

www.pwc.ch

Fit für die Zukunft...

Braucht die öffentliche Verwaltung Innovation?

Tagung Schweizer Gemeinde- und Städtepersonal
Biel, 7. Dezember 2016

Beitrag Roland Schegg, PwC Consulting



Referent

Roland Schegg

Director

Leiter
Consulting Ostschweiz
und Liechtenstein



PricewaterhouseCoopers AG
Kornhausstrasse 26
St. Gallen/Chur

Direct +41 58 792 73 56
Mobile +41 79 215 29 31
roland.schegg@ch.pwc.com

Ausbildung

E-MBA Unternehmensführung FH
eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer
eidg. dipl. Betriebsökonom HWV
Kaufmännische Lehre (Industrie)

Branchen-Fokus

KMU und Public (Ebenen Gemeinden/Kantone)
Technik, Industrie, Energie, Infrastruktur
Hoch- und Tiefbau, Tourismus

Freizeit

Laufsport, Ultra-Trailrunning, Wandern, Lesen

Projekt-Erfahrung

- Strategieentwicklung, Businessplan
- Sanierungen, Recovery-Prozesse, Führungs-Coaching
- Kosten- und Haushaltsprojekte
- Nachfolgeplanung, Unternehmensbewertung
- Betriebliches Rechnungswesen, Finanzplanung Prozessanalyse
- Management Informations-Systeme (MIS), Cockpits
- Spezialuntersuchungen (forensische Untersuchungen, Spezialprüfungen)
- Wirtschaftsprüfung (bis 2009)
Einzelabschlüsse, Konzernprüfung, OR, Aktienrecht,
Swiss GAAP FER, Pensionskassen, Stiftungen etc.

Impuls-Publikationen

- Unternehmenskrise: Ignoranz und Überheblichkeit als Kardinalfehler?
- Businessplan: Durchstarten statt Notlanden
- Transformation: KMU mit klarem Wettbewerbsvorteil
- Corporate Governance in KMU: Vorsicht Tunnelblick!
- Wachstum als Liquiditätsfalle (Leader 2011)
- Nachfolgeplanung: Gut Ding will Weile haben
- Supply Chain Management: Hohe Flexibilität und geringe Produktionskosten sind konkurrierende Ziele
- Szenarien-Planung gegen «Murphys Gesetz»
- Richtige Prioritäten in Krisenzeiten



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, Innovation und Volks-/Kundennähe zwingend

1 Mobilisierung, Einleitung

Herausforderung Führung und Innovation:

- **Komplexität steigt unaufhaltsam:** Entscheidungen werden zusehends multidimensional, es gibt meistens zwei oder mehr unvollkommene Lösungswege.
Was ist richtig? Geradeaus, links oder rechts?
- **„Wenn alle das Gleiche denken, denkt keiner viel.“**
Walter Lippmann, amerikanischer Publizist (1889 – 1974)

Wie kann sichergestellt werden, dass die relevanten Handlungsoptionen erkannt und angemessen bewertet werden?

Fahrt bei ruhiger See: Vermeintlich einfach, Zielfokus, Expertise und Verantwortung sind trotzdem zwingend



Entscheidend im Sturm: Situation verstehen, Kreativität, Kommunikation im Team, richtige Aktion und Verantwortung



Führungsfehler mit Folgen ...



Auslöser Imponiergehabe des Kapitäns, Ignoranz der nautischen Situation
Krisenverhalten Ignoranz der Krise, Überforderung, Mangel an Kommunikation und Teamgeist
Ergebnis **32 Todesopfer, USD 1.5 Mrd. Schadenssumme**

Wo stehen wir als Gemeinwesen?

➔ Profil, strategische Erfolgsfaktoren

Haben wir ein klares und eigenständiges Profil? Wie differenzieren wir uns? Was macht uns besser oder anders? **Warum kommen Personen und Unternehmen zu uns?**

➔ Leistungsangebot und Anspruchsgruppen

Welches sind unsere Kernleistungen? Sind es die richtigen Angebote und Aktivitäten? Fokussieren wir uns auf Kernaktivitäten? **Sind wir innovativ?**

➔ Liquidität, Finanzierung, Kostenstruktur

Können wir geplante Investitionen und Infrastrukturen nachhaltig finanzieren? Haben wir eine angemessene Kostenstruktur? **Sind wir effizient?**

➔ Arbeits-Crew, Prozesse, Verkauf

Sind unsere Mitarbeitenden voll und ganz dabei, arbeiten wir alle mit Leidenschaft für das „Unternehmen“? **Brennt ein starkes Feuer für das gemeinsame attraktive Zukunftsbild?**

**Stimmen unsere Prozesse? Stimmen unsere Strukturen?
Sind wir offen für Veränderung? Sind wir zeitgemäss?**

*„Nicht alles, was man zählen kann, zählt auch und nicht
alles, was zählt, kann man zählen.“*

Albert Einstein

Innovation?

„Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, müssen wir zulassen, dass sich alles verändert.“ *Giuseppe Tomasi di Lampedusa*

„Wer mit beiden Händen die Vergangenheit festhält, hat keine Hand frei, um die Zukunft zu begrüßen.“ *Pro4s*

„Wir können den Wind nicht befehlen, aber wir können Segel setzen.“ *Seneca*

 **Die richtigen Dinge richtig tun ...**

Effektivität versus Effizienz

Strategische Führung

Das Richtige tun

- am Ball/Geschäft bleiben
- effektiv sein

➔ Erfolgspotenziale aufbauen
Wirkung mittel- und langfristig

Operative Führung

Die Dinge richtig tun

- Geschäfte machen
- effizient sein

➔ Erfolge tatsächlich realisieren
Wirkung kurz- und mittelfristig

Gefahr von „Overmanaged“ und „Underled“

Leadership

„Der visionäre Führer“

Management

„Der effiziente Manager“

Führung: ein Loblied auf die Leidenschaft!



„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der, der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“

Edgar Pisani

Führungspyramide

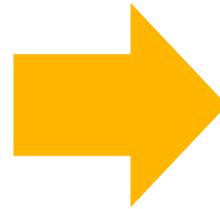


Kompetenzebenen



Vision bedeutet gemeinsames attraktives Zukunftsbild

**Gemeinsames
attraktives
Zukunftsbild**



Vision

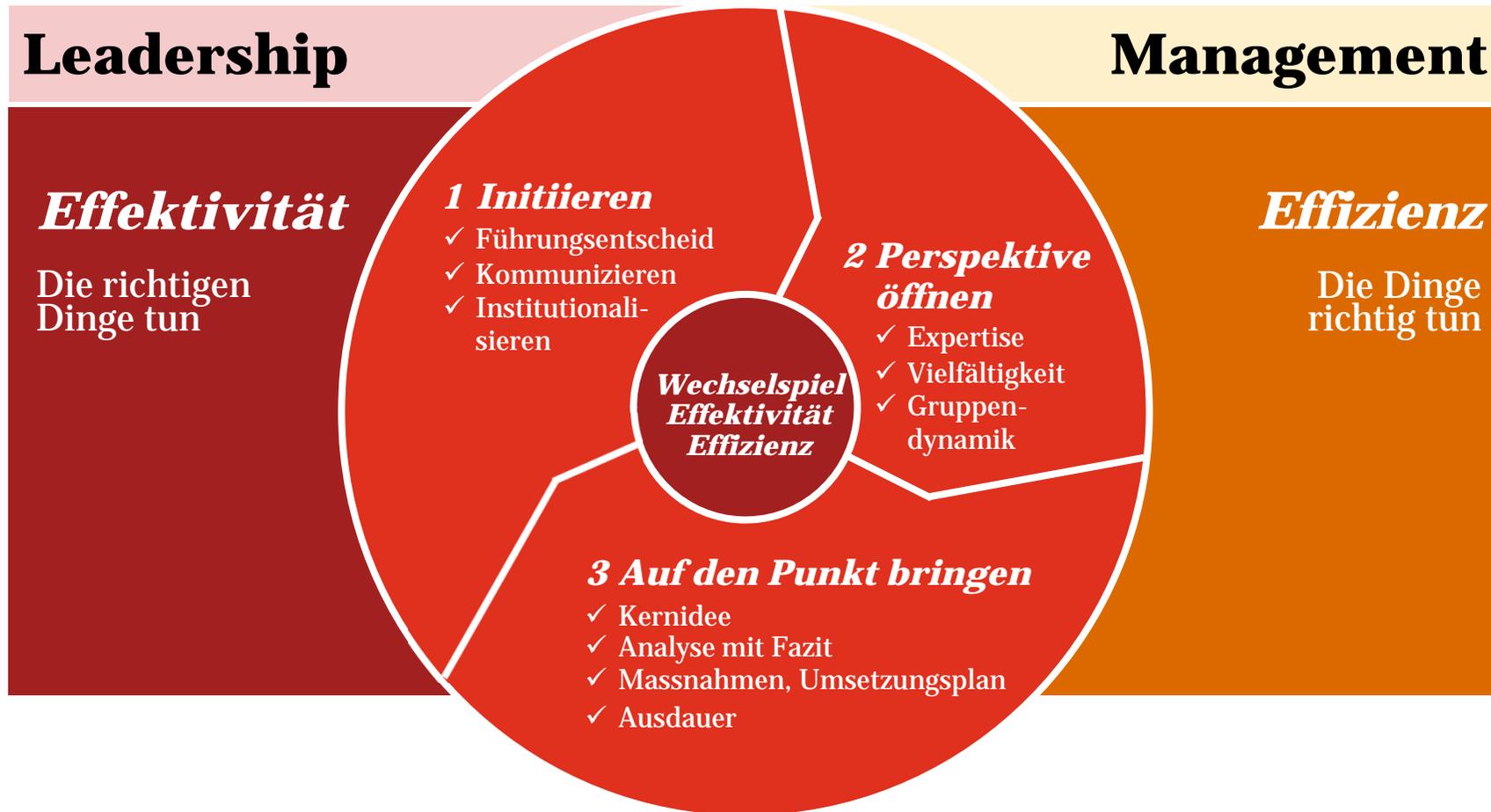
**Menschen
mobilisieren für
den gemeinsamen
Erfolg!**



