

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Digitale Verwaltung Schweiz

Wie gelingt eine wirkungsvolle E-Government-Strategie?



The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumsmöglichkeiten zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 von Bruce D. Henderson gegründet und ist heute an 90 Standorten in 50 Ländern vertreten. Für weitere Informationen: www.bcg.com.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Digitale Verwaltung Schweiz

Wie gelingt eine wirkungsvolle E-Government-Strategie?

Florian Frey, Michael Savolainen, Christian Schmid

Mai 2018

ZUSAMMENFASSUNG

Der digitale Wandel bedeutet fundamentale Veränderungen für die öffentliche Verwaltung. Diesem Umstand will die Schweiz Rechnung tragen und hat deshalb beschlossen, ihre E-Government-Strategie per 2020 zu erneuern. Unter Einbezug des Bundes, der Gemeinden und der Organisation «E-Government Schweiz» erarbeiten die Kantone derzeit als Basis der neuen Strategie «Leitlinien zum E-Government». Hinsichtlich der rasant steigenden Erwartungen in der Bevölkerung und Wirtschaft ist dieser Entscheid zu begrüßen. Nur mit einer neuen, wirkungsvollen Strategie lassen sich die beträchtlichen Potentiale, die sich im Bereich der digitalen Verwaltung finden, umgehend und erfolgreich nutzen.

BCG möchte zur Diskussion um die neue E-Government-Strategie beitragen und gibt mit dem vorliegenden Bericht hierzu fünf Empfehlungen ab, die helfen sollen, diese Chance zu packen und keinen Papiertiger zu kreieren.

1. **Rasche Erarbeitung der Strategie:** Noch in den kommenden Monaten müssen ihre Kernpunkte erarbeitet werden, damit das Vorhaben an Zugkraft gewinnt und gemeinsame Nenner gefunden werden. Von höchster politischer Ebene wird hierzu Unterstützung benötigt.
2. **Ambitionierte Ziele:** Den Veränderungen der Digitalisierung muss umfassend begegnet werden. Übergreifende, ambitionierte Ziele eignen sich am besten, um über alle Regierungsstufen und Amtsgrenzen hinweg zu denken und zu handeln.
3. **Fahrplan mit klaren Prioritäten:** Die Strategie muss in Wellen realisiert werden und dazu einem Fahrplan folgen, der Initiativen mit grossem Nutzen und kleiner Implementierungskomplexität zuerst angeht. So wird die Strategie rasch sichtbar und erhält die nötige Zustimmung.
4. **Frühzeitiges Bestimmen flankierender Massnahmen:** Gerade heisse Eisen gilt es noch in der Erarbeitungsphase abzuklären, damit weitere Schritte auf ihnen aufbauen können. Dazu gehört die Ernennung eines Chief Digital Officers (CDO), der sich verantwortlich zeichnet, die Digitalisierung voranzutreiben.
5. **Simultanes Vorgehen:** Amtsdirektoren dürfen nicht auf die neue Strategie warten, sondern müssen noch während ihrer Erarbeitung den Kulturwandel in den Organisation einleiten. Es gilt, mögliche Pilot-Projekte zu lancieren, die Geschäftsfälle zu quantifizieren oder andere Länder zu studieren. Als Führungsaufgabe lässt sich die Digitalisierung nicht an die IT-Abteilung oder übergeordnete Stellen delegieren. Je früher die E-Government-Strategie angepackt wird, desto besser gelingt es, die Digitalisierung zu Gunsten der Schweiz und ihrer Verwaltung einzusetzen.

DIE DIGITALE WENDE BEDEUTET nicht bloss das Aufkommen diverser neuer Technologien, sondern durch deren Wechselwirkung einen grundsätzlichen Wandel für nahezu alle Lebensbereiche. Die Wirtschaft hat dies erkannt und tätigt in diesem Bereich signifikante Investitionen. Gerade Grossbanken, die in ihrer Grösse mit staatlichen Verwaltungen vergleichbar sind, setzen Hunderte von Millionen Franken ein für neue Strukturen, Funktionen und die Entwicklung von Systemen, um ihre Prozesse und vor allem ihre Interaktion mit dem Kunden zu verbessern.

Eine Vielzahl Länder investiert durch Schaffung von Digitalisierungsbehörden und neuen Infrastrukturen ebenfalls beachtliche Mittel in den besseren Austausch zwischen den Behörden, Bürgern und Unternehmen. Zu den Spitzenreitern gehören hierbei Grossbritannien, Australien, Südkorea, Singapur und Dänemark. Länder wie Belgien oder die Vereinigten Arabischen Emirate haben sich in den letzten Jahren neue und ambitionierte Strategien gegeben.

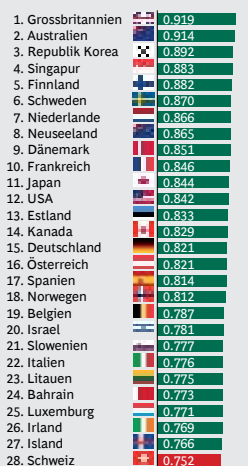
Die Politik hat in ihrer Agenda die «Digitale Schweiz» als prioritär eingestuft und am 20. November 2017 eine erste nationale Konferenz zu diesem Anlass unter dem Patronat gleich zweier Bundesräte veranstaltet

Die Schweiz benötigt eine wirkungsvolle E-Government-Strategie

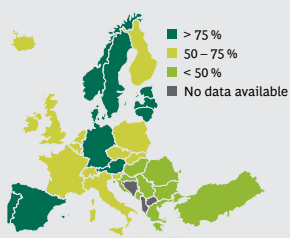
Im internationalen Vergleich zeigt sich indes, dass es die Schweiz leider bisher verpasst hat, mit diesem technokulturellen Wandel Schritt zu halten. Egal welches Länderranking als Referenz beigezogen wird, die Schweizer Verwaltung findet sich immer auf den hinteren Plätzen. Im Ranking der UNO von 2016 lag sie hinter allen vergleichbaren Industrienationen auf Rang 28 und beim EU-Benchmark bewegt sie sich nach wie vor im hinteren Mittelfeld. Nicht zuletzt nimmt insbesondere die Zufriedenheit der Bürger mit den staatlichen Dienstleistungen laufend ab. Deutlich belegen dies die nationale E-Government-Studie 2017 und der «eGovernment MONITOR» von fortiss. In Zeiten von mobilem E-Banking, Streaming-Diensten, E-Books, virtueller Realität und intelligenten Haushalten verändern sich die Gewohnheiten und steigen damit die Erwartungen an die Behörden.

ABBILDUNG 1 | Schweizer Verwaltung digital abgeschlagen

UNO-RANKING

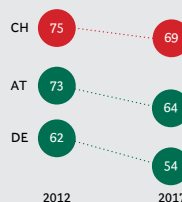


EU-BENCHMARK



- Schweiz im europäischen Mittelfeld
- Manko Basisinfrastrukturen (z.B. E-ID)

DACH-STUDIE



- Zufriedenheit der Bürger mit E-Gov't abnehmend
- Angebot hält mit Nutzererwartung nicht Schritt

PRESSE

LE TEMPS

«La fonction publique est restée coincée à l'âge du papier.»

