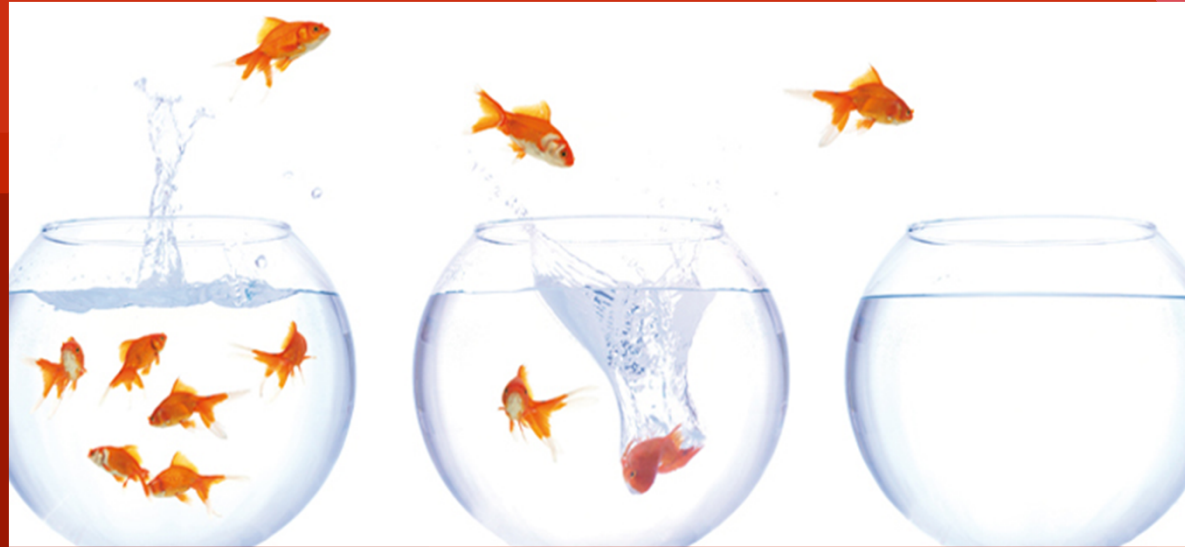


Schweizerischer Gemeindeverband

Innovation: Denken in Geschäfts- und Gemeindemodellen

7. Dezember 2016
Biel

Interaktiver Workshop mit Input-Referat



Herzlich Willkommen!

Roland Schegg

Moritz Oberli

Workshop-Ablauf

10.00

Begrüssung

Roland Schegg & Moritz Oberli

10.00 – 11.00

Gedanken zu Innovation und Public

Roland Schegg

Geschäfts- und Gemeindemodelle

Michael Jäger

11.00 – 12.15

Diskussionsrunden

Moderierte Diskussionen entlang der Geschäftsmodell-Logik

12.15 – 12.30

Abschluss

Alle

anschliessend

Mittagessen

Denkanstösse

Roland Schegg
Michael Jäger

Denkanstösse zum Aufwärmen

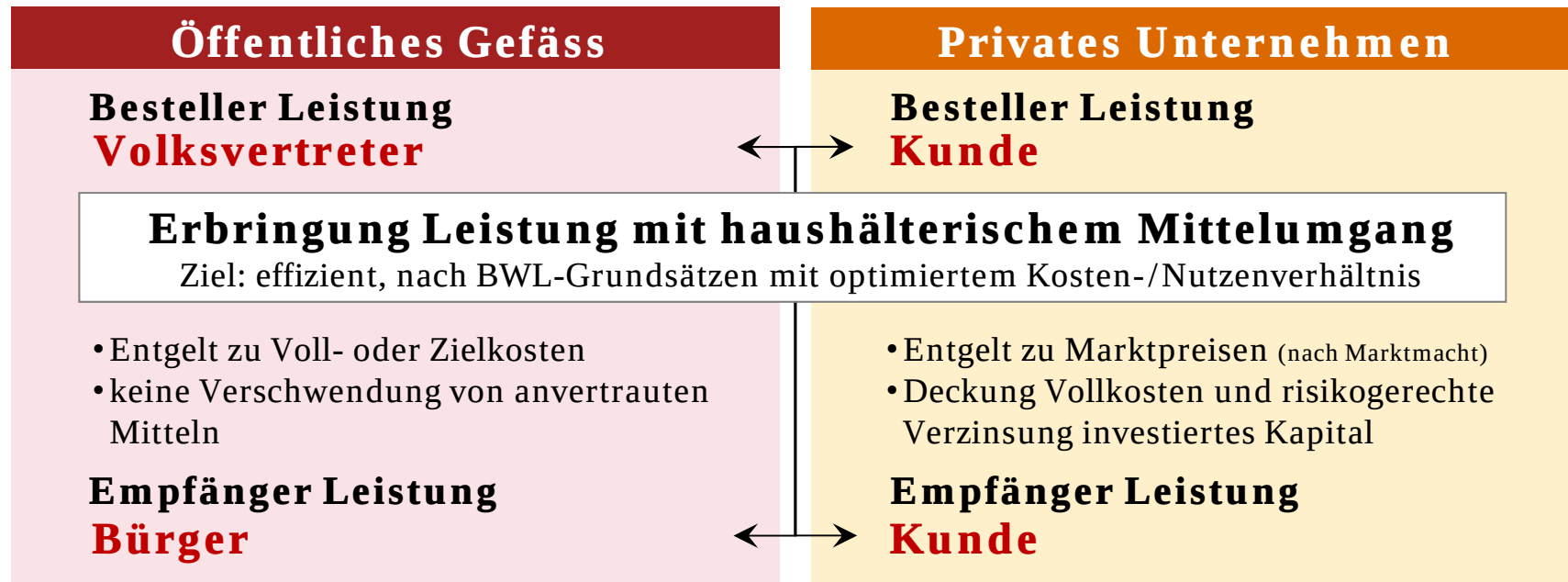
Braucht die öffentliche Hand Innovation?

Falls ja, wie viel?

Wie könnte Innovation konkret aussehen?