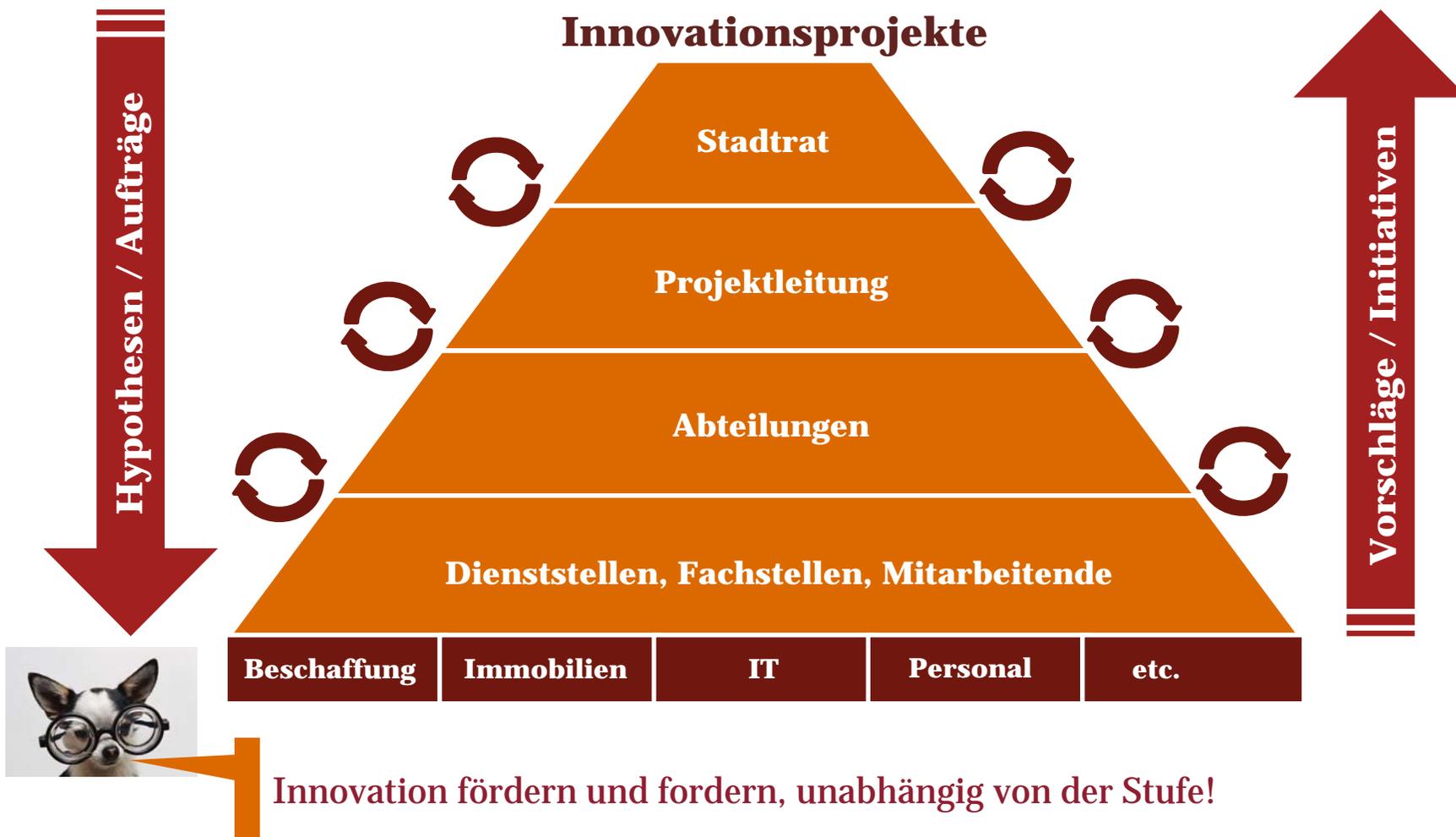
„Auf die Füße kommt unsere Welt erst wieder, wenn sie sich beibringen lässt, dass ihr Heil nicht in Massnahmen, sondern in Gesinnungen besteht.“

Albert Schweizer

Innovation heisst Führung, damit Potentiale intern wie extern tatsächlich erschlossen werden...



Innovation als iterative und kreative Methode, Pragmatismus statt Formalismus



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.

