

Digitalisierung der Behörden: Die digitale Verwaltung

Mehr dazu auf Seite 2

Dynamisierte Unternehmenssteuerung Teil II – Anpassung der finanziellen Steuerungsprozesse

Mehr dazu auf Seite 6

Best Practice: Management Reporting in digitalen Unternehmen

Mehr dazu auf Seite 9

Selbstorganisation Teil III – Die drei Elemente der Selbstmotivation

Mehr dazu auf Seite 12





Liebe Leserin, lieber Leser

Die öffentliche Verwaltung kann und darf sich vor der digitalen Transformation nicht verschliessen. Unser Beitrag zur digitalen Steuerverwaltung skizziert die «Strategie Digitale Steuerverwaltung 2025» des Kantons Bern und des damit verbundenen Mehrwerts einer vereinfachten Steuererhebung.

Die im ersten Teil der Reihe zur dynamisierten Unternehmenssteuerung vorgestellte indexierte Leistungsmessung führt zu einer fairen – weil um konjunkturelle Einflüsse bereinigten – Leistungsbewertung. Sie schafft gleichzeitig die Voraussetzung, den finanziellen Steuerungsprozess konsequent auf Wachstum auszurichten, was im vorliegenden zweiten Beitrag dargelegt wird. Industrie 4.0 und die Digitalisierung setzen neue Pflöcke für alle unternehmerischen Prozesse. Da sich die Kernprozesse in Zeit, Kosten und Qualität verändern, hat dies auch seine Konsequenzen für die Reporting-Prozesse im Unternehmen.

Wieso befassen sich Menschen so viele Stunden mit Dingen, die unterm Strich keinen Verdienst bringen? Sie gehen einem Hobby nach, das unter Umständen zu ihrer beruflichen Tätigkeit im Gegensatz steht. Im dritten Teil unserer Reihe zur Selbstorganisation zeigen wir die Bedeutung der intrinsischen Motivation für ein autonomes Arbeiten auf.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.

Dr. oec. Peter Barmettler, Herausgeber
CFO@szondi.ch

Die digitale Verwaltung

Digitalisierung am Beispiel der Steuerverwaltung des Kantons Bern

Die öffentliche Verwaltung kann und darf sich vor der digitalen Transformation nicht verschliessen. Die Steuerverwaltung des Kantons Bern setzt proaktiv auf Digitalisierung, um ihre Effizienz zu steigern und die Kundenerfahrung zu verbessern.

■ Von **Claudio Fischer, Vorsteher der Steuerverwaltung des Kantons Bern**

Effizienzsteigerung

Die Steuerverwaltung des Kantons Bern steht – wie wohl die gesamte öffentliche Verwaltung – vor der Herausforderung, dass die zu bewältigenden Aufgaben stetig zunehmen, während für deren Erfüllung immer weniger Personal zur Verfügung steht.

Alein die Anzahl der zu verarbeitenden Steuererklärungen steigt im Kanton Bern jedes Jahr um rund 1%. Dazu kommen rekordhohe Zahlen an straflosen Selbstanzeigen und massenhaft Daten aus dem automatischen Informationsaustausch. Sowohl die beschlossene Quellensteuerreform, die auf den 1. Januar 2021 in Kraft tritt,¹ als auch die erweiterten Steuerabzüge aufgrund der Energiestrategie 2050, die ab 1. Januar 2020 möglich sind,² werden zusätzliche Veranlagungshandlungen erfordern und damit zu einem spürbaren Mehraufwand für die Verwaltung führen.

Gleichzeitig steigt der Druck, Personal abzubauen. Zwischen 2013 und 2018 hat die Steuerverwaltung des Kantons Bern 23,8 Vollzeitstellen abgebaut. Bis 2021 müssen weitere 9,5 Vollzeitstellen eingespart werden.

Die Unternehmensstrategie 2022 der Steuerverwaltung des Kantons Bern steht deshalb unter dem Leitsatz «Mehr Effizienz bei beschränkten Ressourcen» und setzt sich gezielt mit der Frage auseinander, mit welchen Massnahmen Effizienzsteigerungen erreicht werden können.³

Kundenbedürfnisse

Auch die Kunden ändern sich. Im Jahr 2000 stand in etwas mehr als der Hälfte der Schweizer Haushalte überhaupt ein Computer, 2015 verfügten fast 90% der Haushalte über einen Computer, und ein Mobiltelefon war praktisch in jedem Haushalt vorhanden.⁴ Im Jahr 2000

gab es einzig die Papiersteuererklärung. 2017 füllten fast 90% der Steuerpflichtigen im Kanton Bern die Steuererklärung am Computer aus, zwei Drittel davon online.