Wie bekommen wir diese in die Verwaltung?

Öffentliche Gefässe versus private Unternehmen: Betriebswirtschaftlich näher als meist anerkannt?

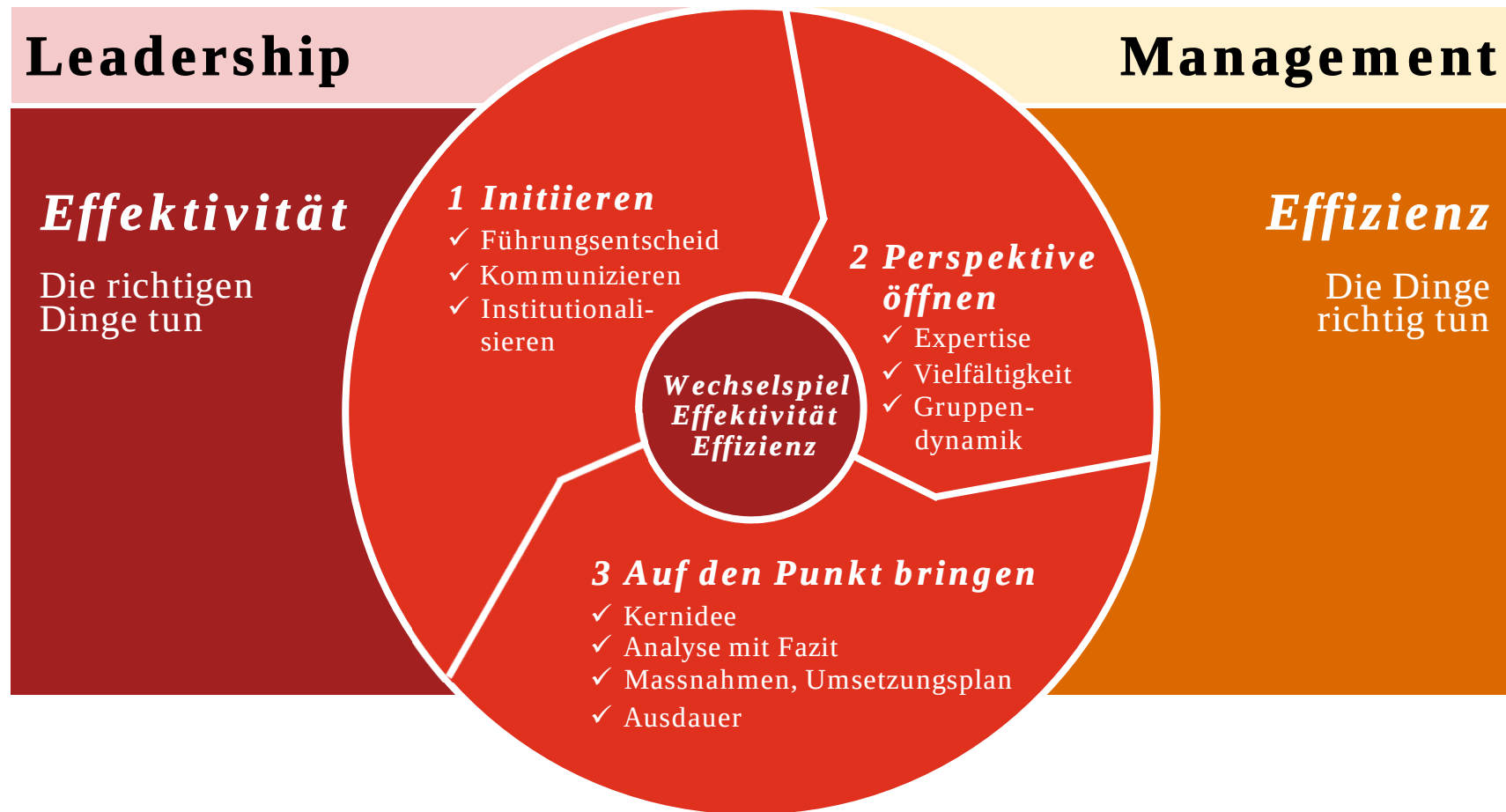


Quelle: eigene Darstellung

Öffentliche Gefässe: - Besteller/Empfänger entkoppelt, Leistung bezahlt Kollektiv, nicht Besteller
- Leistungskontrolle über Wettbewerb/Preisbildung (stark) eingeschränkt

!	Gemeinsam	• Forderung nach Effizienz in Leistungserbringung • Strategische Führung sinngemäss erforderlich
----------	-----------	---

Innovation und strategische Führung: Wechselspiel Effektivität versus Effizienz



Einfachheit ist gefordert!

Einfachheit heisst, sich **durch die Tiefen der Komplexität hindurchzuarbeiten**. Um wirklich einfach zu sein, muss man ziemlich tief eintauchen.

Einfachheit **bedeutet Fokus, Konzentration der Kräfte** auf das wirklich Relevante, ohne Verzettelung.

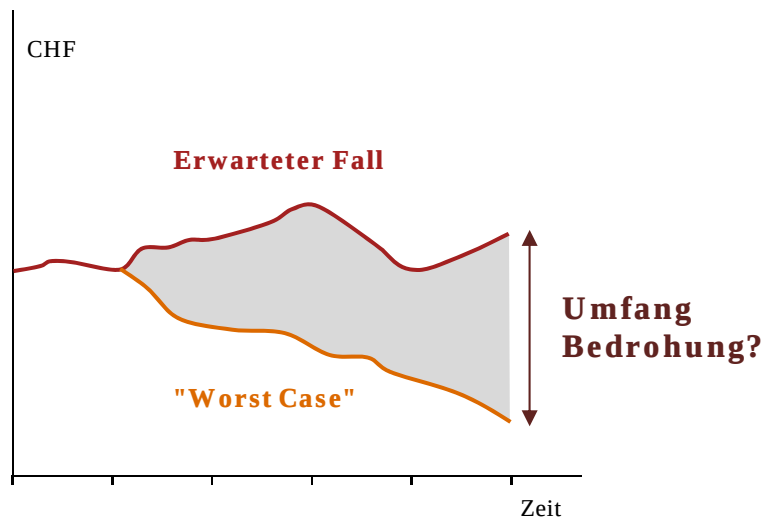
Die **Reduktion** eines Sachverhaltes **auf die Essenz** einer unmissverständlichen Botschaft ist weniger eine Sache des Talents, als vielmehr **harte Arbeit**.