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



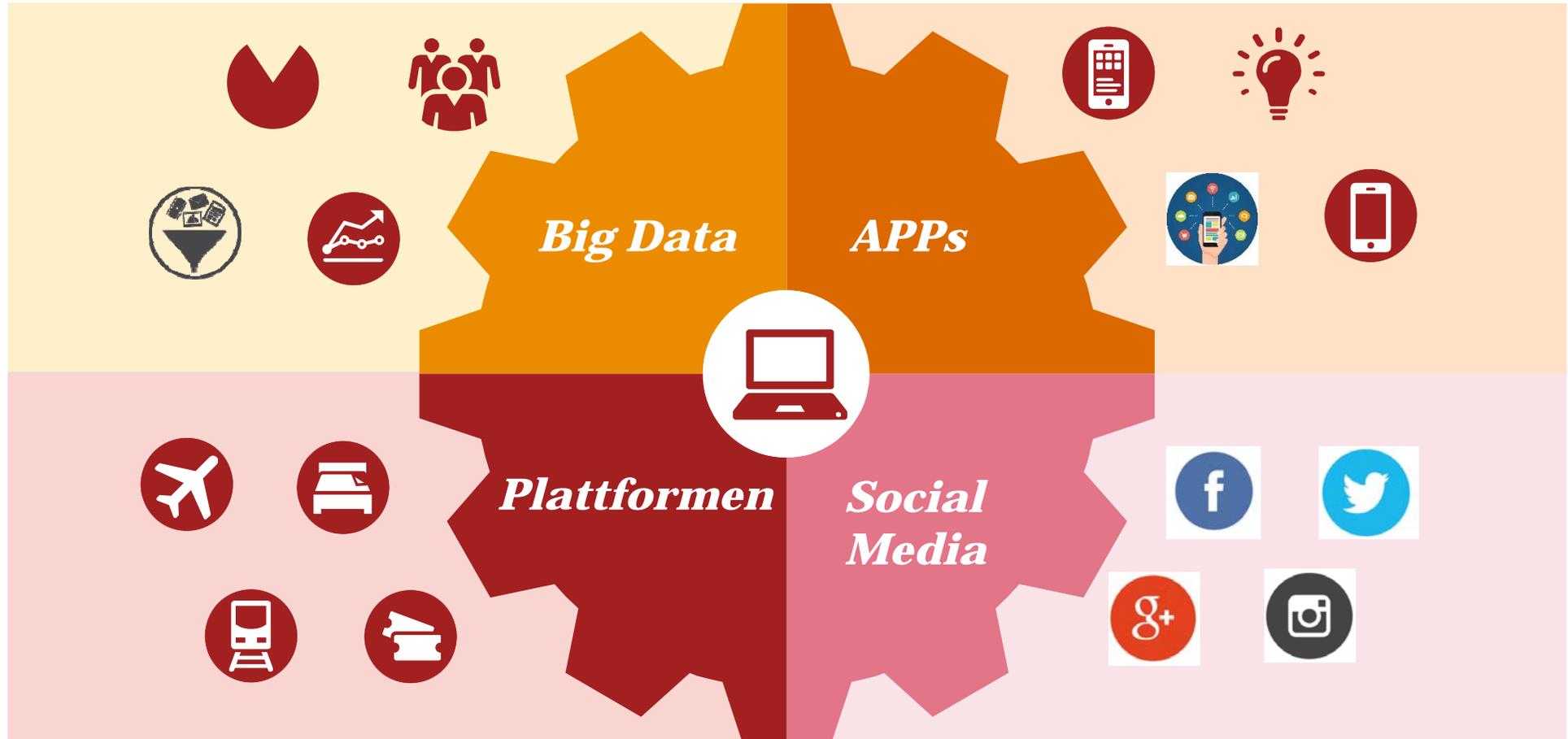
*Differenzieren
oder verlieren?*



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, stell 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?

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

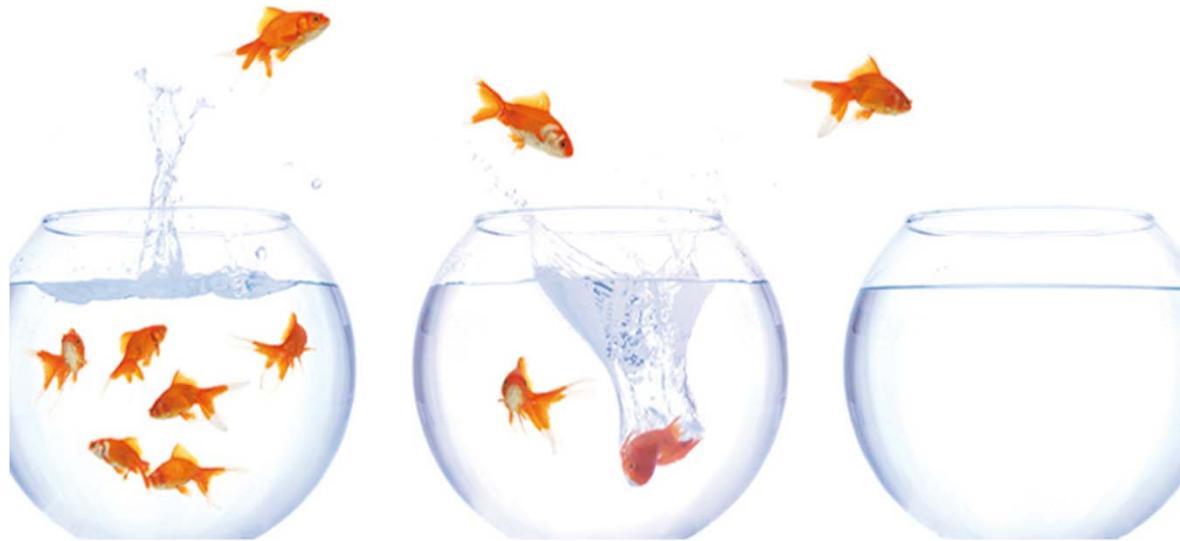
Massnahmen sollen konsequent und beherzt umgesetzt werden



