

Ein Businessmodell für eUmzugCH: neue Finanzierungsansätze für E-Government-Dienstleistungen

«eUmzugCH» ist ein priorisiertes Vorhaben der E-Government-Strategie Schweiz. Damit wird eine Dienstleistung geschaffen, die in Umfragen bei Bürgerinnen und Bürgern immer einen hohen Stellenwert einnimmt. Ein Umzug ist in der Schweiz föderalistisch aufgebaut, das heisst, jede Gemeinde wickelt diesen heute für sich selbst ab. Es stellt sich somit die Frage, wie eine flächendeckende Lösung für die ganze Schweiz zur Verfügung gestellt und clever finanziert werden kann. Dieser Artikel beschreibt, welches innovative Businessmodell dazu entwickelt wurde und welche konkreten Schritte nun für die Umsetzung angegangen werden.



Roger Künzli
CSP AG
Partner
roger.kuenzli@csp-ag.ch

Einen Umzug hat fast jede Einwohnerin und jeder Einwohner der Schweiz mindestens schon einmal erlebt. Jedes Jahr zieht rund jeder sechste Einwohner der Schweiz um. Dies sind über eine Million Personen. Alle können sich somit etwas darunter vorstellen, und viele haben sich insbesondere bei den Behördengängen und den unzähligen anstehenden Adressänderungsmeldungen sicherlich gefragt, ob hier nicht eine einfachere, effizientere und elegantere Lösung zu finden wäre. Dieses Bedürfnis nimmt das Vorhaben «eUmzugCH» (A1.12) auf. Es beinhaltet eine einfache Umzugslösung, bei der jede Person (inkl. aller Familienmitglieder) in der ganzen Schweiz ihren Umzug online melden kann. Sie kann dabei auch hinterlegen, welche Firmen (z.B. Zeitungen, Versicherungen usw.) über die neuen Adressdaten informiert werden sollen.



Rolf Busch
CSP AG
Mitglied der Geschäftsleitung, Partner
rolf.busch@csp-ag.ch

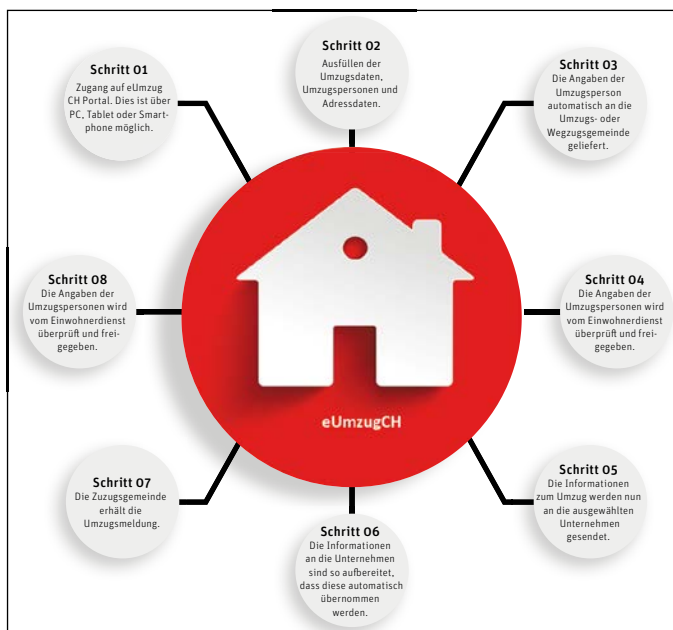
«eUmzugCH» ist ein Paradebeispiel für eine E-Government-Leistung, welche die wichtigsten Elemente einer erfolgreichen E-Government-Einführung erfüllt:

- Der Nutzen ist gegen innen (Verwaltung) und aussen (Einwohner, Unternehmen) gut ersichtlich.
- Es besteht ein hoher Skaleneffekt.
- Für die Einwohnerinnen und Einwohner wird ein hoher Zusatznutzen generiert.
- Die Effizienz eines Verwaltungsprozesses wird deutlich gesteigert.
- Die E-Government-Elemente können multiplizierbar in der ganzen Schweiz eingesetzt werden.
- Die Privatwirtschaft wird eingebunden.

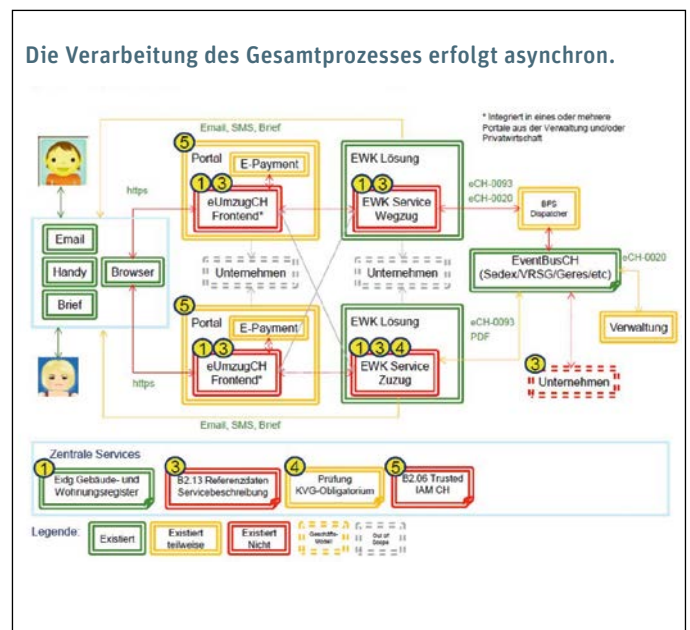
Konsequente Verwendung von Standards macht flexibel