Ohne Einfachheit keine überzeugende Kommunikation

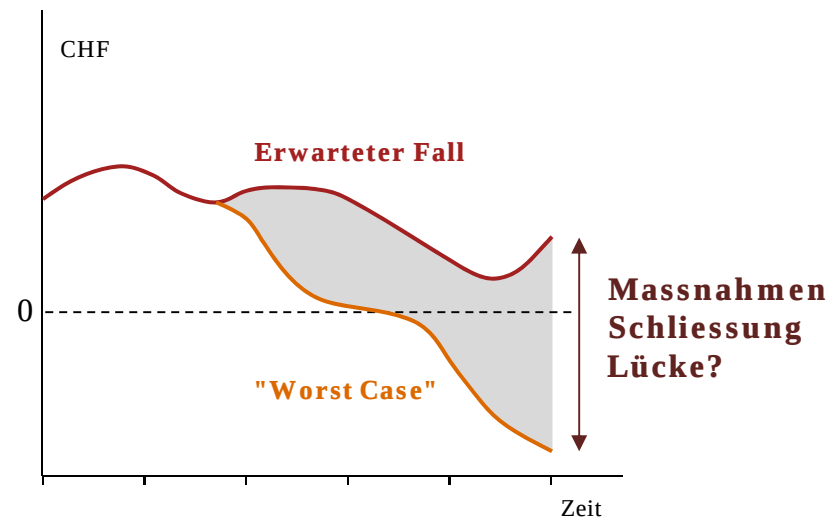
Quelle: Mir nach! Erfolgreich führen vom heiligen Benedikt bis Steve Jobs, Benedikt Weibel, Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2012.

Innovative Ansätze und Szenarien als 9er Probe in den Finanzen spiegeln

Entwicklung "Ertrag/Steuerkraft" je Szenario



Wirkung auf Haushalts- und Finanzierungslage



Ein Finanzmodell zeigt mit Plan-Erfolgsrechnungen, Plan-Bilanzen und Mittelflussrechnungen die Wirkung verschiedener Strategien und Szenarien auf. Die Simulation zeigt dann u.a. die Entwicklung von Erträgen zu Gunsten des Haushalts, die Ausgaben-seite sowie z.B. allfällig entstehende Finanzierungslücken.

Integrales Planmodell zur Szenarien-Simulation gerade HRM2-Grundlagen ermöglichen das...

Finanzplanung Öffentliche Hand		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		IST	IST	IST	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Plan-Erfolgsrechnungen	30 Personalaufwand	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
	31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
	33 Abschreibung Verwaltungsvermögen	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
	35 Einlagen Fonds/Spezialfinanzierungen	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
	36 Abschreibung Darlehen/Beteiligungen VV	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
	36 Abschreibung Investitionsbeiträge	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
	36 Transferaufwand übriger	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30
	37 Durchlaufende Beiträge	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
	Total betrieblicher Aufwand	-400	-400	-400	-1136	-1136	-1136	-1136	-1136	-1136	-1136	-1136	-1136	-1136
	40 Fiskalertrag	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	41/2 Konzessionen, Entgelte, Bussen	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	43 Erträge verschiedene	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	45 Entnahmen Fonds/Spez.finanzierungen	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	46 Transferertrag	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	47 Durchlaufende Beiträge	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	Total betrieblicher Ertrag	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
	Σ Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit	800	800	800	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	34 Finanzaufwand, Zinsen, Aufwand FV	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30
	34 Verlust FV nicht realisiert	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
	44 Finanzertrag, Ertrag FV	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
	44 Gewinn Finanzvermögen realisiert	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	44 Zuwachs Finanzvermögen nicht realisiert	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Σ Ergebnis aus Finanzierung	80	80	80	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Σ Operatives Ergebnis	880	880	880	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
	38 Aufwand ausserordentlich	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
	48 Ertrag ausserordentlich	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Σ Gesamtergebnis Erfolgsrechnung	675	675	675	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
Plan-Bilanzen	100 Flüssige Mittel, Geldanlagen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	101 Forderungen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	104 Abgrenzung aktiv	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	106 Vorräte und angefangene Arbeiten	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	107/8 Anlagen Finanzvermögen	200	200	200	210	220	230	240	250	260	270	280	290	300
	Finanzvermögen	600	600	600	510	520	530	540	550	560	570	580	590	600
	140/2 Anlagen Verwaltungsvermögen	200	200	1000	900	800	700	600	500	400	300	200	100	0
	144/5 Darlehen und Beteiligungen	200	200	200	180	160	140	120	100	80	60	40	20	0
	146 Investitionsbeiträge	100	100	500	450	400	350	300	250	200	150	100	50	0
	Verwaltungsvermögen	500	500	1700	1530	1360	1190	1020	850	680	510	340	170	0
	Σ Total Aktiven	1'100	1'100	2'300	2'040	1'880	1'720	1'560	1'400	1'240	1'080	920	760	600
	200 Verbindlichkeiten laufend	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	204/5 Abgrenzung passiv, Rückstellung kurzfr.	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	201 Finanzierung (Cash-Ausgleich)	300	-375	150	-109	-368	-626	-885	-1144	-1403	-1661	-1920	-2179	-2438
	201/6 Finanzverbindlichkeiten	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	209 Rückstellungen langfristig	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	208 Zweckgebundene Mittel, Fonds	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Fremdkapital	800	125	650	291	33	-226	-485	-744	-1003	-1261	-1520	-1779	-2038
	200/1 Spezialfinanzierungen, Fonds	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	202 Vorfinanzierungen/Rücklagen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	20x Bilanzgewinn, Reserven übrige	100	775	1450	1549	1648	1746	1845	1944	2043	2141	2240	2339	2438
	Eigenkapital	300	975	1650	1749	1848	1946	2045	2144	2243	2341	2440	2539	2638
	Σ Total Passiven	1'100	1'100	2'300	2'040	1'880	1'720	1'560	1'400	1'240	1'080	920	760	600
Plan-Cashflussrechnungen	Gesamtergebnis Erfolgsrechnung	675	675	675	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
	Abschreibungen und Wertberichtigungen	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
	Gewinn Verkäufe Finanzvermögen	-20	-20	-20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Spezialfinanzierungen, Reserven	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Forderungen und laufende Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Vorräte und angefangene Arbeiten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Abgrenzungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Rückstellungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	815	815	815	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
	+/- Anlagen VV	-100	-900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Darlehen und Beteiligungen	-20	-20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Investitionsbeiträge	-50	-450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cashflow aus Investitionstätigkeit	-170	-1370	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Finanzierung (Cash-Ausgleich)	-675	525	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259
	+/- Anlagen FV	30	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Finanzverbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	555	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259	-259
	Delta Liquide Mittel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Finanzmodell

