



GovTech-Leitfaden für öffentliche Verwaltungen

**Das Potenzial von Tech-KMU und -Startups
optimal nutzen**

Neue Anforderungen an Partnerschaften und Beschaffung

Tiefgreifende technologische, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen zwingen die Akteure der öffentlichen Hand, bestehende Arbeitsweisen zu überdenken und anzupassen. Das gilt auch für öffentlich-private Partnerschaften und den Beschaffungsprozess. Öffentliche Verwaltungen arbeiten in diversen Bereichen bereits mit grösseren Privatunternehmen intensiv zusammen. Doch das Potenzial der Zusammenarbeit mit GovTech-Unternehmen schöpfen sie noch nicht vollständig aus.

Begriffliches

GovTech als Akronym für Government Technology bezieht sich auf die Nutzung von Informationstechnologien zur Verbesserung und Effizienzsteigerung öffentlicher Dienstleistungen und interner administrativer Prozesse.

GovTech-Unternehmen sind typischerweise kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Startups, die informationstechnische Lösungen für eine Behörde entwickeln und bereitstellen.



Vielschichtige Vorteile

Die Vorteile aus der Zusammenarbeit mit GovTech-Unternehmen sind für die öffentliche Verwaltung vielfältig:

Ideen und Innovation generieren

Im digitalen Zeitalter brauchen Organisationen innovative Lösungen und frische Denkansätze. Junge und kleinere Unternehmen sind oft die Ersten, die neue Technologien und Methoden, z. B. aus Hochschulen, in die Praxis übersetzen. In einer stärkeren Zusammenarbeit mit diesen Unternehmen kann die öffentliche Verwaltung systematisch innovative Technologien und Denkweisen in ihre Arbeit einfließen lassen. Insbesondere in der Schweiz mit ihren renommierten Hochschulen und ausgeprägtem Spinoff-Ökosystem besteht hierfür grosses Potenzial.

Standortförderung stärken

Allein beim Bund betrugen die IT-Ausgaben im Jahr 2023 circa 1.5 Mrd. CHF.¹ Wenn auch nur ein Teil dieser Ausgaben

an GovTech-Unternehmen geht, würde dies die Startup- und KMU-Landschaft in der Schweiz enorm fördern. Im letzten Jahrhundert war die Schweiz als Land des Mittelstands bekannt. Diese Tradition sollte sie im 21. Jahrhundert fortsetzen.

Anbieterabhängigkeiten reduzieren

In der IT-Branche können Abhängigkeiten von wenigen oder gar nur einem Anbieter problematisch werden. Besonders dann, wenn diese Anbieter einer ausländischen Jurisdiktion unterstellt sind. Indem öffentliche Verwaltungen GovTech-Unternehmen stärker berücksichtigen, fördern sie den Wettbewerb unter den Anbietern. Das kann mittel- bis langfristig zu einer höheren Angebotsvielfalt und kostengünstigeren Lösungen führen.



Wesentliche Hürden und Barrieren

Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen und GovTech-Unternehmen ist nicht ohne Hindernisse. Hier ist ein Überblick der wichtigsten, die es zu überwinden gilt:

Unsicherheit und Vorbehalte

Oft sind öffentliche Verwaltungen unsicher im Hinblick auf die langfristige Existenz und Lösungsqualität von GovTech-Unternehmen und äussern gerade gegenüber Startups Vorbehalte. Diese Unsicherheit macht die Verantwortlichen skeptischer und zurückhaltender. Sie beeinträchtigt die Risikobereitschaft der öffentlichen Organisationen und behindert somit die effektive Einführung und Skalierung von Technologielösungen.

Auf Grossunternehmen ausgerichtetes Beschaffungssystem

Das aktuelle öffentliche Beschaffungssystem kann Partnerschaften mit kleineren GovTech-Unternehmen erschweren. Oft können nur Grossunternehmen die Voraussetzungen wie Mindestumsatz oder die komplexen Angebotsanforderungen erfüllen. Ebenfalls anspruchsvoll sind die langen Beschaffungszyklen. Diese sind zum einen mit einem erheblichen Zeitaufwand für die jungen und kleineren Unternehmen verbunden. Zum anderen führen sie für die GovTech-Unternehmen zu ausgedehnten Phasen ohne finanzielle Einnahmen, was ihre Liquidität gefährden kann.

