch Kantone diese anwenden können respektive werden. Unter dieser Annahme ist es für Kantonsverwaltungen mit ihren internen und angegliederten Betrieben wie zum Beispiel die Universitätsbibliothek Basel sinnvoll, sich mit diesen Optimierungsmethoden vertraut zu machen. Aus diesem Grund werden diese vier Optimierungsmethoden nachfolgend in Tabelle 1 überblickartig aufgeführt.

	Optimierungsmethoden	Kurzdefinition	Möglicher Hauptvorteil	Möglicher Hauptnachteil
1	Lean Management (LM) (vgl. Womack, Jones und Roos 1992:260–263; Thommen 2016:101–102)	LM besteht aus zwei Hauptmerkmalen: Delegation von Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung nach unten und System der Fehlerentdeckung	Durch die Aufgabendelegation „job enrichment“ für die Mitarbeitenden und dank dem System der Fehlerentdeckung laufende Verbesserungsmöglichkeiten	Weniger Leitungsstellen, da weniger Hierarchiestufen, was von den bisherigen Leitenden als Nachteil empfunden werden kann
2	Business Process Reengineering (BPR) (vgl. M. Hammer und Champy 2003:65–68; Wohinz 2003:366)	Verbesserung der Prozesse in Bezug auf: Service, Qualität, Tempo und Kosten	Starker Prozess-Bezug; Bezug auf die Wertschöpfungskette	Falls zu „mechanistisch“ angewendet, besteht die Gefahr, dass die Effizienz nur kurzfristig verbessert wird
3	Benchmarking (BM) (vgl. Seiler 2001:357–359; R. Hammer 2003:281)	Vergleich mit dem/den Besten (Hierbei sei auch auf Benchmarking-Studien der BAK BASEL verwiesen; vgl. zum Beispiel BAK Basel Economics AG (2016))	Wenn bei BM die Erkenntnisse aus dem Vergleich der Prozesse mit dem Besten für die eigene Organisationseinheit angewendet werden	Wenn BM falsch verstanden und nur auf Zahlenvergleiche reduziert wird
4	Lineare Budgetkürzung (vgl. Flückiger 2013:12)	„Als letztes Mittel bleibt häufig nur die lineare Kürzung von Sach- und Personalaufwand (...)“	Wenn finanzielle Schieflage und somit hohe zeitliche Dringlichkeit gegeben ist	In der Regel nur auf Kosten bezogen (statt mit Bezug auf ganze Wertschöpfungskette)

Tabelle 1: Im vom Autor mitentwickelten Weiterbildungsprogramm 2013–2016 der Bundesverwaltung: prioritäre Optimierungsmethoden im Managementsystem (eigene Darstellung)

Welche der in Tabelle 1 aufgeführten vier Optimierungsmethoden angewendet werden, hängt unter anderem von der Dringlichkeit ab. Die zuerst genannten drei Optimierungsmethoden können flankierend eingesetzt werden. Auf dem vierten Platz von Tabelle 1 ist die Methode der Linearen Budgetkürzung aufgeführt. Sie kommt üblicherweise zum Tragen, wenn hohe Dringlichkeit aufgrund einer hoffentlich nicht eintretenden starken finanziellen Schieflage herrscht.

Es ist gut zu wissen, dass mit den oben aufgeführten top three Optimierungsmethoden langjährige Erfahrung bei der Anwendung in der Unternehmenspraxis vorliegen. Die aufgrund der Finanzkrise 2008 unter Spardruck geratenen beiden Grossbanken der Schweiz, die CS und UBS, haben auch auf Optimierungsmethoden der Industrie zurückgegriffen. Augenscheinlich wird dies in der UBS: Dort wurde das Reorganisationsteam beispielsweise als Industrieteam bezeichnet (vgl. Baches 2013:35–36).