L'administration suisse est très en retard en matière de numérisation, loin du Danemark, du Royaume-Uni ou de l'Estonie.» (07.07.2017)

EU-Benchmark: Untersucht die Qualität der Onlinedienstleistungen entlang vier Dimensionen (z.B. Basisinfrastrukturen) und acht Lebensereignissen (z.B. Kauf und Besitz eines Personewagens)

DACH-Studie: Untersucht die Nutzung und die Zufriedenheit der Bürger mit Onlinedienstleistungen (Werte sind % der Zufriedenheit)

Quelle: UN E-Government Survey 2016, EU eGovernment Benchmark 2017, fortiss eGovernment MONITOR 2017, Le Temps




Mit zunehmender Ungeduld wird darauf gewartet, dass die Verwaltung durch eine wirkungsvolle Strategie in der Sache der Digitalisierung endlich Fortschritte erzielt. Alleine im Januar dieses Jahres wurden auf Bundesebene und in den Kantonen 17 politische Vorstösse in den jeweiligen Parlamenten behandelt. Volksvertreter erkundigten sich nach dem Entwicklungsstand einer Open-Government-Data-Strategie (Fribourg), dem Effizienzgewinn durch die Einführung von EasyGov (Nationalrat) oder der kantonalen Digitalisierungsstrategie (Solothurn).

Führungskräfte in der Verwaltung setzen sich mittlerweile selbst mit dem Thema auseinander, indem sie Studien in Auftrag geben und erste Pilotprojekte realisieren. Das genannte EasyGov-Portal des Seco, das im Sinne eines One-Stop-Shops funktioniert, ist ein gutes Beispiel. Aber auch das Online-Portal «Mein Konto» der Stadt Zürich, die Kartenapplikation von Swisstopo zur Einbindung von Geoinformationen, sowie die initiierte, digitale Transformation der Eidgenössischen Zollverwaltung «DaziT» sind weitere. Doch immer wieder zeigt sich gerade bei diesen lokalen Initiativen das Bedürfnis der jeweiligen Amtsstelle nach Unterstützung durch eine übergeordnete Digitalisierungsstelle.

Das grosse Potential gilt es auszuschöpfen

Den Erwartungen der Bürger und Verwaltungen mit einer wirksamen E-Government-Strategie Rechnung zu tragen, zahlt sich nicht erst auf längere Sicht aus, sondern verspricht bereits in wenigen Jahren ungemaine Fortschritte: Grundlegende Möglichkeiten des digitalen Wandels lassen sich überraschend schnell in Resultate umsetzen.

Bei der Untersuchung internationaler Erfolgsbeispiele und der Analyse der Schweizer Bedingungen hat BCG in seiner letzten Studie drei entscheidende Dimensionen identifiziert: Mittels vereinfachter Interaktionskanäle wie Online-Portale kann bei der Kundeninteraktion den Bürgern und damit den Behörden Zeit gespart werden; optimierte Prozesse können der Verwaltung wesentliche Ressourcen freispielen und durch intelligente Datennutzung können nicht nur die Angebote an die Bürger effizienter gestaltet, sondern beispielsweise auch in der Verkehrsplanung, Gesundheitsprävention oder bei der Bekämpfung von Kriminalität deutliche Fortschritte erzielt werden.

ABBILDUNG 2 Potentiale der Digitalen Verwaltung	
Kundeninteraktion 	Vereinfachter und sicherer Zugriff auf Verwaltungsdienste spart Bürgern und Unternehmen Zeit und Geld Beispiel: Optimierte Bürgerinteraktionen bei Steuerdeklarationen erlauben es 14 – 22 Mio. Bürgerstunden einzusparen und bis zu 800 Stellen in der Verwaltung für neue Aufgaben freizuspielen.
Prozessproduktivität 	Beschleunigung und Verschlankeung von Prozessen spielt interne Ressourcen für neue Aufgaben frei Beispiel: Prozessautomatisierung im Bereich von Liegenschaftstransaktionen könnte 700 Verwaltungsstellen für neue Aufgaben freispielen, CHF 40 Mio. Transaktionskosten jährlich einsparen und die Prozessdauer von 20 Tagen auf wenige Minuten reduzieren.
Datennutzung 	Mehr Effizienz bei der Erfassung, dem Austausch und der Analyse von Daten führen zu verbesserter Entscheidungsfindung und Ressourcenallokation Beispiel: Mit Mustererkennung durch Datenanalysen zur Aufdeckung des Missbrauchs von Steuergeldern (z.B. Sozialhilfebezug) liessen sich zwei- bis dreistellige Millionenbeträge besser einsetzen.
Quelle: BCG-Studie «Digitale Verwaltung Schweiz – Wie gelingt der Aufstieg zur Spitze?», 2017	

Bei allen drei Dimensionen besteht in der Schweiz ein gewaltiges Potential, das in der Studie zusammen mit den internationalen Beispielen entsprechend quantifiziert wurde. Nachfolgend liegt der Fokus nun darauf, wie diese Potentiale durch die neue Strategie erschlossen und genutzt werden können.

Die Digitalisierung birgt nebst ihren mannigfaltigen Möglichkeiten auch Risiken, die es ernst zu nehmen gilt: Daten- und Personenschutz sind unter Berücksichtigung des öffentlichen Interesses sicherzustellen und der Wandel der Anforderungen an die Arbeitnehmer muss solcherart gestaltet werden, dass diese davon profitieren. Gerade auch um solche Risiken zu reduzieren und Akteuren mit unredlichen Absichten vorzukommen, empfiehlt es sich, die Chancen zu ergreifen, welche die Förderung dieses Themas eröffnet und rechtfertigt.

«Den Handlungsbedarf der Schweiz haben ihre politischen Entscheidungsträger erkannt.»

Die Chance der neuen Strategie jetzt nutzen

Den Handlungsbedarf der Schweiz haben ihre politischen Entscheidungsträger erkannt und im Herbst 2017 zwei wichtige Entscheidungen gefällt. Einerseits unterzeichnete Bundesrat Ueli Maurer mit den Vertretern 31 weiterer Nationen die «Tallinn Declaration on eGovernment». Von den unterzeichnenden Staaten fordert sie einen Ausbau der Digitalen Verwaltung entlang mehrerer Kernprinzipien, unter anderem dem Once-Only-Leitsatz. Dieser verlangt von den Behörden, Standardinformationen von Bürgern und Unternehmen nur einmalig zu erfassen. Redundanzen und Unterschiede im Datensatz werden somit eliminiert, die Effizienz zahlreicher Abläufe verbessert und nicht zuletzt auch dem Gegenüber Mehrfacheingaben erspart.