¹) Vgl. «Reporting Set Beschaffungscontrolling 2023», Bundesverwaltung, 2023

Risiko eines Kulturschocks

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen von öffentlichen Verwaltungen und GovTech-Unternehmen können zu Reibungsverlusten führen. Traditionelle Verwaltungsstrukturen, -prozesse und -kulturen sind nicht immer vereinbar mit der agilen und innovationsorientierten Arbeitsweise von GovTech-Unternehmen, gerade Startups, die es oft gewohnt sind mit neuen Technologien zu arbeiten. Das birgt das Risiko von Missverständnissen, Kommunikationsbarrieren und einer ineffizienten Zusammenarbeit.

Fehlende Ressourcen und Kompetenzen

GovTech-Unternehmen verfügen möglicherweise nicht über die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen, um alle von einer Behörde geforderten Leistungen zu erbringen. Insbesondere bei grossen Transformationen und Systemintegrationen sind interdisziplinäre Expertise (Recht,

Finanzen, Prozesse usw.) und branchenspezifisches Know-how (etwa zu politischen Prozessen) erforderlich. Das haben GovTech-Unternehmen häufig noch nicht aufgebaut.

Strukturelle und prozessuale Hindernisse

Die aktuellen Strukturen und Prozesse von öffentlichen Verwaltungen können die Zusammenarbeit mit GovTech-Unternehmen erschweren. Die Finanzierung von Projekten ist oft an die regulären Budgetprozesse gebunden, was ein flexibles Miteinander erschwert. Zudem besteht das Risiko, dass Pilotprojekte oder Proof-of-Concept-Verfahren zum Testen von GovTech-Lösungen bei bestimmten Produkttypen nicht greifen und sich der endgültige Nutzen der Lösung damit nicht abschätzen lässt. Manche Behörden verlangen gerade im Bereich IT-Sicherheit Standards oder Nachweise, welche die jungen Produkte der GovTech-Unternehmen oft (noch) nicht erfüllen.



Praktische Handlungsempfehlungen

Wer das Potenzial von GovTech-Unternehmen erschliessen möchte, muss mit Blick auf bestehende Hindernisse Massnahmen ergreifen.

Beschaffung neu denken

Flexibilität im Beschaffungsrecht nutzen:

Verwaltungen können ihren Spielraum im neuen Beschaffungsrecht ausschöpfen, um die Zusammenarbeit mit GovTech-Unternehmen attraktiver zu gestalten. Zum Beispiel können sie Teilnahmekonditionen und Beschaffungsprozesse vereinfachen oder die Angebotsanforderungen den Geschäftsrealitäten von GovTech-Unternehmen anpassen.

Ausschreibung an der Problemstellung orientieren:

Ausschreibungsverfahren, die eine Herausforderung oder Problemstellung beschreiben und sich nicht schon auf die Lösung konzentrieren bzw. nicht als simpler Personalverleih fungieren, schliessen kleinere und mittlere GovTech-Unternehmen nicht von Beginn an vom Beschaffungsverfahren aus. Zudem ermöglichen sie eine kollaborative Weiterentwicklung der Lösung.

Leistungserbringung koordiniert entflechten:

Wenn eine öffentliche Verwaltung die gewünschte komplexe Leistungserbringung in kleinere Teilprojekte aufteilt, können sich GovTech-Unternehmen an Ausschreibungen beteiligen, bei denen sie die spezifische Expertise besitzen und innovative Ansätze einbringen können.

Bietergemeinschaften zulassen:

Öffentliche Verwaltungen können bei der Beschaffung häufiger Bietergemeinschaften erlauben. Das ermöglicht es GovTech-Unternehmen, miteinander und gemeinsam mit etablierteren Firmen, Bewerbungen einzureichen. Damit steigt die Chance, auch grössere Projekte zu gewinnen.

Neue Strukturen und Prozesse etablieren

Ressourcen flexibilisieren:

Eine Flexibilisierung der Ressourcen durch Projektbudgets und Teilpensen, die spontaner für Projekte eingesetzt werden können, erhöht die Agilität der Verwaltung für Partnerschaften mit GovTech-Unternehmen. Flexibel und spontan einsetzbare Ressourcen ermöglichen zudem schnellere Tests, aus denen wiederum aussagekräftige Feedback-Loops für die GovTech-Unternehmen hervorgehen.

Schnelle Tests und Feedback-Loops durchführen:

Schnelle Tests der Lösungen helfen nicht nur den GovTech-Unternehmen, sondern verringern auch die Informationsasymmetrie zwischen den Projektpartnern. Völlig unabhängig davon, ob die Testresultate positiv oder negativ ausfallen, lassen sich diese offen und transparent kommunizieren und weiterverwerten.