2

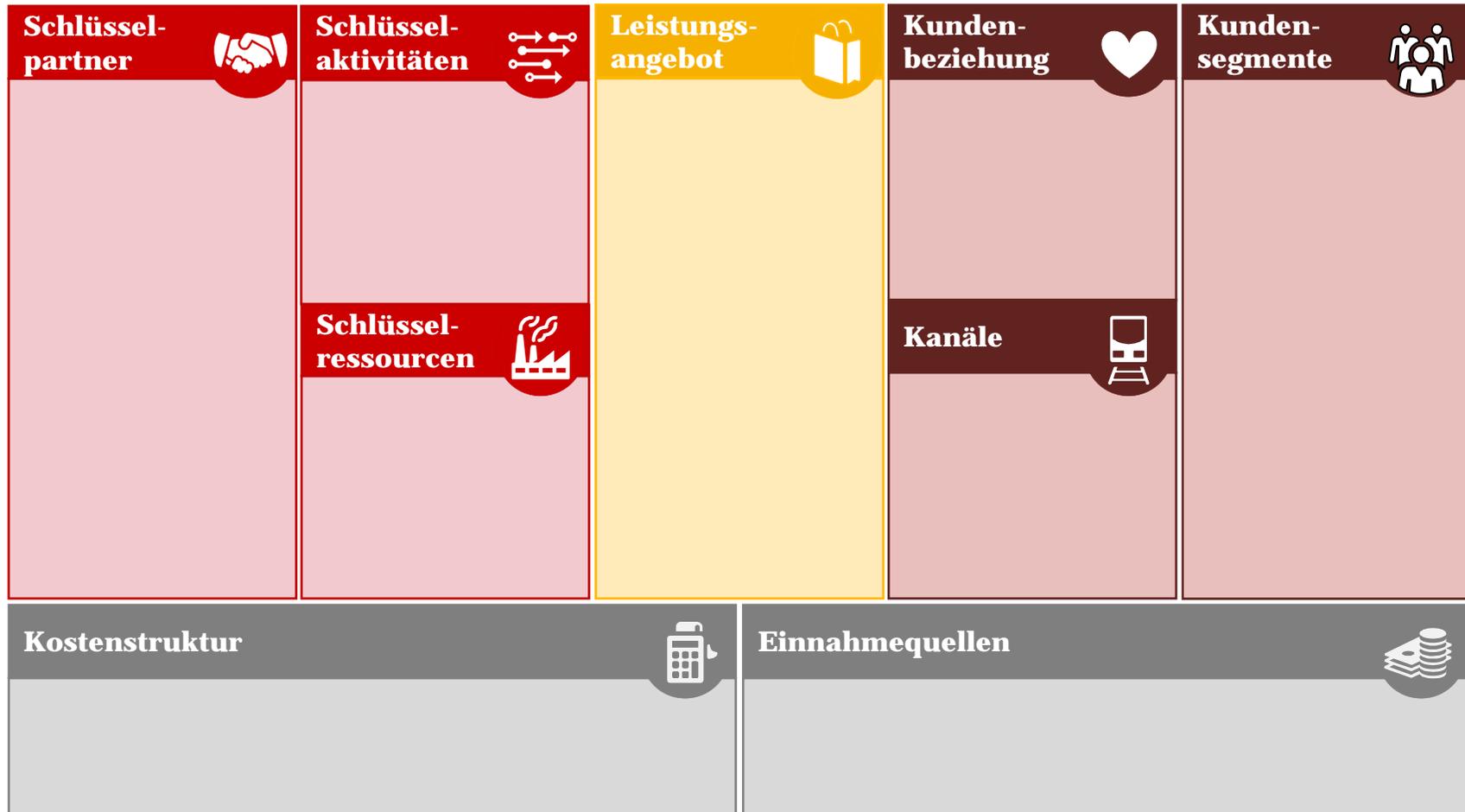
Geschäfts- und Gemeindemodelle

**Canvas-Ansatz als bewährte Orientierungshilfe
auch für Gemeinwesen bestens anwendbar**



Aus der Privatwirtschaft...

9 Bausteine eines Geschäftsmodells



Quelle: in Anlehnung an Business Model Canvas, Strategyzer AG

... in den Public Bereich

Gemeindemodell als mögliches Denkraster

<p>Partner </p> <ul style="list-style-type: none"> • Bund • Kanton • Kooperations-Gemeinden (IKZ) • Vereine • Unternehmen • etc. 	<p>Prozesse </p> <ul style="list-style-type: none"> • Abwicklung Verwaltungsprozesse • Politische Prozesse • Besetzung Räte, Ämter und Verwaltung <p>Ressourcen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastrukturen • Räte, Mitarbeiter • Bauland, Grün- und Wohnfläche 	<p>Aufgaben & Leistungen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Bürgerschaft, Behörden, Verwaltung • Öffentliche Sicherheit • Bildung • Kultur, Freizeit • Gesundheit • Soziale Wohlfahrt • Verkehr • Umwelt, Raumordnung • Volkswirtschaft 	<p>Beziehungen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönlich, direkt • Zusammengehörigkeitsgefühl • Starke Identifikation <p>Kanäle </p> <ul style="list-style-type: none"> • Rathaus, Ämter • Online-Schalter, e-government • Vereine, Unternehmen • Veranstaltungen 	<p>Leistungsempfänger </p> <ul style="list-style-type: none"> • Hier Wohnende (Einwohner, Bürger) • Hier Ansässige (Unternehmen) • Hier Arbeitende (Angestellte) • Hier Konsumierende (Touristen, Externe)
<p>Kostenstrukturen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur, Immobilien (Hoch-/Tiefbau) • Personal, IT- und Betrieb • Alter, Pflege und Soziales • etc. 		<p>Einnahmequellen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Steuerbezug • Erträge Finanzvermögen etc. • Abgaben und Gebühren • Finanzausgleich, andere Ausgleichszahlungen 		