Andererseits hat der Steuerungsausschuss von «E-Government Schweiz» beschlossen, die bestehende E-Government-Strategie unter Einbezug aller Staatsebenen per 2020 zu erneuern. Zusammen mit dem Bund, den Gemeinden und unter Mitwirkung von «E-Government Schweiz» wollen die Kantone hierzu «Leitlinien zum E-Government» erarbeiten, welche die Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) im Sommer 2018 ihren Mitgliedern zur Konsultation vorlegen wird. Auf deren Basis soll die neue Strategie formuliert werden.

Die internationale Projekterfahrung von BCG zeigt, dass die Einflussmöglichkeiten auf den Erfolg dieser Strategie zu Beginn des Erarbeitungsprozesses am grössten sind. Hier können die richtigen Weichen gestellt und allfällige Hürden proaktiv angegangen werden. Wird die Gelegenheit einer neuen Strategie genutzt, werden erste, wirkungsvolle Erfolge meist früh sichtbar. Ihr Gelingen hängt massgeblich davon ab, ob sich die politischen Entscheidungsträger informiert in den Erarbeitungsprozess einbringen. Dabei will sie dieser Bericht unterstützen. Basierend auf der vielfältigen Erfahrung von BCG auf diesem Gebiet und der Analyse internationaler Beispiele werden im Folgenden unsere Erkenntnisse zu einer erfolgreichen E-Government-Strategie vorgestellt.

Wie die neue E-Government-Strategie erfolgreich formuliert werden kann

Besonders Strategien zu Digitalisierungsfragen laufen häufig Gefahr, zu einer generellen Absichtserklärung und damit zu einem Papiertiger zu werden. Ein prominentes Beispiel ist hierbei Deutschland, das mit einer gut gemeinten Initiative, der «Digitalen Agenda», bisher kaum Wirkung erzielt hat, was sich auch in den internationalen Rankings niederschlägt. Viele, lose priorisierte Bestrebungen und langwierige, bisher ungelöste Grundsatzdiskussionen, zum Beispiel im Bereich Datenschutz, lassen die Strategie bis heute auf der Stelle treten.

Umgekehrt gibt es Länder, die sich in mitunter beachtenswert rascher Zeit durch umsetzungsorientierte Strategien ihren Platz an der Spitze gesichert haben. Deren Ausprägungen weisen dabei viele Ähnlichkeiten auf. BCG hat die Strategien vergleichend analysiert und konnte dabei drei Erfolgsfaktoren identifizieren, die nachfolgend erläutert werden, da sie für die Schweiz eine hohe Relevanz aufweisen:

Die Ziele sind verständlich formuliert und messbar. Die Strategien besitzen einen übergreifenden Fahrplan mit einer klaren Priorisierung. Und schliesslich stellen flankierende Massnahmen von Beginn weg die Umsetzung sicher.

Die Länder dieser komparativen Analyse waren:

Dänemark, das nicht nur aufgrund der vergleichbaren Grösse und Volkswirtschaft ein spannendes Beispiel stellt. Noch vor 10 Jahren befand sich das Land in einer ähnlichen Situation wie die Schweiz: Überdurchschnittlich gute staatliche Leistungen, aber eher tiefe Digitalisierung. Doch durch die Lancierung einer ambitionierten Strategie mit hohen Zielvorgaben (insbesondere konkret definierter Effizienzgewinne) gelang dem Land der Sprung nach vorne. Heute gehören die Skandinavier zu den wenigen Ländern, deren Behördeninteraktion primär digital abgewickelt wird. Briefkorrespondenz oder persönliche Beratungen gibt es nur in Ausnahmefällen, beispielsweise bei Spitalbesuchen.

Belgien, das sich aktuell eher noch im Mittelfeld befindet, was den Digitalisierungsgrad der Verwaltung betrifft. Unter der Leitung eines neuen Digitalisierungsministers hat das Land 2017 eine für die Öffentlichkeit einfach verständliche und ambitionierte Strategie formuliert, mit der es ihr bereits gelang, in kurzer Zeit erste Erfolge zu erzielen.

Estland, das nicht von ungefähr von sämtlichen analysierten Ländern die am genauesten festgelegten Ziele aufweist, nämlich in Form konkret angestrebter Leistungskennzahlen (KPI). Mit seiner Unabhängigkeit von 1991 konnte der baltische Staat beim Aufbau der eigenen Behörden von Grund auf eine digitale Verwaltung mit modernsten Infrastrukturen schaffen. Aufgrund seines dürftigen Staatshaushaltes musste das Land aus der Not eine Tugend machen und verfolgt daher bemerkenswert innovative Ansätze.




Grossbritannien, das schon 2010 mit der Digitalisierung ihrer Verwaltung begonnen hat. Ihre bestechend einfach formulierte E-Government-Strategie gibt konkrete Ziele vor, die durch eine Vielzahl an Massnahmen flankiert wird, welche andernorts gerne vergessen gehen. Grosse bis dahin stets mit Problemen verbundene IT-Beschaffungsprojekte werden beispielsweise inzwischen nicht mehr nur bei grossen Anbietern ausgeschrieben, sondern in kleinere Projekte aufgeteilt und an lokale Firmen vergeben.

Südkorea, welches seine Perspektive systematisch externalisiert hat: Laufend werden die eigenen mit ausländischen Entwicklungen verglichen, um neue Erfolgsmethoden in die Strategie zu implementieren.

Singapur, das eine der umfassendsten E-Government-Strategien weltweit vorweisen kann. Bereits heute geht der Grossteil aller Interaktionen mit den Behörden komplett digital vonstatten. Datennutzung als neue Priorität wurde früh erkannt und in der Folge die Digitalisierungsagentur des Landes um eine Digital-Analytics-Agentur ausgebaut.

«Erfolgreiche Strategien besitzen einen übergreifenden, priorisierenden Fahrplan. Ihre Ziele sind verständlich formuliert und messbar. Und sie werden von flankierenden Massnahmen begleitet.»

ABBILDUNG 3 | Vergleich Intl. E-Government-Strategien

	 Dänemark	 Estland	 Grossbritannien
Strategienname	Digital Strategy 2016–2020	Digital Agenda 2020	Government Digital Strategy
Autor	Finanzministerium	Wirtschaftsministerium	Digitale Regierungsdienste
Ziele			
Kundeninteraktion	✓	✓	✓
Prozessproduktivität	✓	✓	✓
Datennutzung	✓	✓	✓
Fahrplan			
Übergeordnete Priorisierung	✓	✓	✓
Aktualisierungszyklus	Alle zwei Jahre	Variabel	Jährlich
Flankierende Massnahmen			
Zentraler «CDO»	Agency for Digitisation	Ministry of Econ. Affairs & Comm.	Government Digital Services
Dezentrale Digi. Verantwortl.	Steering-Gruppen in allen Ministerien	Netzwerk von CIOs	Digital Leader in jeder Behörde
Fähigkeiten öff. Dienst	Digitale Kenntnisse Voraussetzung	Data-Analytics-Kenntnisse als Voraussetzung	Selektive Rekrutierung
Rechtliche Aspekte	Ministerien stellen Gesetzgebung sicher	Regierung genehmigt den Plan	Kabinett identifiziert gesetzliche Hürden

Quelle: BCG-Benchmarking von E-Government-Strategien

Die drei Erfolgsfaktoren für eine wirkungsvolle Strategie

Selbstverständlich lässt sich keine der genannten Strategien wörtlich in jene für die Schweiz übersetzen, sehr wohl lassen sich aber die von BCG bei den untersuchten Ländern identifizierten Erfolgsfaktoren nachzeichnen.