Wir wissen, wie unsere Kundinnen in zehn Jahren die Zusammenarbeit mit der Steuerverwaltung erleben möchten. In einem Design Thinking Workshop haben nebst Kunden auch Mitarbeitende der Steuerverwaltung ihre Bedürfnisse und Ideen eingebracht. Die Hauptergebnisse lassen sich in den Stichworten **einfach, mobil und sicher** zusammenfassen. Das Ausfüllen und Einreichen der Steuererklärung soll einfach sein. Geschätzt würde eine mit den notwendigen Daten vorausgefüllte Steuererklärung, die von den steuerpflichtigen Personen nur noch kontrolliert und nötigenfalls ergänzt werden müsste. Die Datenherrschaft soll dabei bei ihnen bleiben. Das heisst, die steuerpflichtigen Personen bestimmen, welche Angaben direkt und medienbruchfrei in die Steuerdeklaration fliessen. Offene Fragen sollen rasch beantwortet werden. Das Bezahlen der Steuern soll einfach und flexibel sein. Weiter ist davon auszugehen, dass im privaten Bereich die Entwicklung zu Smartphone und Tablet weitergeht und der PC abgelöst wird.

Strategie digitale Steuerverwaltung 2025

Effizientere Prozesse und Kundenbedürfnisse sind zwei Bereiche, in denen Digitalisierung eine zentrale Rolle spielt. Nach unserer Überzeugung fokussiert die Digitalisierung, respektive die digitale Transformation, insgesamt auf fünf Kernbereiche (vgl. Abbildung 1).

Digitale Transformation wird oft mit technischer Entwicklung gleichgesetzt. Nach unserem Verständnis geht sie weit darüber hinaus und greift viel tiefer in eine Organisation ein, als man dies gemeinhin wahrhaben will.



Dynamisierte Unternehmenssteuerung – Teil II

Anpassung der finanziellen Steuerungsprozesse

Die im ersten Teil vorgestellte indexierte Leistungsmessung führt zu einer fairen – weil um konjunkturelle Einflüsse bereinigten – Leistungsbewertung. Sie schafft gleichzeitig die Voraussetzung, den finanziellen Steuerungsprozess konsequent auf Wachstum auszurichten, was in diesem Beitrag dargelegt wird. Sobald die Wachstumsbremse mit Einführung der indexierten Leistungsmessung einmal gelöst ist, kann der Wachstumsmotor «gestartet» und seine Drehzahl kontinuierlich erhöht werden.

■ **Von Wolf-Gerrit Benkendorff, Managing Director Benkendorff & Company und Dr. Hermann J. Stern, CEO des Finanzresearch-Unternehmens Obermatt**

Im ersten Teil der Reihe zur dynamisierten Unternehmenssteuerung wurde hergeleitet, wie ex ante definierte Umsatz- und Gewinnziele Wachstum bremsen, anstatt es zu fördern. Als erste Massnahme zum Lösen der Wachstumsbremse wurde die Nutzung der indexierten Leistungsmessung empfohlen, d.h. die Messung der Leistung relativ zum Markt.

Wenn Sie Leistung in Ihrem Unternehmen relativ zum Markt messen, dann verändert das Ihre finanziellen Steuerungsprozesse tief greifend. Dieser Artikel zeigt auf, wie sich die Qualität und Flexibilität der strategischen und operativen Steuerung signifikant verbessern lassen und welche neuen Herausforderungen dadurch entstehen.

Den Wachstumsmotor starten: ambitionierte strategische Planung

Die strategische Planung ist der Einstieg in den finanziellen Steuerungsprozess. Viele Unternehmen führen in dieser Phase Strategie-Workshops mit dem Topmanagement durch. Die Frage nach den finanziellen Zielen der kommenden Jahre besitzt in diesen

Workshops häufig einen hohen Stellenwert, denn sie bestimmt nicht selten die spätere Vergütung der Führungskräfte (z.B. mit Long Term Incentives). Wie im ersten Teil dieser Reihe aufgezeigt wurde, stellen unschätzbare Umsatzerwartungen jedoch eine Wachstumsbremse dar, insbesondere bei gleichzeitiger Koppelung an die variable Vergütung. Der Wachstumsmotor kann erst gestartet werden, wenn diese Bremse gelöst wird.