- **Finanzielle Transparenz** auf Monats-, Quartals- oder Jahresbasis
- Bereinigte IST-Werte und rollend aktualisierte Plan-Werte für **ER, Bilanz** und **Mittelfluss** integral auf einer A3-Seite
- Zentrale Kenngrößen: **Finanzierungsbedarf, Liquidität** direkt mitgeplant
- **Einbezug BWL-Anlagebuch**
- **Simulation Tragbarkeit** Investitionen, Bevölkerungswachstum, Auswirkungen auf Steuerfuss etc.
- Planung einschliesslich Cashflow aus Betriebstätigkeit, Investitionen und Finanzierung, Finanzierung Umlaufvermögen etc.

Beispiel: Zahnbürsten "Made in Switzerland": Einfach, innovativ-anders und erfolgreich!



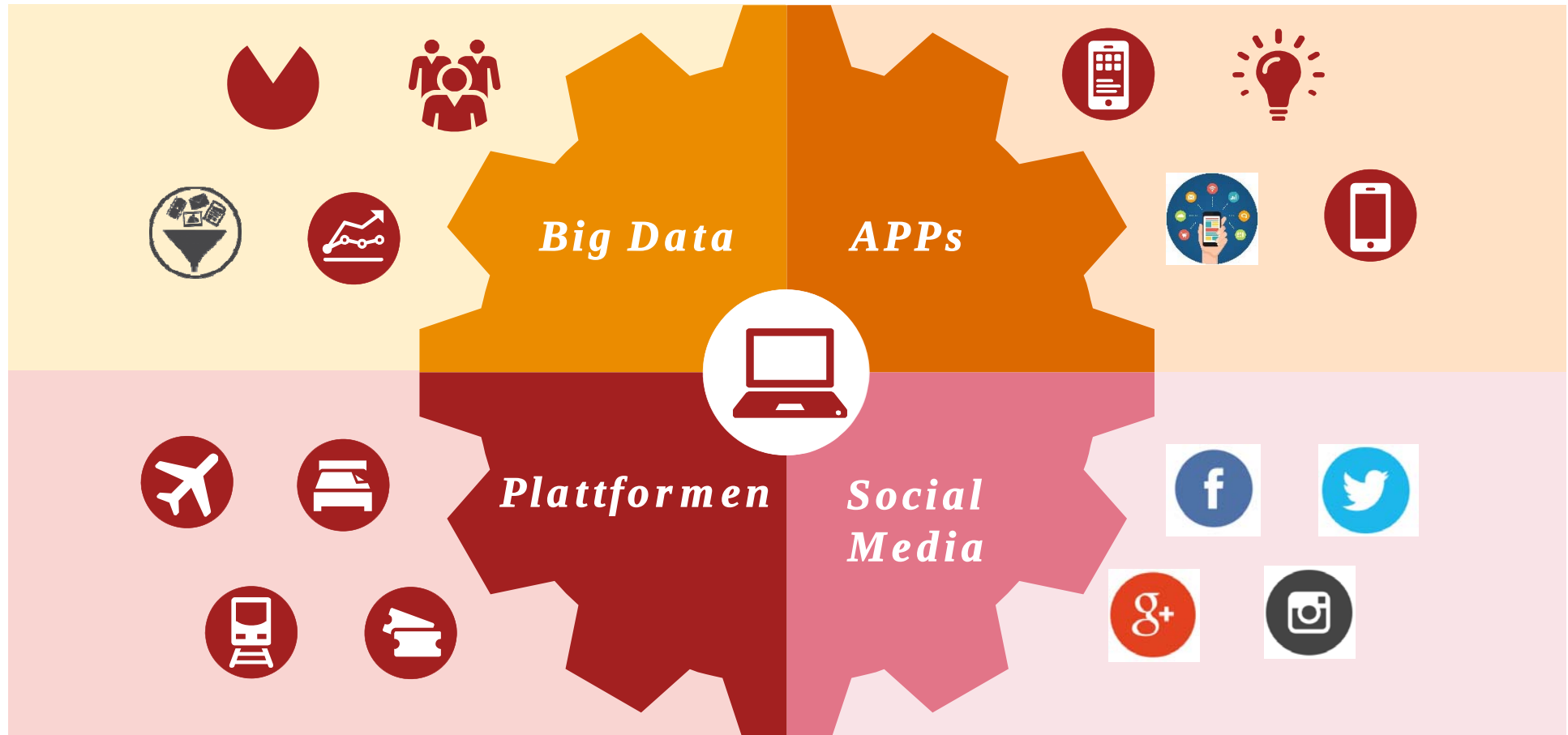
Differenzieren
oder verlieren?



Differenzierung = besser/anders sein als der Wettbewerb

These: Differenzierung ist der beste Schutz für industrielle Produktion/Leistung in der Schweiz.

Beispiel: Spektrum digitaler Möglichkeiten



Beispiel: Digital Commerce – Alexa ist da!