I. EINFACH VERSTÄNDLICHE UND MESSBARE ZIELE

Die Öffentlichkeit und die Verwaltung müssen die Ziele verstehen und sie müssen die Möglichkeit haben, sie überprüfen zu können. Das fordert eine einfache Formulierung dieser Ziele, mit nachprüfbarer Absicht. Ein Ziel der aktuellen Schweizer Strategie lautet: «Dienstleistungsorientierung: Die elektronischen Behördenleistungen sind einfach nutzbar, transparent und sicher.» Belgien hat bezüglich Kundennutzen ebenfalls Ziele definiert, die sich jedoch unmissverständlich lesen: «75 Prozent aller Behördeninteraktionen verfügen bis 2020 über eine digitale Option.» und «75 Prozent aller Anwender nutzen bis 2020 diese Option». Alleine aus diesen Zielen lässt sich die angestrebte Entwicklung konkret ablesen und durch die transparente Formulierung vom Zielpublikum später überprüfen. Grossbritannien liefert ebenfalls prüfungswerte Zielsetzungen. Unter anderem sollen «alle internen Geschäftsfälle der Behörden mit mehr als 100 000 Transaktionen pro Jahr digitalisiert werden». Eine klare Zielvorgabe an die Verwaltung, die sich bemessen lässt. Die vier Schweizer Ziele der heutigen E-Government-Strategie sind hingegen nicht direkt messbar. Zwar wurden die strategischen Ziele im Umsetzungsplan durch operative ergänzt, doch gilt auch für diese, dass sie für den Bürger nicht einfach

verständlich sind und keine durchgehende Verifizierbarkeit erlauben. Diese Messbarkeit ist indes zentral, da nur so die behauptete Transparenz auch tatsächlich geschaffen wird. Die Ziele sollten formal einlösen, was sie inhaltlich vorgeben. Orientiert sich die Zielsetzung an den Potentialen der Digitalisierung – Kundeninteraktion, Prozessproduktivität oder Datennutzung – werden die gemeinsamen Nenner einfacher gefunden.

Die Ziele der bisherigen E-Government-Strategie lauten:

«I. Dienstleistungsorientierung: Die elektronischen Behördenleistungen sind einfach nutzbar, transparent und sicher.

II. Nutzen und Effizienz: E-Government schafft für Bevölkerung, Wirtschaft und Behörden einen Mehrwert und reduziert bei allen Beteiligten den Aufwand bei der Abwicklung von Behördengeschäften.

III. Innovation und Standortförderung: E-Government nutzt Innovationen und fördert damit die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes und Lebensraums Schweiz.

IV. Nachhaltigkeit: Die Mehrfachnutzung von Lösungen wird gefördert. Bund und Kantone stellen die Nachhaltigkeit von E-Government-Diensten sicher, indem sie Voraussetzungen für deren Organisation, Finanzierung und den Betrieb schaffen.»

Weiter wurden für den Zeitraum 2017–2019 zwölf operative Ziele definiert, unter anderem: «Die wichtigsten Standards für E-Government werden laufend identifiziert und erarbeitet oder aktualisiert.» Oder: «Nationale Adressdienste sind bis 2019 aufgebaut.»

E-Government-Strategie Schweiz, <https://www.egovernment.ch/de/umsetzung/e-government-strategie>; Zuletzt abgerufen 17. April 2018

2. PRIORISIERUNG DER MASSNAHMEN IN EINEM ÜBERGREIFENDEN FAHRPLAN

Mit welchen Massnahmen welche Ziele umgesetzt werden, wird in einem Fahrplan definiert. Dieser muss über alle Stufen – das heisst Bund, Kantone und Gemeinden – und Massnahmen hinweg und damit übergreifend erstellt werden, da zwischen vielen Massnahmen Schnittstellen bestehen und sie aufgrund technischer und rechtlicher Fragen in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander stehen. Möchte die Schweizer Verwaltung zum Beispiel ein Portal aufbauen, auf dem Bürger die Daten einsehen und verwalten können, welche der Staat über sie sammelt, bedarf dies gründlicher Vorarbeit: Datenregister müssen harmonisiert oder konsolidiert werden, Schnittstellen für die sichere Übermittlung definiert und Datenschutzaspekte geklärt werden.

Dieser Fahrplan muss um seiner selbst Willen die Vorhaben entsprechend ihrem Nutzen und Aufwand klar priorisieren. Einerseits fordern die begrenzten Ressourcen nach einem gezielten Einsatz. Andererseits wirken sich erste, rasche Erfolge äusserst positiv auf die Moral der involvierten Akteure aus. Ein positives Momentum entsteht bei Stellen und ihren Trägern, was zur Folge hat, dass weitere Vorhaben umso entschlossener angepackt werden. Deshalb gilt es auch aus Sicht des Change Managements zu Beginn der Umsetzung Massnahmen mit hoher Wirkung und tiefer Komplexität anzugehen. Welche ersten Massnahmen dies in der Schweiz sein könnten, gilt es zu überprüfen. Alleine im Kanton Bern werden, um ein aktuelles Beispiel zu nennen, jährlich rund 20 000 Baugesuche eingegeben. Damit verbunden sind über 300 000 Postsendungen, 28 Millionen Seiten Papier. Auch einfachste Gesuche erfordern eine Vielzahl an Unterlagen, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten

des Verfahrens eingereicht werden müssen. Kein Wunder, arbeiten einige Gemeinden und Kantone an Plattformen für elektronische Baugesuche. Vorreiter ist dabei der Kanton Neuenburg, wo Gesuche seit 2016 nur noch digital entgegengenommen werden. Solche Initiativen liessen sich auf die weiteren Kantone ausrollen und die per Gesetz öffentlichen Gesuche landesweit vergleichen und online einsehen. Steuererklärungen, das Anfordern von Aufenthaltsbewilligungen durch Unternehmen für ihre ausländischen Arbeitnehmer oder der Papierwechsel beim Immobilienkauf liessen sich komplett digitalisieren und damit Millionenbeträge an anderen Stellen budgetieren. Viele Massnahmen lassen sich bereits im Kleinen umsetzen und ihre Funktionalitäten nach und nach erweitern. Dieses organische Vorgehen erlaubt es, das laufende Feedback der Nutzer bei der Entwicklung miteinzubeziehen. Hierfür ist das neue KMU-Portal des Seco, EasyGov, ein gutes Beispiel. Zuerst sind dort nur die wichtigsten digitalen Funktionen für KMU erarbeitet worden wie die Online-Gründung einer Firma. Schritt für Schritt werden nun weitere Geschäftsfälle digitalisiert, beispielsweise die Abrechnung der Mehrwertsteuer, und parallel dazu kann die Seco ihre Produkte laufend verbessern.