7 Fazit mit Ausblick

Öffentliche Verwaltungen der Schweiz sind komplexe Managementgebilde bestehend aus internen und angegliederten Verwaltungsbetrieben. Die Universitätsbibliothek Basel ist ein Beispiel für einen Verwaltungsbetrieb. Aufgrund von § 7 Abs. 1 Finanzhaushaltsgesetz Kanton Basel-Stadt können Sparprogramme unter der Bezeichnung „Generelle Aufgabenprüfung“ wie folgt durchgeführt werden: „Der Regierungsrat überprüft die kantonalen Tätigkeiten periodisch, mindestens ein Mal pro Legislaturperiode, auf ihre staatliche Notwendigkeit, ihre Wirksamkeit und die Effizienz ihrer Erbringung sowie auf die Tragbarkeit ihrer finanziellen Auswirkungen.“ Welche Optimierungsmethoden können hierbei respektive beim Umgang mit Sparprogrammen angewendet werden? Taktgeberin ist für die öffentlichen Verwaltungen der Schweiz üblicherweise die Bundesverwaltung. Aus diesem Grund macht es Sinn, sich mit den zurzeit bei der Bundesverwaltung en vogue befindenden Optimierungsmethoden im Managementsystem auseinanderzusetzen. Die Kenntnis der Kaderschulung der Bundesverwaltung im Hinblick auf die im NFB 17 zu Grunde gelegten Optimierungsmethoden mit Fokus auf Lean Management, Business Process Reengineering und Benchmarking kann für die angegliederten und internen Verwaltungsbetriebe zum Beispiel des Kantons Basel-Stadt beim Umgang mit Sparprogrammen zweckdienlich sein. Die genannten Optimierungsmethoden lassen sich auch ergänzend einsetzen, insbesondere, falls Lineare Budgetkürzung allenfalls von der Legislative (im Fall von Basel-Stadt der Grossrat), von der Exekutive (am Beispiel Basel-Stadt die Regierung) oder von der Leitung eines internen oder angegliederten Verwaltungsbetriebs angeordnet wird. Lineare Budgetkürzung wird üblicherweise angewendet, wenn das Sparprogramm kurzfristig beziehungsweise innerhalb eines Jahres umgesetzt werden soll oder muss. Lineare Budgetkürzung ist die am raschesten wirkende Methode (vgl. Flückiger 2013:12). Der Autor dieses Artikels ist der Meinung, dass in wirtschaftlich besseren Zeiten vorbeugend die Anwendung der positiven Elemente (vgl. Tabelle 1, Kolonne „Möglicher Hauptvorteil“) der aufgeführten top three Optimierungsmethoden durchaus Sinn machen kann. Dies auch nach dem Motto von Franco Modigliani: „Spare, wenn du es am wenigsten brauchst. Hab’ dein Geld, wenn du es am nötigsten hast.“ (Ronner 2000:583; vgl. Modigliani 2000)

In Bezug auf die sich in diesem Artikel herauskristallisierten top three Optimierungsmethoden konnten und können aufgrund der langjährigen Anwendung im Verlauf der Industriegeschichte und aktuell im Dienstleistungsbereich am Beispiel des Schweizerischen Bankwesens oder in der Bundesverwaltung weitere Erfahrungen gesammelt werden. Interessant wird der Umgang mit der Künstlichen Intelligenz und den aktuellen Digitalisierungsbestrebungen in der öffentlichen Verwaltung (vgl. Rinke 2017:1–4). In der Wirtschaftsgeschichte war man immer wieder der Meinung, technologischer Fortschritt helfe die Produktivität steigern (vgl. Samuelson und Nordhaus 2016:173–176). Bezogen auf die Wertschöpfungskette (Abbildung 1) und wirkungsorientierte Steuerung (Abbildung 2) stellt die Produktivität mit „Output

zu Input“ den Kehrwert der Effizienz dar. Damit die Produktivität gesteigert werden kann, muss die Aufbau- und Ablauforganisation mit dem hierfür notwendigen Input in Form von personellen und sachlichen Ressourcen inklusive Schulung der Mitarbeitenden entsprechend ausgerichtet sein. Die Einführung von technologischem Fortschritt ohne Anpassung der Struktur und Prozesse kann zumindest kurzfristig zu Kostenerhöhungen führen, welche allenfalls die beabsichtigten Leistungs- und Wirkungssteigerungen vorerst noch überkompensieren könnten.