Amazon Echo, Lebensbegleiter, hört ständig mit, neuer Konsum-Verkaufskanal...



Alexa, wie ist das Wetter in Bern?

Alexa, was ist in meinem Kalender heute?

Alexa, lies mein Hörbuch.

Alexa, wie ist der Verkehr zur Arbeit?

Alexa, bestell 3l Milch, ein Brot und...

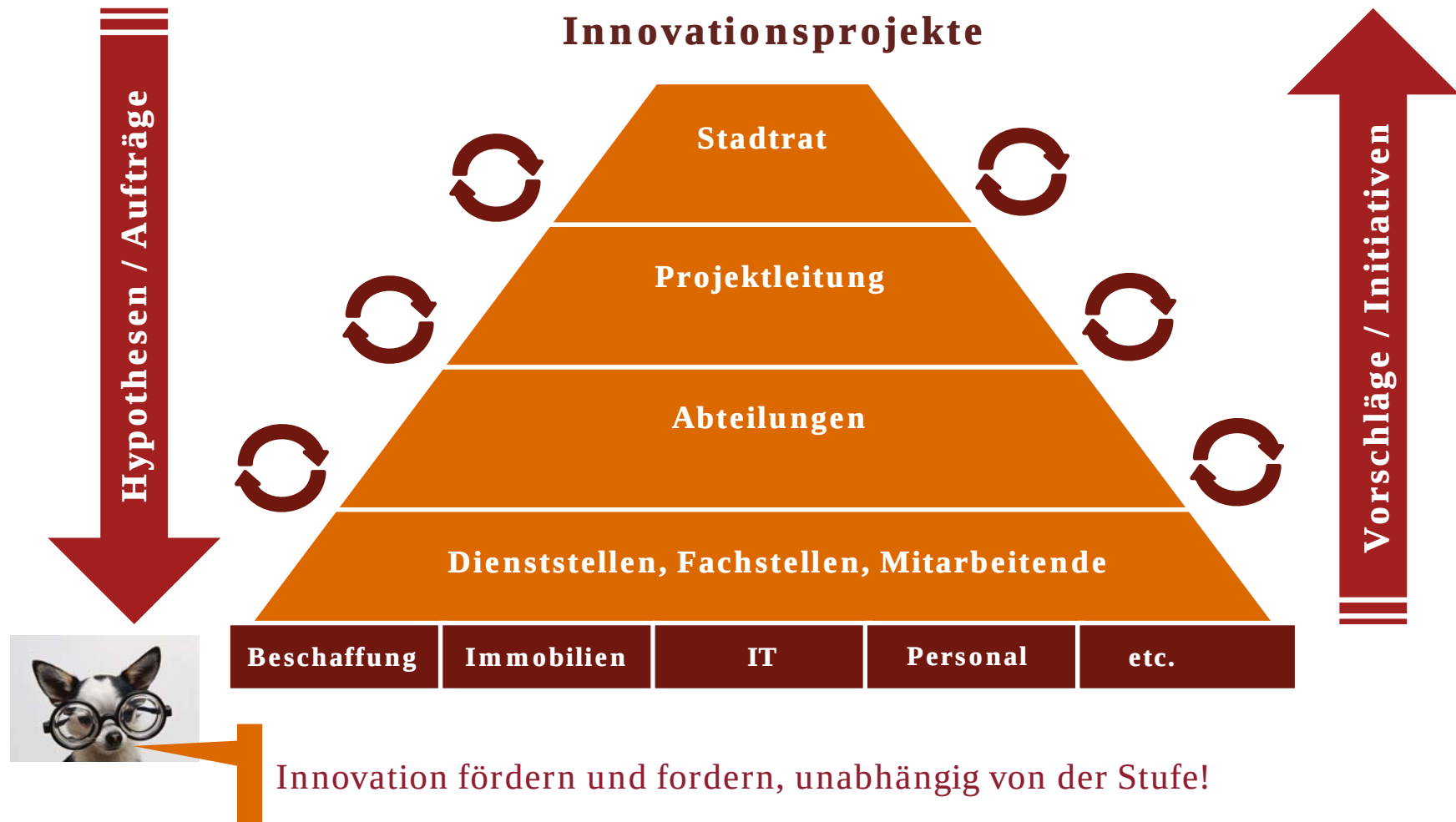
Alexa, stellt die Temperatur im Schlafzimmer auf 18 Grad ein.

Alexa, wie viele Mitarbeitende hat PwC Schweiz?

Alexa, wo kann ich morgen günstig Skifahren gehen, ohne anstehen zu müssen? Was hältst Du von Laax?

Da kommt doch viel mehr als wir heute u.a. unter e-Government erwarten?

Innovation als iterative und kreative Methode, es braucht Pragmatismus statt Formalismus