Um das Erreichen der messbaren Ziele zu ermöglichen, bedarf es eines besser durchdachten Fahrplans. Sollen Massnahmen nach Nutzen und Aufwand priorisiert werden, so müssen die sie bestimmenden Faktoren zuvor quantifiziert werden. Ohne exakte Zahlen können konkrete Ziele weder präzise formuliert, noch eingehalten werden. Daher muss ihnen die nötige Aufmerksamkeit zuteil werden. Letztlich ermöglichen sie es auch, die begrenzten Ressourcen effektiv zu allokalieren. Bei einem Ziel wie dem britischen, welches alle Geschäftsfälle digitalisiert, die eine bestimmte jährliche Transaktionsrate überschreiten, müssen also zu Beginn die Mengengerüste der Geschäftsfälle eruiert und der Kostenaufwand quantifiziert werden.

3. FLANKIERENDE MASSNAHMEN FESTLEGEN

Für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie müssen günstige Voraussetzungen geschaffen werden. Dieser Aspekt wird oft unterschätzt, doch haben flankierende Massnahmen häufig eine tragende Funktion und damit entscheidenden Einfluss auf die Umsetzung und Wirkung einer Strategie. Verantwortlichkeiten müssen festgelegt, Fähigkeiten und Kulturen gestärkt und insbesondere allfällige Hürden offen benannt und angegangen werden. Dazu sind die Pflichten und Rechte der Beteiligten auf allen Stufen zu klären.

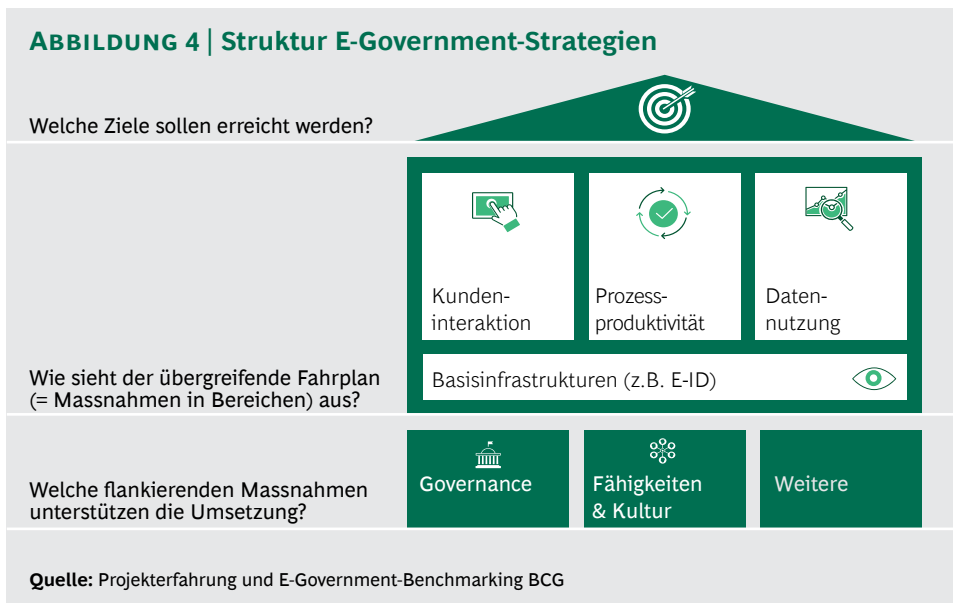
Unsere Erfahrung aus der Privatwirtschaft und bei ausländischen Verwaltungen zeigt, dass aufgrund der einschneidenden Veränderungen, welche die Digitalisierung für bisherige Strukturen, Prozesse und Arbeitsweisen bedeutet, wenigstens für einen bestimmten Zeitraum spezifische Digitalisierungsfunktionen benötigt werden. In den untersuchten Ländern gehören dazu ein zentraler Digitalisierungsverantwortlicher, meist Chief Digital Officer (CDO) genannt, Digitalisierungsverantwortliche in den einzelnen Ämtern, Architekten für die Standardsetzung und Service Manager für die einzelnen zu digitalisierenden Leistungen. Diese Funktionen unterstützen die jeweiligen Ämter, die ihrerseits weiterhin die Verantwortung für Leistungen und Entscheidungen tragen. Jedoch wird der CDO mit genügend starken Kompetenzen

«Flankierende Massnahmen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Umsetzung einer Strategie.»

ausgestattet, damit er die Digitalisierung durchsetzen kann: Er verfügt zum Beispiel über die nötigen Budgets, um Anreize zu schaffen und besitzt Veto-Rechte, um sicherzustellen, dass Vorhaben den Zielsetzungen entsprechen.

Fähige Mitarbeiter und eine anpackende, innovative Arbeitskultur sind zwingend für den Umsetzungserfolg. Die Strategie muss Klarheit schaffen, wie der Kulturwandel angestossen wird und wie dazu die kritischen Funktionen rekrutiert und gefördert werden. Darunter fallen nicht bloss typische IT-Funktionen, sondern insbesondere auch Experten in agiler Arbeitsweise, Datenanalyse und Fachthemen, um in kreativer Vorgehensweise ämterübergreifend neue Lösungen zu entwickeln. Es sei auf Grossbritannien hingewiesen, das diesbezüglich einen konzentrierten Ansatz verfolgt, der sich von anderen abhebt. Ihre Strategie fördert die rasche Rekrutierung von externen aber auch internen Experten – denn häufig findet sich das motivierte und fähige Personal in den eigenen Rängen –, die Pflege einer Start-Up-Kultur, die nötige Risikobereitschaft und Delegationsfähigkeit der Vorgesetzten und das dezidierte Training aller Mitarbeiter, zur Verstärkung ihrer Digitalisierungskompetenzen.

Die meisten Strategien sehen zahlreiche weitere Initiativen vor, wie die erwähnte Massnahme Grossbritanniens zur Aufschlüsselung grösserer Beschaffungsprojekte in mehrere Teilprojekte. Nennenswert sind hier auch die britischen und estnischen Kommunikationskampagnen, welche die Bevölkerung laufend über die Umsetzung und damit verbundene, neue Angebote informiert.