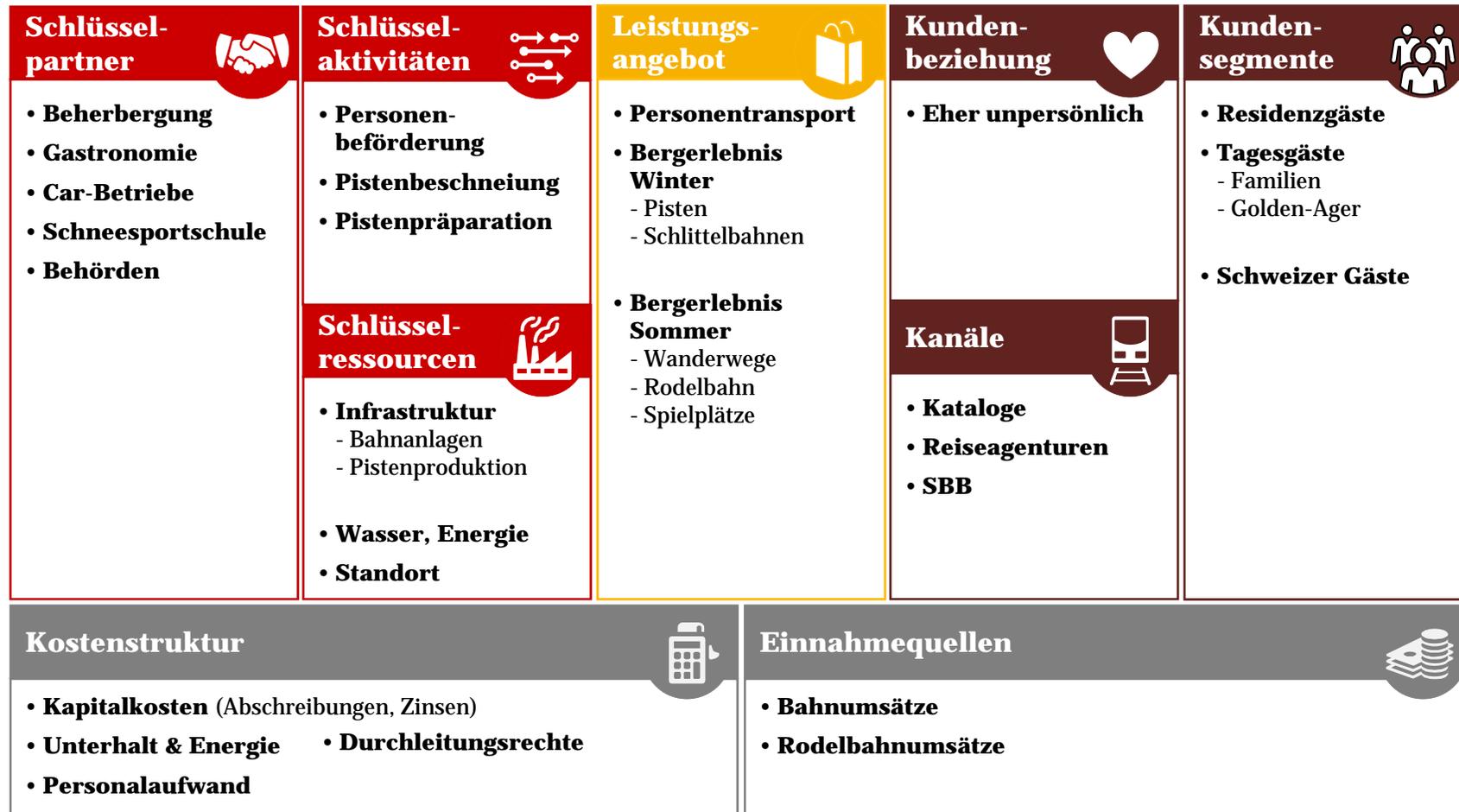


Mögliche Wertekategorien eines «erfolgreichen» Gemeinwesens in der Diskussion herleiten?