Bewährte Erfolgsfaktoren

Zukunft im Mittelpunkt

Gegenwart ist Ausgangspunkt, um Zukunft sicherzustellen

Offenheit fürs Neue

Mitarbeitende als kreative Gestalter ihres künftigen Arbeitsumfelds

Ausdauer

Mut zu Neuem und Kulturwandel brauchen Ausdauer und sichtbare Zwischenerfolge

Klare Entscheidungen

Richtungsweisende Entscheide sind klar festzuhalten und zu kommunizieren

Entschlossenheit

Massnahmen sollen konsequent und beherzt umgesetzt werden

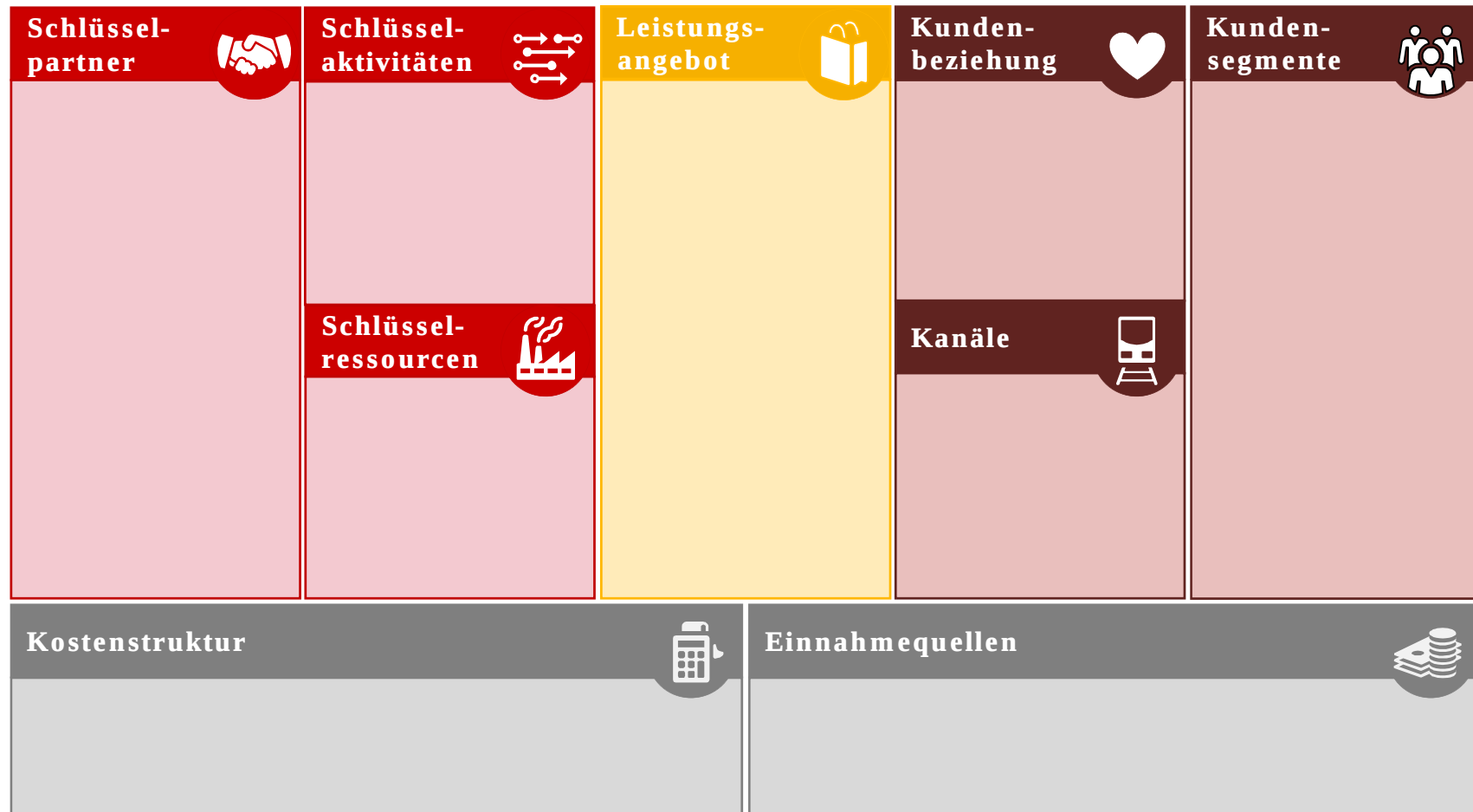


Geschäfts- und Gemeindemodelle

Canvas-Ansatz als bewährte Orientierungshilfe

Aus der Privatwirtschaft...