Alle diese flankierenden Massnahmen sind ähnlich erfolgskritisch wie ein guter Fahrplan. Es sollte deshalb darauf geachtet werden, dass auch in deren Erarbeitungsphase in Bezug auf die Ausgangslage und die Gestaltungsoptionen Transparenz herrscht. Aus diesem Grund sind insbesondere heisse Eisen wie die Ernennung des




CDO früh anzugehen. Nicht zuletzt damit ein beizeiten nominierter CDO sich auch als Moderator und Ratgeber früh in die Diskussionen einbringen und Massnahmen mitgestalten kann. Wo diese Funktion anzusiedeln ist, welche Rechten und Pflichten dazugehören und welche weiteren, dezentralen CDOs vorgesehen sind; solche Fragen sind frühzeitig zu klären. Gemäss unserer Erfahrung bestehen für die Ansiedlung des zentralen CDOs in der Schweiz drei reale Optionen: In der Bundeskanzlei, im Informatik-Steuerungsorgan des Bundes (ISB) oder in einem neugeschaffenen Staatssekretariat. Die Optionen zu den Verantwortlichen, Fähigkeiten und zu weiteren Aspekten sollten also möglichst früh ausgelegt werden, damit alles unternommen wird, um die erfolgreiche Umsetzung des Fahrplans zu gewährleisten.

Klar verständliche und messbare Ziele, ein übergreifender und priorisierender Fahrplan und nicht zuletzt flankierende Massnahmen, die dessen Umsetzung gewährleisten: dies sind die Erfolgsfaktoren, entlang deren die Grundzüge einer gelingenden E-Government-Strategie zu zeichnen sind. Sie lassen sich ohne Weiteres als Leitstruktur in den Schweizer Entwurf aufnehmen.

Welche E-Government-Ziele will sich die Schweiz setzen?

Die Veränderungen, welche der digitale Wandel für die Verwaltung bedeutet, für ihre Interaktion mit Bürgern, wie sie ihrer Arbeit nachgeht und Entscheidungen fällt, können, wie in der vorangegangenen Studie besprochen, kaum überschätzt


ABBILDUNG 5 | Beispiele Ausländischer E-Gov't-Ziele

Kundeninteraktion	Prozessproduktivität	Datennutzung
 <ul style="list-style-type: none"> - 75% of all journeys are until 2020 digitally available - 75% of all users use the digital version until 2020 	Achieve operational efficiency through services and processes digitalization, lightening the administrative load	Provide transparent, public access to next generation open data through a single open data portal
 <ul style="list-style-type: none"> - 100% of agencies websites will be consolidated in GOV.UK by December 2014 - The nbr. of people lacking basic digital capability is reduced by 25% by April 2016 	<ul style="list-style-type: none"> - Transform 25 for the most used gov. transactions into simple digital services - Deliver £700 million in efficiency savings through digital transformation - Services handling over 100k transactions / year will be redesigned and improved 	<ul style="list-style-type: none"> - Build a national data infrastructure of registers and ensure appropriate security - Open up government data where appropriate and continue to open up government services through the use of APIs
 <ul style="list-style-type: none"> - Increase to 65% share of people using eID by 2020 - Increase to 90% share of adult population (16-74) aware of public e-services by 2020 - Increase to 240 nbr. of enterprises having joined the X-Road1 by 2020 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% of public services will correspond to common quality reqs by 2020 - 100% of invoices between public and private will be machine-processable by 2020 - 95% of interaction in official comms. will be paperless by 2020 	Increase to 2 per year the number of digital Proof-of-Concepts by 2020

Quelle: BCG-Benchmarking von E-Government-Strategien

werden. Im folgenden Abschnitt werden Vorschläge vorgestellt, wie die Ziele der neuen Schweizer E-Government-Strategie lauten könnten, damit das Potential der Digitalisierung zugunsten der Bürger, Unternehmen und der Verwaltung genutzt werden kann. Sie wurden entlang der drei Dimensionen formuliert und sollen bewusst die Diskussion anregen.

Um Erkenntnisse für die Schweiz zu gewinnen, haben wir die Ziele Belgiens, Grossbritanniens und Estlands näher untersucht und durch einen Benchmark miteinander verglichen. Alle decken die drei Potentiale der Digitalisierung ab, wobei der Aspekt der Datennutzung aufgrund seiner Novität bisher noch weniger bearbeitet wurde. Für die Schweiz bestünde hier die einmalige Chance, deutliche Akzente zu setzen.

ABBILDUNG 6 Mögliche Schweizer E-Gov't-Ziele		
	Kundeninteraktion	<ul style="list-style-type: none"> – 80% der Behördendienstleistungen für Bürger und Firmen sind bis 2022 digital verfügbar – 80% aller Bürger und 80% aller Firmen nutzen bis 2022 die digitalen Angebote – 95% aller Bürger und Unternehmen kennen bis 2022 die digitalen Angebote
	Prozessproduktivität	<ul style="list-style-type: none"> – Digitalisierung aller internen Verwaltungsprozesse mit mehr als 20 000 Transaktionen pro Jahr bis 2022 – Realisierung von 20% Einsparungen auf digitalisierten Prozessen – 100% Digitalisierung aller Rechnungen und Zahlungen bis 2020
	Datennutzung	<ul style="list-style-type: none"> – Einführung des Once-Only-Prinzips für die 30 wichtigsten Daten-Erfassungsvorgänge bis 2022 – 75% aller Bürger und 90% aller Unternehmen nutzen bis 2022 das Portal des Bundes <code>opendata.swiss</code> mindestens zehnmal im Jahr – Durchführung von min. drei Daten-Analyse-Projekten pro Jahr und Dept. / Kanton
Anmerkung: Diskussionsvorschlag BCG mit illustrativen Werten		

ERSTE DIMENSION: KUNDENINTERAKTION

Welcher Nutzen soll wie geschaffen werden? Die Ziele dieser Dimension suchen den Aufwand bei Bürgern und Unternehmen abzubauen und die Qualität der Interaktion zu verbessern.

- Zuerst ist die Menge der getätigten digitalen Interaktionen relativ (Belgien: 75 Prozent), absolut (Grossbritannien: die 25 meist genutzten) oder schwellenübergreifend (Grossbritannien: alle Prozesse mit mehr als 100 000 Transaktionen) festzulegen. Um die geeignete Festlegung zu bestimmen, empfiehlt es sich, vorgängig möglichst viele Interaktionspunkte zu quantifizieren.
- Danach ist zu definieren, welcher Nutzungsgrad erreicht werden soll. Im Falle Belgiens liegt dieser bei 75 Prozent.
- Schliesslich lässt sich als Ziel definieren, wodurch die Online-Nutzung gefördert wird. Sollen, wie in Grossbritannien, die Fähigkeiten im Umgang mit neuen Technologien unterstützt oder, wie in Estland, die Bekanntheit der Lösungen oder die Abdeckung der Basisinfrastrukturen gefördert werden?

ZWEITE DIMENSION: PROZESSPRODUKTIVITÄT

Ziele in diesem Bereich nutzen die Digitalisierung, um die Verwaltung effizienter zu gestalten – insbesondere durch Automatisierung interner Prozesse.