In der Ökonomie gilt Ähnliches wie in der Medizin: Bei medizinischen Therapien in Form von Medikamenten wird bei Risiken und Nebenwirkungen auf ÄrztInnen oder ApothekerInnen verwiesen. Tauchen in Analogie hierzu beim Umgang mit Sparprogrammen Risiken oder Nebenwirkungen auf, sind die hierauf spezialisierten ÖkonomInnen und Fachpersonen zu konsultieren.

Literatur

- Amrein, M. (2014). Eine Messlatte für die Schuldenbremsen. In: *Neue Zürcher Zeitung* 8. April 2014.
- Baches, Z. (2013). Wie die UBS und die Credit Suisse ihre Kosten senken. In: *Neue Zürcher Zeitung* 19. Oktober 2013. URL: <https://www.nzz.ch/wie-ubs-und-cs-ihre-kosten-senken-1.18170073> (besucht am 26. 06. 2019).
- BAK Basel Economics AG (2016). *Gemeinsamer Wirtschaftsbericht der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft. Studie zur Analyse der Ausgangslage. Schlussbericht Mai 2016*. URL: https://www.bak-economics.com/fileadmin/user_upload/bakbasel_wirtschaftsbericht_bs_bl_nr_XXXX_2016.pdf (besucht am 26. 06. 2018).
- Busch, A. (2019). Finanzmarkt Venezuela. Gläubiger hoffen auf einen Wechsel. In: *Neue Zürcher Zeitung* 4. Februar 2019.
- Eidgenössisches Finanzdepartement (2018). *Faktenblatt. Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB). Das Wichtigste in Kürze*. URL: https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/themen/finanzpolitik/neues-fuehrungsmodell-fuer-die-bundesverwaltung--nfb/fb-neues_fuehrungsmodell_bv.html (besucht am 26. 06. 2018).
- Flückiger, J. (2013). Finanzen und Ziele miteinander verknüpfen. In: *Neue Zürcher Zeitung* 21. November 2013.
- Galiatsatos, P. (2012). Auf Athen ausgerichtet. Regionen tragen keine Verantwortung für die Schuldenkrise. In: *Neue Zürcher Zeitung* 1. September 2012. URL: <https://www.nzz.ch/auf-athen-ausgerichtet-1.17552115> (besucht am 26. 06. 2019).
- Griga, M. (2017). *Kosten- und Leistungsrechnung für Dummies*. 2. Aufl. Weinheim: Wiley.
- Grünig, R. (2002). *Planung und Kontrolle: ein Ansatz zur integrierten Erfüllung der beiden Führungsaufgaben*. 3. Aufl. Bern: Haupt.
- Haldemann, T., Pauli, B., Bärtschi, D. und De Bon, M. (2014). Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung. In: *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften* 5, S. 111–124. URL: http://www.sgww.ch/wp-content/uploads/7_Haldemann_Jahrbuch_2014.pdf (besucht am 26. 06. 2019).