9 Bausteine eines Geschäftsmodells



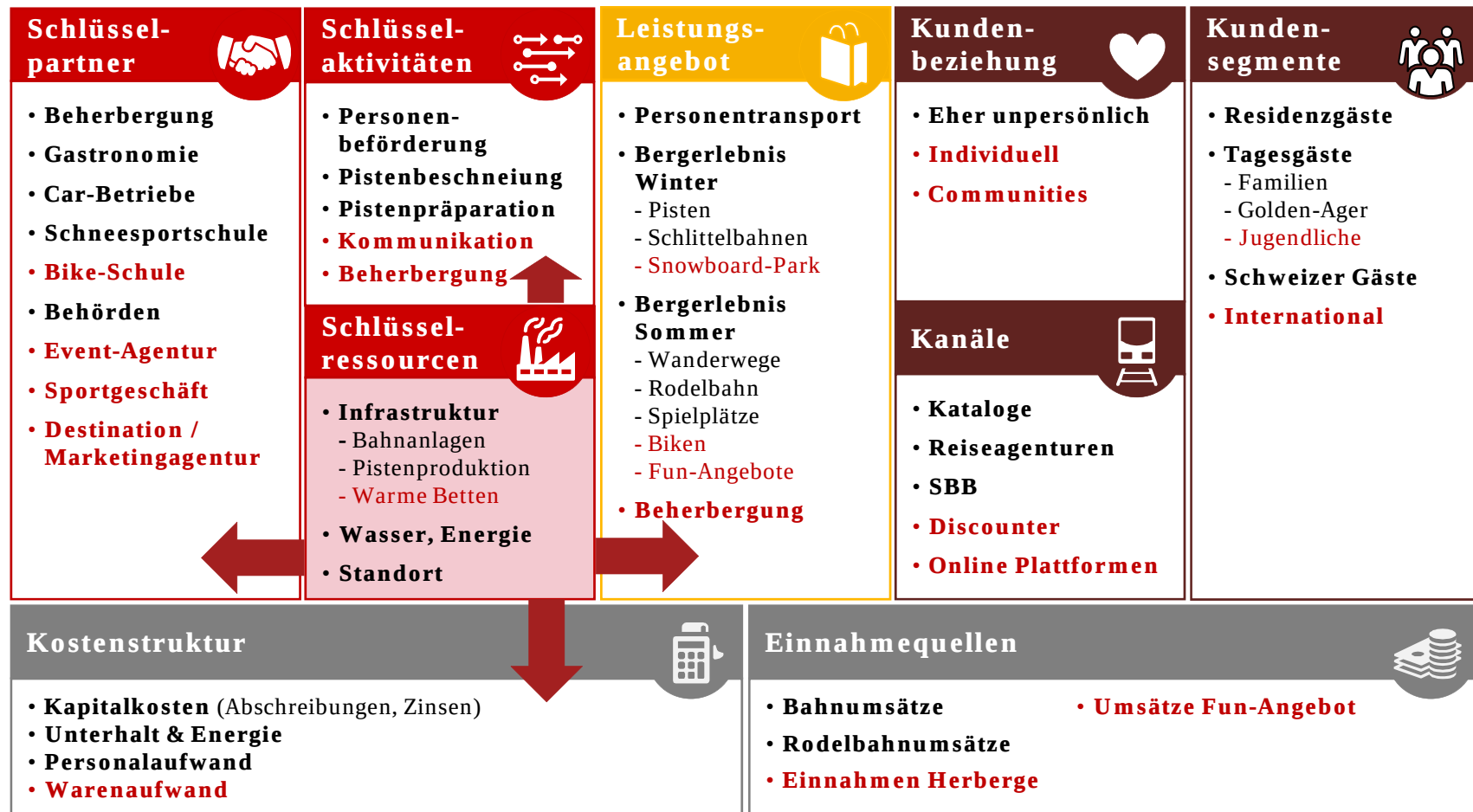
Anwendungsbeispiel Bergbahnen

illustrativ

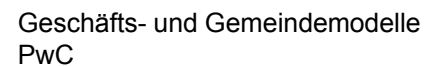


Anwendungsbeispiel Bergbahnen

illustrativ



Meist in zahlreichen, unauffälligen Teilschritten...



Warum die Geschäftsmodell-Perspektive?

- **Komplexe Sachverhalte und Zusammenhänge vereinfachen**
Gemeinsame Sprache, gemeinsames Verständnis
- **Sind traditionelle Strategie-Modelle überholt?**
Gelten Schlüsselfaktoren wie Preis, Differenzierung und Wettbewerb nach wie vor?
- **Strategische Stossrichtungen in Gruppen herleiten**
Konsens zur Ausgangslage bilden, Alternativen entwickeln und bewerten, Entscheid