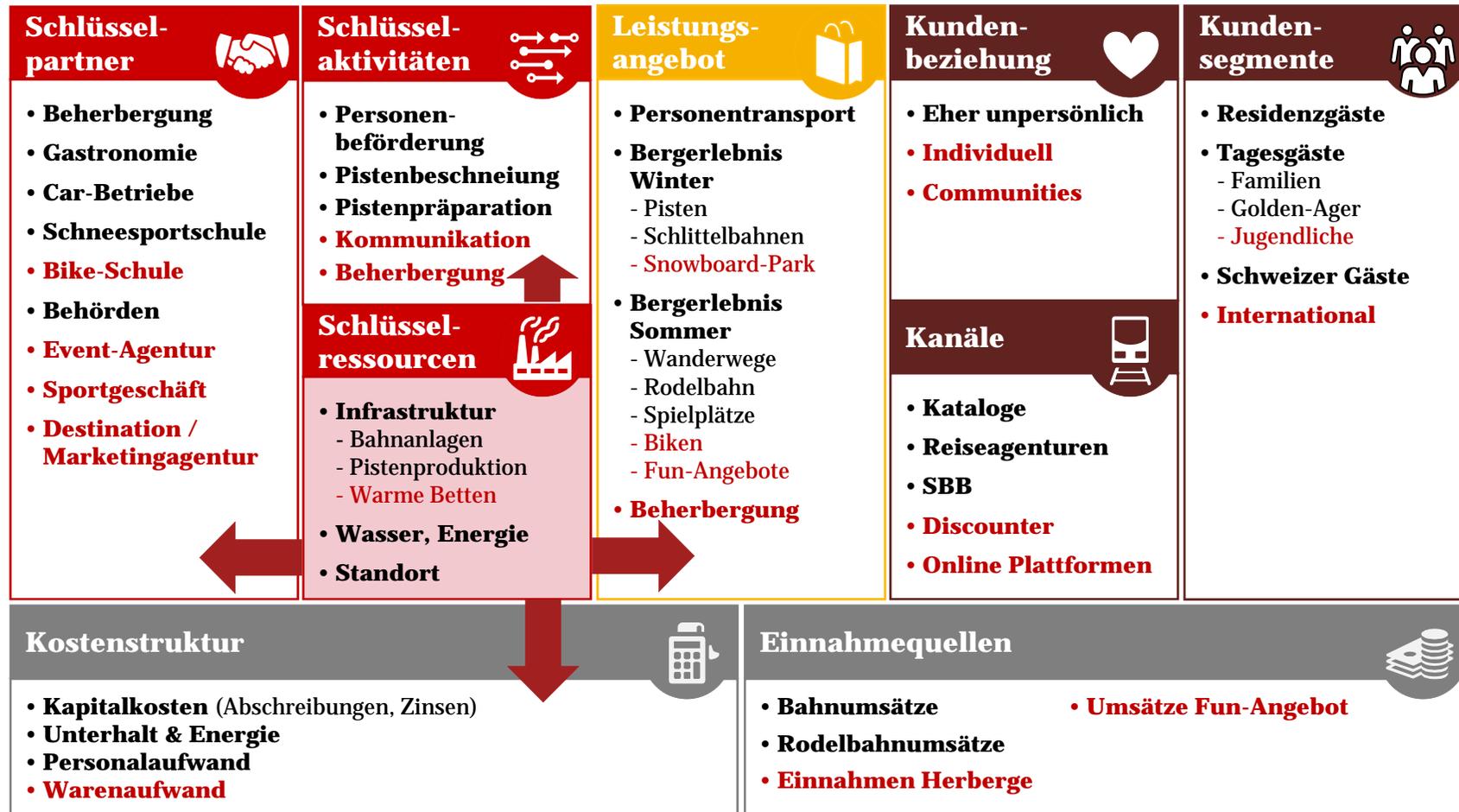
Anwendungsbeispiel Bergbahnen

illustrativ

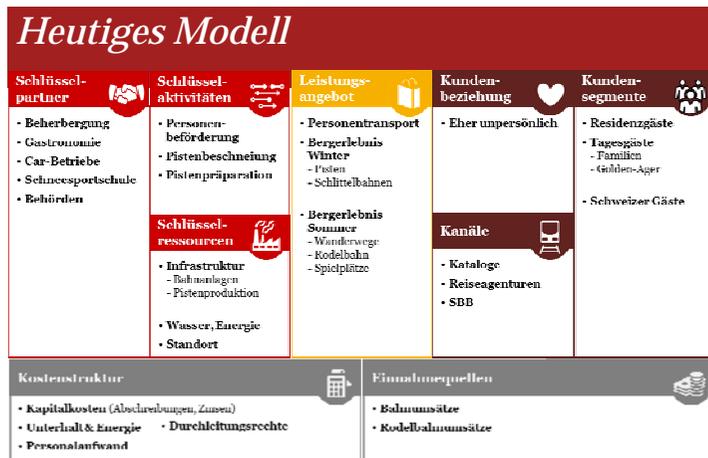


Anwendungsbeispiel Bergbahnen

illustrativ



Mit offener Diskussion und gezielter Methodik zu neuen Ansätzen



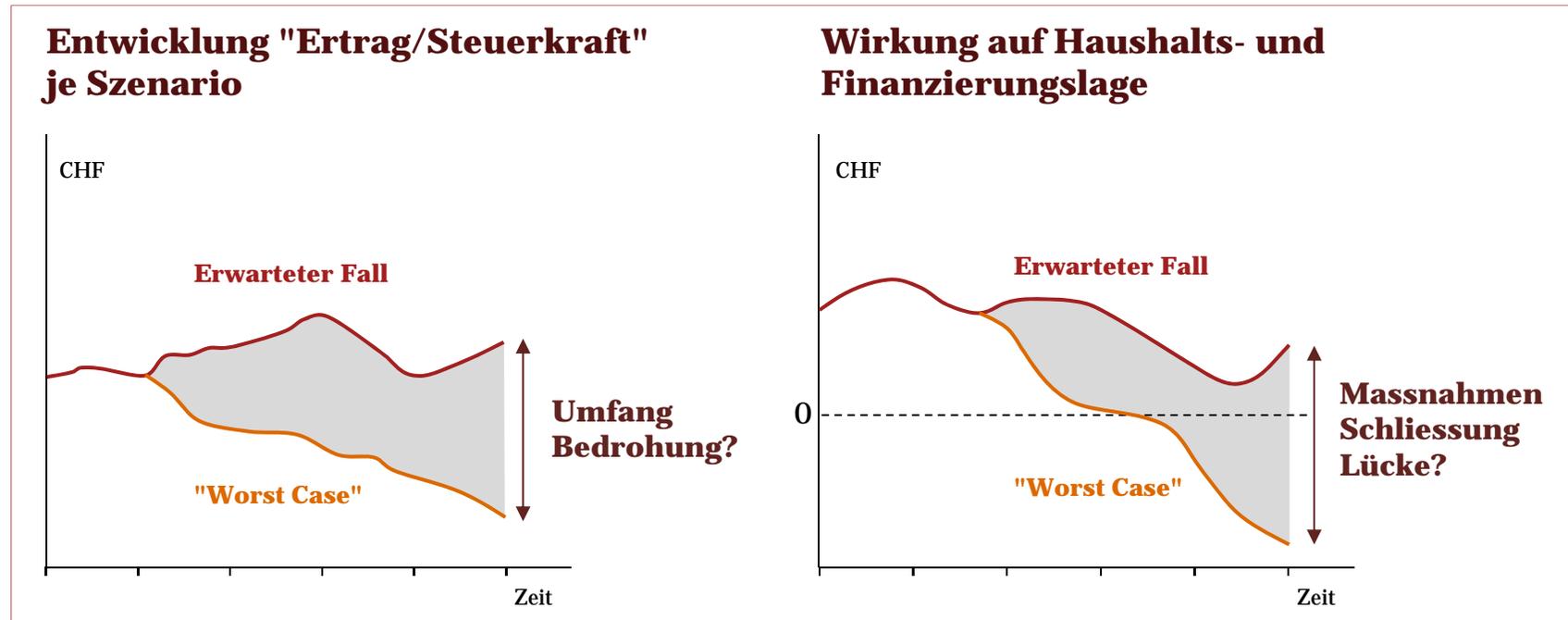
Warum die Geschäftsmodell-Perspektive?

- **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**

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



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	ST	ST	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	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600
	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	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
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	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	
Σ Operatives Ergebnis	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	
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	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	
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
	100/76 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	1'530	1'360	1'190	1'020	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	-100	-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
208 Rückstellungen langfristig	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
209 Zweckgebundene Mittel, Fonds	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Fremdkapital	800	125	650	281	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	1'450	1'549	1'648	1'748	1'845	1'944	2'043	2'141	2'240	2'339	2'438	
Eigenkapital	300	675	1'650	1'749	1'848	1'948	2'045	2'144	2'243	2'341	2'440	2'539	2'638	
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-Quellfinanzierungen	Gesamtergebnis Erfolgsrechnung	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675	675