Erfolgt die Leistungsmessung und potenziell auch die Vergütung relativ zum Markt, dann wird die Diskussion über die finanziellen Ziele der kommenden Jahre deutlich dynamisiert. Da Leistung erst ex post an einer Vergleichsgruppe gemessen wird, reichen Bandbreiten und Zielkorridore als Orientierung für den mittel- bis langfristigen Horizont vollkommen aus. Georg Fischer liefert hierfür ein Beispiel: «Für den Konzern gesamthaft bleiben die Wachstumsziele gemäss der Strategie 2020 unverändert bei 3–5%. Die Profitabilitätsziele wurden, nicht zuletzt infolge der Portfolio-Anpassung bei GF Casting Solutions, für die laufende Strategieperiode 2016–2020

angehoben: Beim ROS auf 9–10% anstelle von 8–9% und beim ROIC auf 20–24% statt 18–22%.»¹

So kann sich das Topmanagement uneingeschränkt den strategischen Fragestellungen widmen und verzichtet auf wachstumsbremsende Auseinandersetzungen. Dies startet den Wachstumsmotor: Wird die eigene Leistung relativ zum Markt gemessen, dann rücken der Markt (bestehend aus Kunden, Mitbewerbern, rechtlichen Rahmenbedingungen etc.) und die Frage, wie sich in diesem Markt zukünftiges Wachstum realisieren lässt, ins Zentrum der strategischen Planung.

Die Drehzahl des Wachstumsmotors erhöhen: dynamisierte Steuerung

Ist ein ambitionierter finanzieller Rahmen gesetzt, dann wird die Drehzahl des Wachstumsmotors kontinuierlich erhöht. Dazu wird ein operativer Steuerungskreislauf mit vier Schritten durchlaufen, der in Abbildung 1 dargestellt ist.

Schritt 1: Forecasting

Der dynamisierte Steuerungsprozess beginnt mit einer Standortbestimmung: Welche Ergebnisse werden aus heutiger Sicht erzielt, wenn keine korrektiven Massnahmen ergriffen werden?² Diese Standortbestimmung ist Aufgabe des Forecasts. Je besser seine Qualität, desto früher und zuverlässiger können korrektive Massnahmen eingeleitet werden.

Aus zwei Gründen verbessert die Einführung von relativen Zielsystemen die Qualität des Forecasts: Zum einen führt eine hohe Forecast-Qualität zu grösserer Effizienz im Betrieb (weniger Überkapazitäten, bessere Produktionsauslastung u.Ä.). Dies verbessert die Unternehmensleistung und dadurch die Positionierung in der Vergleichsgruppe. Die Qualität des Forecasts fördert direkt die Zielerreichung. Appelle, die Forecasts möglichst ehrlich oder objektiv zu erstellen, werden dadurch überflüssig.

Zum anderen entfällt die wohl häufigste Form der Wahrnehmungsverzerrung im Forecast – der «Motivational Bias». Er liegt vor, wenn Personen bewusst oder unbewusst Anreize erhalten, ein bestimmtes Ergebnis

DEFINITION VERWENDETER BEGRIFFE

- Ein **Ziel** beschreibt einen gewünschten zukünftigen Zustand.
- Ein **Plan** setzt sich aus einer Anzahl von zusammenhängenden zukünftigen Aktivitäten/Massnahmen zusammen, durch die ein Ziel erreicht werden soll.
- Ein **Budget** ist die «Übersetzung» eines Plans in finanzielle Grössen. Mit dem Budget werden finanzielle Ressourcen zugewiesen, die für die Umsetzung von Aktivitäten/Massnahmen eines Plans zur Verfügung stehen.
- Ein **Forecast** ist die Einschätzung der zukünftigen Zielerreichung basierend auf den aktuellen Annahmen. Ziel und Forecast unterscheiden sich grundsätzlich: Ein Ziel beschreibt, wie die Zukunft aussehen **soll**, ein Forecast beschreibt, wie die Zukunft aussehen **wird**.