- Wie bei den kundenbezogenen Zielen ist in einem ersten Schritt zu bestimmen, welche Prozesse automatisiert werden sollen und ob eine relative, absolute oder schwellenübersteigende Menge davon. Um besonders grosse, aufwendige Prozesse zu automatisieren, empfiehlt sich hier zur Zielsetzung eine Schwelle.
- Weiter ist das Einsparungspotential zu beziffern, das durch digitalisierte Prozesse angestrebt werden soll. Hier empfiehlt sich ein Prozentsatz, da dieser die Vergleichbarkeit innerhalb der Verwaltung und mit externen Beispielen ermöglicht. Erfahrungswerte im Ausland zeigen Einsparungsmöglichkeiten von 20 bis 40 Prozent.
- Nun können die weiteren Ziele festgelegt werden. Beispielsweise, dass spezifische Aspekte der Verwaltungstätigkeit wie Rechnungsstellung komplett digital erfolgen sollen.

DRITTE DIMENSION: DATENNUTZUNG

Das Fällen von Entscheidungen kann mittels gelungener Datennutzung beträchtlich verbessert werden. In diesem Bereich liegt vermutlich das grösste Potential, doch die Festlegung konkreter Ziele stellt eine Herausforderung dar; beides hängt mit seiner weiten Spannbreite zusammen. Neue Technologien ermöglichen dem Staat einen viel besseren Gebrauch vorliegender Daten. Werkzeuge wie Data Analytics können Kriminalitätsraten senken, die Verkehrsplanung optimieren oder systematischen Steuerbetrug aufdecken. Dieses vielschichtige Thema lässt sich am besten entlang dreier Aspekte strukturieren:

«Mittels gelungener Datennutzung kann das Fällen von Entscheidungen beträchtlich verbessert werden.»

- Erfassung: Eine besonders wirkungsvolle Absicht ist an dieser Stelle die in Tallinn unterzeichnete Once-Only-Vorgabe. Ihre Umsetzung spielt umgehend Zeit bei den Bürgern und in der Verwaltung frei. Ein umsetzbares Ziel könnte den Wechsel der wichtigsten 50 Erfassungssituationen von Standarddaten (bezüglich Steuern, Umzug, Polizeimeldungen etc.) auf «once only» einfordern.
- Zugang: In diesem Bereich soll die Allgemeinheit durch einen ermöglichten Zugriff auf ihre eigenen Daten im Verbessern ihres Tuns unterstützt werden; Stichwort Open Government Data (OGD). Klare Ziele könnten definieren, dass die Nutzung einer solchen OGD-Plattform einen gewissen Wert pro Bürger und Jahr (zum Beispiel zehn) erreicht.

- Analyse: Auch Initiativen sollten gefördert werden, welche mittels Datenanalyse den Entscheidungsfindungsprozess unterstützen. Das Senken der Kriminalitätsraten wäre ein Beispiel. Doch entziehen sich solche Vorgaben einer Formulierung als Ziel – ihr Potential wird erst durch das tiefere Verständnis der erhobenen Daten ersichtlich werden. Daher bietet es sich an, Ziele zu definieren, die solche Initiativen fördern, indem sie ihre jährliche Anzahl pro Amtsstelle festlegen.

Darüber hinaus sind weitere, mitunter wirkungsmächtigere Zielsetzungen möglich: Bei der Kundeninteraktion liesse sich wie in Estland oder Dänemark vorgeben, Interaktionen nach ihrer Digitalisierung nur noch online zur Verfügung zu stellen, womit sich auch die Diskussion um Nutzungsquoten erübrigt. In der Prozessautomatisierung könnten ökologische Ziele formuliert werden, welche die Reduktion des Verbrauchsmaterialaufwands bestimmen. Einige Länder haben sich sogar – quasi als Meta-Zielsetzung – vorgenommen, in den Top-Positionen der E-Government-Rankings zu verbleiben.

Empfehlungen für die erfolgreiche E-Government-Strategieerarbeitung

Die Erarbeitung einer umsetzungsorientierten und wirkungsvollen Strategie ist aufgrund der vielen Anspruchsgruppen und der stetigen technischen Entwicklung zweifelsohne anspruchsvoll. Angesichts der gewaltigen Potentiale, welche die Digitalisierung in sich birgt und mit Hinblick auf die internationalen Spitzenreiter, muss die Herausforderung jedoch zwingend angenommen und gemeistert werden. Gestützt auf die vorhergegangenen Kapitel haben wir fünf Empfehlungen formuliert, wie nun diese einmalige Chance, welche die Erneuerung der Schweizer E-Government-Strategie bietet, gepackt werden kann:

1. RASCHE ERARBEITUNG DER STRATEGIE

Um Momentum zu schaffen und in nützlicher Frist gemeinsame Nenner zu finden, spielt der richtige Zeithorizont eine entscheidende Rolle. Erfolgreiche ausländische Beispiele zeigen, dass die Erarbeitung einer Strategie innerhalb weniger Monate wichtig und machbar ist. So können die primären Punkte geklärt werden, ohne dass sich die Beteiligten in den Verästelungen von Detailfragen verfangen. Damit dies gelingt, muss die öffentliche Unterstützung der obersten politischen Entscheidungsträger vorliegen und müssen dezidierte Teams gebildet werden, welche über ausreichende Ressourcen und Kompetenzen verfügen.

2. AMBITIONIERTE ZIELE SETZEN

Nur so gelingt es, Köpfe neu auszurichten und ein integrales Denken zu etablieren, welches die umfassenden Veränderungen der Digitalisierung verstehen und gewinnbringend lenken kann. Welche Zugkraft solche Ziele auch auf den Zeithorizont ausüben können, zeigt das in seiner Grösse mit der Schweiz vergleichbare Beispiel Dänemark. Die einfache Verständlichkeit ihrer Formulierung hilft auch der Verwaltung ihren Bürgern gegenüber Rechenschaft abzulegen.

«Erfolgreiche ausländische Beispiele zeigen, dass die Erarbeitung einer Strategie innerhalb weniger Monate wichtig und machbar ist.»

«Um die Potentiale der Digitalisierung zur realisieren, muss mit dem Wandel Schritt gehalten werden.»

3. FAHRPLAN MIT KLAREN PRIORITÄTEN

Um eine ineffiziente Ansammlung von Einzelinitiativen zu verhindern, braucht es einen seine Massnahmen von oben nach unten priorisierenden Fahrplan. Was trotz tiefer Implementierungskomplexität grossen Nutzen aufweist ist rascher zu realisieren, um die nötige Sichtbarkeit herzustellen und Zustimmung zu garantieren. Ebenso sind die Querschnittsmassnahmen (beispielsweise Basisinfrastrukturen, Definition von Standards für den Datenaustausch) als erstes umzusetzen. Eine solche Umsetzung in Wellen baut sukzessive das Momentum auf, um grössere Initiativen anzugehen. Dabei sind auch die finanziellen Mittel festzulegen. Beachtlich erscheinende Basisinvestitionen amortisieren sich bereits durch die realisierten Einsparungen der ersten Massnahmen und decken Investitionen für die Umsetzung der nächsten und so fort. Dänemark setzte seine Strategie selbsttragend um.