	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	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
	+/- Anlagen VV	-900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	+/- Darlehen und Beteiligungen	-20	0	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	0	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	-645	555	-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.

Fragen?



***Halt das Richtige richtig tun,
ist nicht neu, oder?***

5. Public Forum

Fokusthema Mobilität / 2. Mai 2017 in St. Gallen

4. Public-Forum

*Denken in Kooperationen:
gemeinsam effizient und
doch eigenständig?
Welche Grösse ist richtig?*

*Sind Fusionen ein Schlüssel für mehr staatliche Effizienz?
Welche Grösse und Struktur bringt tatsächlich tiefste Kosten,
Effizienz und besten Nutzen? Steigende Grösse führt häufig
zu überproportional wachsender Komplexität. Wie kann dem
auf den einzelnen Staatsebenen begegnet werden? Wie soll
negativen Skaleneffekten und der Anonymität grosser Gebilde
begegnet werden? Wo liegt die ideale Balance zwischen Grösse
und trotzdem angemessen dezentraler Führung?*

3. Public-Forum

*Innovation zur Zukunftsgestaltung
der öffentlichen Hand: Sauerstoff
oder müssiges Schlagwort?*

*Braucht die öffentliche Hand Innovation? Falls ja, wie viel?
Wie könnte Innovation aussehen, und wie bekommen wir diese
in unsere Amtsstuben? Ist vielleicht schon mehr Innovation
vorhanden, als wir zunächst erkennen?*

2. Public-Forum

*Wachstum: Grundstein
für finanzielle Sicherheit
oder Risikofaktor?*

1. Public-Forum

*Ist Erfolg öffentlicher
Institutionen eine Frage
der Wandelfähigkeit?*

Unsere Fachbeiträge

*Denkstösse für
Führungspersonen und
Interessierte – kurz und
auf den Punkt gebracht.*

www.pwc.ch

Führungs- inspirationen

Ausgesuchte Kurzbeiträge für Mittelständler,
KMU, Konzernsparten und Familienunternehmen

Denkstösse für
Führungspersonen und
Interessierte – kurz und
auf den Punkt gebracht.



pwc