- Hammer, M. und Champy, J. (2003). *Business reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen*. 7. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Hammer, R. (2003). Performance Measurement, Balanced Scorecard und das Problem der Strategieimplementierung. In: *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen*. Wien: LexisNexis, S. 261–285.
- Koller, G. (2018). Nach 1945 steht die Schweiz vor einer heiklen Frage: Wie weiter mit Deutschland? In: *Neue Zürcher Zeitung* 16. Juli 2018. URL: <https://www.nzz.ch/schweiz/wie-weiter-mit-deutschland-ld.1403776> (besucht am 26.06.2019).
- Modigliani, F. (2000). *Europe's Economic Problems*. Carpe Oeconomiam Papers in Economics, prepared for the 3rd Monetary & Finance Lecture, April 6, Freiburg i. Br.
- Rinke, A. (2017). *Digitale Verwaltung könnte Milliarden und Zeit sparen*. URL: <https://de.reuters.com/article/deutschland-digitalisierung-verwaltung-idDEKBN1CD0PX> (besucht am 26.06.2018).
- Ronner, M. M. (2000). *Zitate-Lexikon des 20. Jahrhunderts*. 5. Aufl. Zürich: Carta.
- Samuelson, P. und Nordhaus, W. (2016). *Volkswirtschaftslehre*. 5. Aufl. New York: McGraw-Hill.
- Schedler, K. und Proeller, I. (2011). *New Public Management*. 5. Aufl. Bern: Haupt.
- Schönmann, F. (2017). *Weiterbildungsprogramm für die Bundesverwaltung*. URL: <https://web.fhnw.ch/plattformen/blogs/wirtschaft/2017/06/22/weiterbildungsprogramm-fuer-die-bundesverwaltung/> (besucht am 26.06.2018).
- Schweizerischer Bundesrat (2013). *Botschaft über die Weiterentwicklung der ziel- und ergebnisorientierten Verwaltungsführung – Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB)*. URL: <https://www.admin.ch/opc/de/federal-gazette/2014/767.pdf> (besucht am 26.06.2019).
- Seiler, A. (2001). *Accounting. BWL in der Praxis I*. 5. Aufl. Zürich: Orell Fuessli.
- Steiner, R. (2016). Strategische Aufgabenüberprüfung. In: *Praxishandbuch Public Management*. Zürich: WEKA, S. 716–733.
- Sutter, E. (2009). *ABC des betrieblichen Rechnungswesens. Management Accounting*. Glarus: Rügger.
- (2018). *Gemeindefinanzen verstehen – Rodersdorf*. Präsentation in Rodersdorf vom 05.03.2018.
- Sutter, E. und Bregnard, T. (2015a). *Referat zu Führung über Finanzen*. Präsentation im Rahmen der Weiterbildung der höheren Kader im Hinblick auf die NFB-Einführung in der Bundesverwaltung zu Block 1 von 4 zum Thema Betriebswirtschaftliche Grundlagen.
- (2015b). *Referat zu Führung über Finanzen*. Präsentation im Rahmen der Weiterbildung der höheren Kader im Hinblick auf die NFB-Einführung in der Bundesverwaltung zu Block 4 von 4 zum Thema Kostenmanagement.
- (2017). Erfolgreiche Kooperation beim Weiterbildungsprogramm Betriebswirtschaftliche Grundlagen für die Bundesverwaltung. In: *FHNW-Newsletter vom 2. Mai*, S. 1.
- Teevs, C. (2013). *Das Schuldendorf der Schweiz. Leukerbad nach der Pleite*. URL: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/schweizer-dorf-leukerbad-kaempft-gegen-seine-geschichte-a-937206.html> (besucht am 26.06.2018).
- Thommen, J.-P. (2016). *Betriebswirtschaft und Management: eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Zürich: Versus.
- Vollmuth, H. J. (2006). *Controllinginstrumente*. 4. Aufl. Freiburg: Haufe Verlag.
- Wild, J. (1982). *Grundlagen der Unternehmensplanung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Wohinz, J. W. (2003). Zur Wissensorientierung in virtuellen Wertschöpfungsnetzwerken. In: *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen*. Wien: LexisNexis, S. 343–376.
- Womack, J. P., Jones, D. T. und Roos, D. (1992). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Yerly, N. (2013). *The Political Economy of Budget Rules in the Twenty-six Swiss Cantons: Institutional Analysis, Preferences and Performances*. Dissertation vorgelegt an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg.
- (2014). *Zwischen flexiblen und strikten Budgetregeln – die Situation der Schweizer Kantone*. URL: https://dievolkswirtschaft.ch/content/uploads/2014/06/18_Yerly_DE.pdf (besucht am 26. 06. 2018).