4. FRÜHZEITIGES BESTIMMEN DER FLANKIERENDEN MASSNAHMEN

Damit die E-Government-Strategie nicht an Hindernissen brandet, noch ehe sie vom Stapel läuft, müssen von Anfang an die günstigen Voraussetzungen geschaffen werden. Kontroverse Fragen können nicht früh genug geklärt werden. Ohne dass Digitalisierungsverantwortliche designiert werden, wird der Umsetzungserfolg unserer Einschätzung nach deutlich erschwert. Es gilt des Weiteren Fähigkeiten früh aufzubauen und weitere Begleitmassnahmen aufzugleisen. All dies lässt sich während der Erarbeitungsphase parallel zur Erstellung des Fahrplans erarbeiten.

5. SIMULTANES VORGEHEN

Zeitgleich arbeiten müssen indes nicht alleine die Kernbeteiligten bei der Strategie-Entwicklung. Amtsdirektoren im Bund und den Kantonen dürfen nicht auf die neue Strategie warten, bis sie selbst aktiv werden. Umfassendes Denken und simultanes Vorgehen zeichnen diesen Kulturwandel aus, der von den Direktoren deshalb bereits jetzt in den Organisationen eingeleitet werden muss. Dazu gehört die Offenlegung bestehender Geschäftsfälle und Identifikation möglicher Potentiale. Erfahrungen bisheriger Erfolgsgeschichten wie EasyGov bieten hilfreiche Orientierung und zeigen den positiven Ehrgeiz, der in Sachen Digitalisierung bereits entstanden ist.

Fazit

Die Digitalisierung birgt Potentiale in sich, die aufgrund des exponentiellen Wachstums in ihrem Ausmass kaum überschätzt werden können. Realisieren lassen sie sich deshalb nur durch jene, die mit dem Wandel Schritt halten. Definition und Umsetzung einer wirkungsvollen E-Government-Strategie, die der Schweiz genau dies ermöglicht, gestalten sich anspruchsvoll, die Gefahr eines Papiertigers ist real. Umso dringender muss die Schweiz ihre neue Strategie rasch angehen und in Erwägung ziehen, bei einer künftig höheren Ambition gegebenenfalls grössere Ressourcen einzusetzen; zeitigere Zielsetzungen sollten dabei nicht ausgeschlossen werden. Von den Spitzenreitern lassen sich klare Erfolgsfaktoren für die Schweiz ableiten und so gibt es keinen Grund, länger zuzuwarten.

Anhang

Nachfolgend sind die Links zu den E-Government-Strategien der vergleichend untersuchten Länder – Belgien, Dänemark, Singapur, Grossbritannien, Estland und Südkorea – aufgeführt.



Belgien:
Digital Belgium

http://digitalbelgium.be/wp-content/uploads/2017/07/compressed_Brochure_DB_FINAL.pdf



Dänemark:
A Stronger And More Secure Digital Denmark – Digital Strategy 2016–2020

https://digst.dk/media/16165/ds_singlepage_uk_web.pdf



Estland:
Digital Agenda 2020 for Estonia

https://www.mkm.ee/sites/default/files/digital_agenda_2020_estonia_engf.pdf



Südkorea:
e-Government of Korea – Best Practices

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNGC/UNPAN043625.pdf>



**Singapur:
E-Government Masterplan
2011 – 2015 – Collaborative
Government**

<https://www.tech.gov.sg/-/media/GovTech/About-us/Corporate-Publications/eGov/eGovBOOK1115.pdf>



**Grossbritannien:
“Government Digital Strategy –
November 2012»**

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/296336/Government_Digital_Strategy_-_November_2012.pdf

Über die Autoren

Florian Frey ist Partner und Managing Director im Zürcher Büro der Boston Consulting Group und Leiter des Bereichs öffentlicher Sektor in der Schweiz sowie Technology Advantage in Public Sector für Europa und den Mittleren Osten. Sie erreichen ihn unter frey.florian@bcg.com

Michael Savolainen ist Projektleiter im Zürcher Büro der Boston Consulting Group und spezialisiert auf strategische und digitale Transformationen im öffentlichen Sektor. Sie erreichen ihn unter savolainen.michael@bcg.com.

Christian Schmid ist Partner und Managing Director im Zürcher Büro der Boston Consulting Group und verfügt über umfassende Erfahrungen mit digitaler Transformation in diversen Industrien. Sie erreichen ihn unter schmid.christian@bcg.com.

Danksagung

Für wertvolle inhaltliche Hinweise und Anregungen danken wir Anna Faoro (Stv. Leiterin Geschäftsstelle E-Government Schweiz), Cédric Roy (Leiter Geschäftsstelle E-Government Schweiz), und Dieter Tschan (E-Government-Koordinator, Informatiksteuerungsorgan des Bundes). Für die redaktionelle Mitarbeit und grafische Umsetzung danken wir Daniel Allemann, Benedikt Hess, Michael Koehler, David Riscio und Patrick Savolainen.

Weiterführende BCG Publikationen

Alle BCG Publikationen sind abrufbar unter www.bcgperspectives.com, z.B.:

- Digitale Verwaltung Schweiz:
«Wie gelingt der Aufstieg zur Spitze?», Mai 2017
- The New New Way of Working Series:
«How to Gain and Develop Digital Talent and Skills», Juli 2017
- Künstliche Intelligenz:
«Exploring the impact of AI on Gov't», Oktober 2017

Kontakt

Für weitere Diskussionen zu dieser Studie kontaktieren Sie bitte einen der Autoren.

Um sich über neue Themen zu informieren und sich für E-Alerts anzumelden, besuchen Sie bcgperspectives.com

Folgen Sie [bcg.perspectives](https://www.facebook.com/bcg.perspectives) auf Facebook und Twitter.

© The Boston Consulting Group AG 2018. Alle Rechte vorbehalten.
05 / 2018



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Chicago	Kiev	Munich	Shanghai
Amsterdam	Cologne	Kuala Lumpur	Nagoya	Singapore
Athens	Copenhagen	Lagos	New Delhi	Stockholm
Atlanta	Dallas	Lima	New Jersey	Stuttgart
Auckland	Denver	Lisbon	New York	Sydney
Bangkok	Detroit	London	Oslo	Taipei
Barcelona	Dubai	Los Angeles	Paris	Tel Aviv
Beijing	Düsseldorf	Luanda	Perth	Tokyo
Berlin	Frankfurt	Madrid	Philadelphia	Toronto
Bogotá	Geneva	Melbourne	Prague	Vienna
Boston	Hamburg	Mexico City	Rio de Janeiro	Warsaw
Brussels	Helsinki	Miami	Riyadh	Washington
Budapest	Ho Chi Minh City	Milan	Rome	Zurich
Buenos Aires	Hong Kong	Minneapolis	San Francisco	
Calgary	Houston	Monterrey	Santiago	
Canberra	Istanbul	Montréal	São Paulo	
Casablanca	Jakarta	Moscow	Seattle	
Chennai	Johannesburg	Mumbai	Seoul	bcg.com