**Geschäftsmodell-Canvas als bewährte Orientierungshilfe:
flexibel, kreativ und interaktiv nach Lösungen suchen**

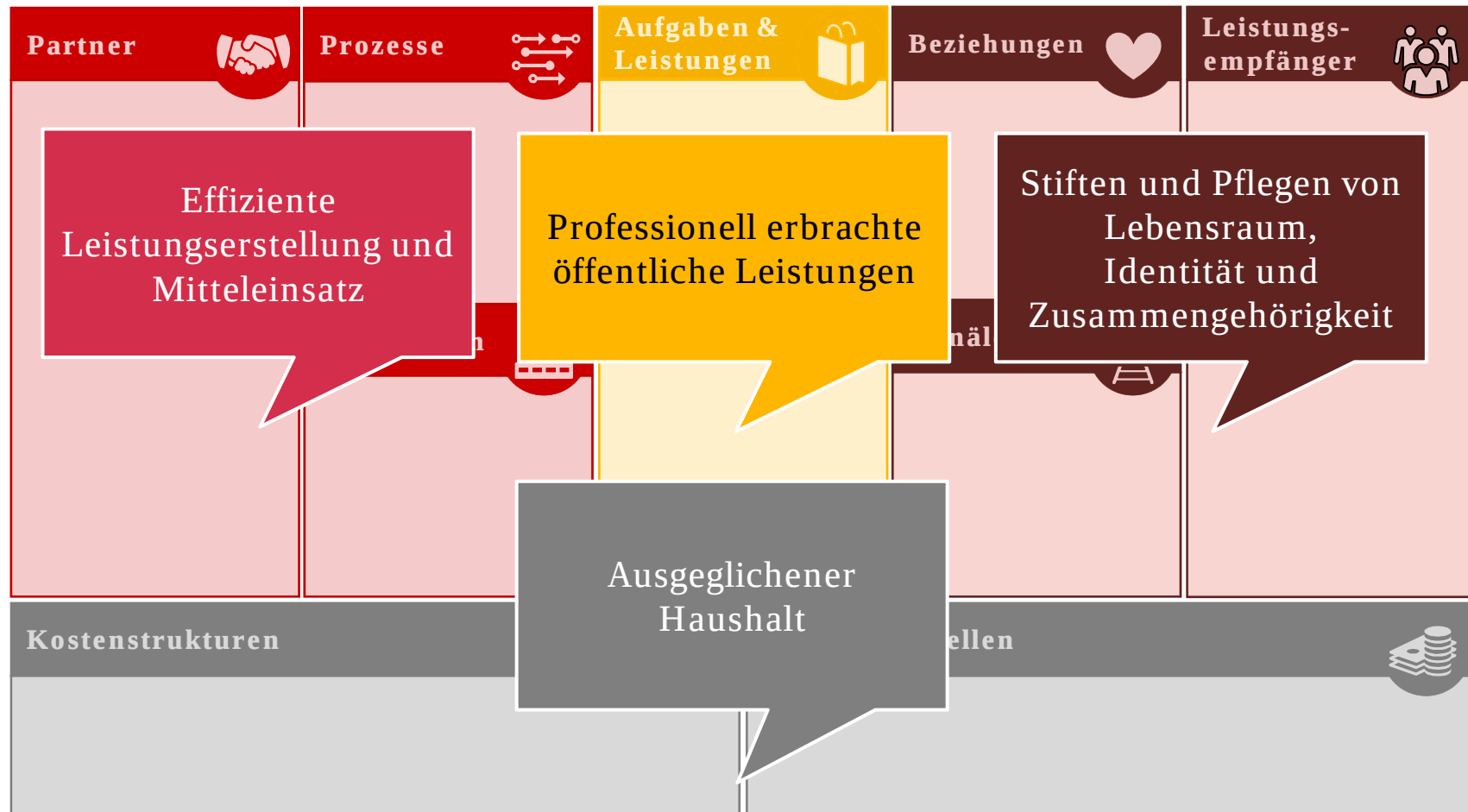
... in den Public Bereich

Gemeindemodell als mögliches Denkraster

Partner 	Prozesse 	Aufgaben & Leistungen 	Beziehungen 	Leistungsempfänger 
• Bund • Kanton • Kooperations-Gemeinden (IKZ) • Vereine • Unternehmen • etc.	• Abwicklung Verwaltungsprozesse • Politische Prozesse • Besetzung Räte, Ämter und Verwaltung	• Bürgerschaft, Behörden, Verwaltung • Öffentliche Sicherheit • Bildung • Kultur, Freizeit • Gesundheit • Soziale Wohlfahrt • Verkehr • Umwelt, Raumordnung • Volkswirtschaft	• Persönlich, direkt • Zusammengehörigkeitsgefühl • Starke Identifikation	• Hier Wohnende (Einwohner, Bürger) • Hier Ansässige (Unternehmen) • Hier Arbeitende (Angestellte) • Hier Konsumierende (Touristen, Externe)
	Ressourcen  • Infrastrukturen • Räte, Mitarbeiter • Bauland, Grün- und Wohnfläche		Kanäle  • Rathaus, Ämter • Online-Schalter, e-government • Vereine, Unternehmen • Veranstaltungen	
Kostenstrukturen  • Infrastruktur, Immobilien (Hoch-/Tiefbau) • Personal, IT- und Betrieb • Alter, Pflege und Soziales • etc.		Einnahmequellen  • Steuerbezug • Erträge Finanzvermögen etc. • Abgaben und Gebühren • Finanzausgleich, andere Ausgleichszahlungen		

An welchem Massstab soll man Ideen Messen?

Wertekategorien einer «erfolgreichen» Gemeinde



Methodik für Diskussionsrunden

Prämissen und Schlüsselfragen

*Innovations-Technik «Denken in Geschäftsmodellen» direkt anwenden!
Austausch und Diskussion mit Praktikern – Nutzen Sie die Gelegenheit!
Tool & Technik heute wichtiger als konkrete Lösungen!*



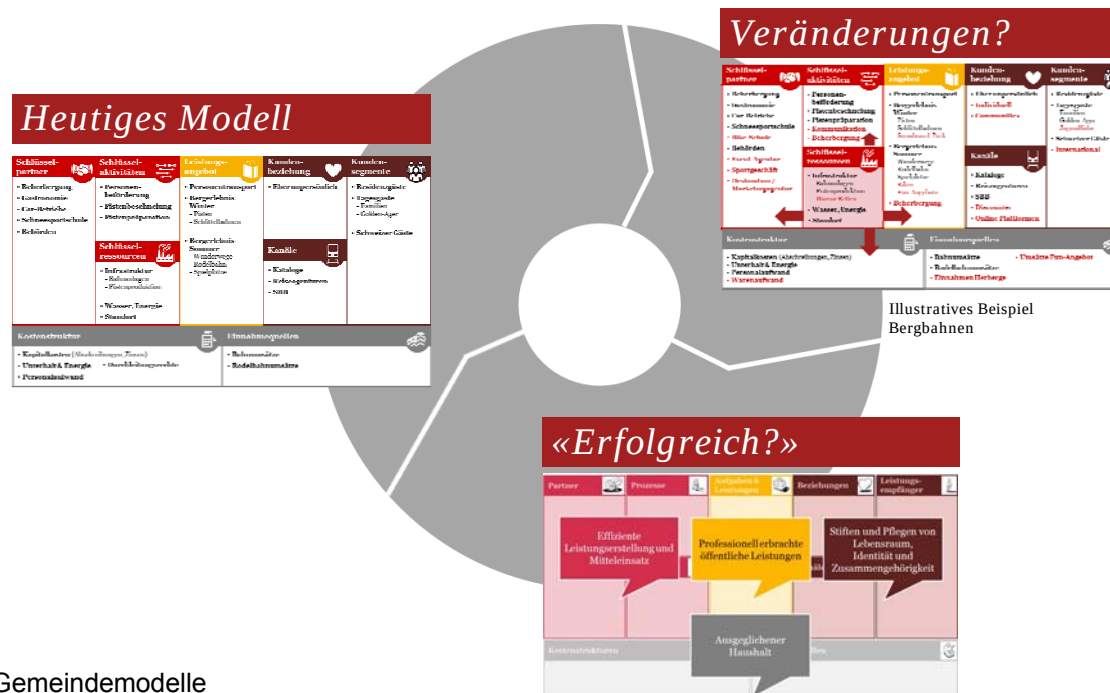
In welchen Bereichen der Verwaltung identifizieren Sie die grössten Verbesserungspotentiale?

Was wären mögliche Lösungen? Wie würde sich dadurch das Gemeindemodell als Ganzes verändern? Wertekategorien?

Vom Kreativen zum TUN: Wie kann der Schritt von der Theorie zur Umsetzung gelingen?

Zwei moderierte Diskussionsrunden begleitet durch Public- und Methodik-Experten

Wo identifizieren Sie die grössten Verbesserungspotentiale?
Was wären mögliche Lösungen? Veränderung Gemeindemodell? Werte?
Wie kommen wir von der Theorie zum TUN?



Diskussionsrunden

Roland Schegg

Moritz Oberli

Michael Jäger

Gesamtsicht und Abschluss

Ansprechpersonen

Roland Schegg

pwc

Vadianstrasse 25a
9001 St.Gallen
Mobile: +41 79 215 29 31
E-Mail: roland.schegg@ch.pwc.com



Moritz Oberli

pwc

Bahnhofplatz 10
3001 Bern
Mobile: +41 79 831 20 53
E-Mail: moritz.oberli@ch.pwc.com



Michael Jäger

pwc

Vadianstrasse 25a
9001 St.Gallen
Mobile: +41 79 876 54 47
E-Mail: michael.jaeger@ch.pwc.com



***Vielen Dank für Ihre aktive
Teilnahme! Wir freuen uns,
Sie bald wieder zu sehen.***

*Bleiben Sie auf dem Laufenden und besuchen
Sie uns auf <http://www.pwc.ch>*

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers AG, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2016 PwC. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers AG which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.