Zusammenkommen und Vertrauen schaffen

Raum für Austausch schaffen:

Plattformen und Events, die den Kontakt zwischen GovTech-Unternehmen und den öffentlichen Verwaltungen herstellen, fördern das Kennenlernen und helfen dabei, gegenseitiges Vertrauen und Verständnis aufzubauen. Regelmässige Treffen, Workshops oder Konferenzen bieten beiden Seiten die Möglichkeit, ihre Bedenken und Anforderungen zu äussern und sich über neue Entwicklungen und Alternativen auszutauschen. Die GovTech-Innovationsbörse der Bundeskanzlei und die Innovation Sandbox für künstliche Intelligenz des Kantons Zürich sind gute Beispiele, wie ein solcher Austausch aussehen kann.

Innovationsintermediäre einschalten:

In regelmässigen Austauschformaten können die Beteiligten gemeinsam Probleme identifizieren, Lösungsansätze erarbeiten und neue Kooperationsprojekte initiieren. Dabei nehmen Vermittlerrollen oder Innovationsintermediäre in der Verwaltungsorganisation – etwa Abteilungen für Digitale Transformation oder Smart City – eine Schlüsselrolle ein. Sie schlagen eine Brücke zwischen den GovTech-Unternehmen und den einzelnen Verwaltungsstellen und helfen mit, das gegenseitige Verständnis zu fördern und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Lösungen skalieren und Stabilität sicherstellen

Unterstützung etablierter Unternehmen hinzuziehen:

Über den direkten Austausch mit den GovTech-Unternehmen hinaus sollten Verwaltungen die Unterstützung der Zusammenarbeit durch unabhängige Hochschulen oder grössere Beratungs- und Technologiefirmen erwägen. Diese können ihre umfangreichen Erfahrungen, Ressourcen und Kompetenzen einbringen, um die GovTech-Unternehmen bei der Skalierung ihrer Lösungen zu unterstützen und gleichzeitig hohe Qualität und Stabilität zu gewährleisten. Sie bieten wertvolle Hilfestellung bei Themen wie Projektmanagement, IT-Infrastruktur oder Datensicherheit. Zudem unterstützen sie die Verantwortlichen bei der Evaluation alternativer Lösungskonzepte.

Kurzgefasst

Unsere Handlungsempfehlungen helfen, eine erfolgreiche und fruchtbare Zusammenarbeit mit GovTech-Unternehmen zu etablieren. Das kann durchaus entscheidend sein, denn die Kooperation mit GovTech-Unternehmen wandelt sich von einem «Nice-to-have» zu einer Grundvoraussetzung, um den Bedürfnissen einer immer stärker digitalisierten Gesellschaft gerecht zu werden. Heute sind Entscheidungstragende gefordert, die nötigen Schritte zu wagen und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Zu den Autoren



Lukas Willi ist Berater für Strategie und Transformation im öffentlichen Sektor bei PwC Schweiz. Seine Schwerpunkte sind GovTech, digitale Verwaltung und künstliche Intelligenz. Seit seinem Studium an der London School of Economics and Political Science befasst er sich mit Organisationen des öffentlichen Sektors und deren Einsatz innovativer Technologien zur

Bewältigung aktueller Herausforderungen. Er ist Co-Autor der Publikationsreihe «Trendradar für den öffentlichen Sektor» von PwC Schweiz und dem Smart Government Lab der Universität St.Gallen, die sich mit den neuesten Entwicklungen, Herausforderungen und Lösungsansätzen im öffentlichen Sektor in der Schweiz auseinandersetzt.



Für mehr Informationen zum «PwC Trendradar 2023»:
<https://www.pwc.ch/de/insights/oeffentlicher-sektor/trendradar-2023.html>



Nicola Wullschleger setzt sich seit seinem Studium in Public Policy an der Sciences Po Paris und Internationalen Beziehungen an der Universität St.Gallen (HSG) mit der Transformation und Digitalisierung des Schweizer Staates auseinander. Seine Masterarbeit schrieb er zu den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

zwischen öffentlichen Verwaltungen und Startups. Seit 2019 arbeitet Nicola Wullschleger für die Stadt St.Gallen und unterstützt die Dienststellen und Mitarbeitenden bei Herausforderungen rund um die digitale Transformation. Heute ist er im Team der Organisationsentwicklung verantwortlich für den Bereich Service Design und Innovation.



Für mehr Informationen zur Masterarbeit:
<https://drive.google.com/file/d/1lyY2ovHNjDGFASOCFaalFYzcpvQKbbqc/view?usp=drivesdk>

Kontakt

Gerne für Sie da

Jen Frei

Senior Manager, Public Sector Strategy & Transformation,
PwC Schweiz

+41 79 664 36 47

jen.frei@pwc.ch