Die Architektur der Lösung stützt sich auf bestehende Standards ab. Die folgende Grafik zeigt dies schematisch auf. Das Rückgrat der technischen Abwicklung beruht auf eCH-Standards und der bereits bewährten Sedex-Plattform.

Der Vorteil dieser Lösung ist, dass fast keine Elemente zentral entwickelt werden müssen. Sie ermöglicht die maximale Flexibilität für alle teilnehmenden Stakeholder (Gemeinden, Anbieter von Einwohneramtslösungen – sogenannten EWK-Lösungen –, Portalbetreiber usw.). Es werden keine proprietären Elemente verwendet.



«eUmzugCH»: Onlineumzug in acht Schritten



Technisches Lösungskonzept, Deloitte

Die Lösung ist sehr stark skalierbar und hält sich an die offiziellen Standards. Somit steht sie allen Stakeholdern offen und kann in deren Systeme eingebaut werden.

Aber wie lässt sich eine solche schweizweite Lösung finanzieren? Vielen Bürgerinnen und Bürgern klingen noch Medienmeldungen von gescheiterten Riesenprojekten in den Ohren. Dies gilt es zu vermeiden. Hier kommt das neue Businessmodell für eUmzugCH ins Spiel.

Selbsttragende Finanzierung von eUmzugCH

Zentrales Element des eUmzugCH-Prozesses ist die einfache Abwicklung eines Umzugs innerhalb einer Gemeinde, eines Wegzugs von und eines Zuzugs in eine Gemeinde über einen Onlineservice. Zusätzlich sollen die Nutzerinnen und Nutzer auch gleich auswählen können, welche Firmen über ihren Umzug inklusive aller relevanten Details informiert werden sollen.

Um das Projekt auf ein erfolgreiches Fundament zu stellen, wurde ein Businessmodell erarbeitet, das folgende Ziele erreichen soll:

- Sicherstellen einer langfristigen und selbsttragenden Finanzierung
- Einbindung aller wichtigen Stakeholder und Aufbau einer Trägerschaft sowie einer Betriebs- und Supportorganisation
- Konzentration auf die wesentlichen Kundensegmente (umziehende Personen und Datenbezüger)
- Einhaltung aller rechtlichen Vorgaben

Was das Businessmodell speziell macht

Die Prämisse des Businessmodells ist es, dass die Vereinfachung des Adressänderungsprozesses nicht nur für die Einwohnerinnen und Einwohner einen hohen Nutzen darstellt, sondern auch für die öffentliche Verwaltung und private Unternehmen. Eine Adressänderung löst bei Unternehmen, die auf korrekte Adressen angewiesen sind zum Teil hohe Aufwände aus. Hier setzt das Businessmodell an. Es geht davon aus, dass private Unternehmen bereit sind, für aufbereitete, verifizierte Umzugsmeldungen in einer standardisierten Form einen Beitrag zu bezahlen.

Es handelt sich somit um einen Multi-Side-Market. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass mehrere Kernkundensegmente zu berücksichtigen sind. In diesem Fall sind es die Person, die einen Umzug über eUmzugCH meldet, und die Datenbezüger, welche die Daten für ihre Adressdatenmutation benötigen. Diese Situation führt zum klassischen Huhn-Ei-Problem: Beide Kundensegmente haben unterschiedliche Interessen, und beide Seiten nehmen nur Teil, wenn es auf der jeweils anderen Seite bereits viele Teilnehmer gibt. Um einen hohen Nutzen zu generieren, muss in beiden Segmenten eine hohe Anzahl von Kunden bei eUmzugCH mitmachen. Diesem Umstand wurde bei der Entwicklung des Businessmodells ein grosser Stellenwert eingeräumt.

Die zweite wichtige Fragestellung betrifft die Kanäle, über welche die Umziehenden, aber auch die Datenbezüger den Prozess abwickeln können. Im Zentrum steht die Diskussion um das geeignete Einstiegsportal für die Umziehenden. Für die notwendigen Schritte ist ein eUmzugCH-Front-End vorgesehen. Dieses soll in möglichst vielen Portalen zur Verfügung stehen. Das Lösungskonzept gibt vor, wie das Front-End aufgebaut ist und welche Elemente wie umgesetzt werden müssen. Dank der Einbindung des Front-Ends in bestehende Portale, zum Beispiel Gemeinde- und Kantonswebsites, ch.ch

oder private Portale, kann eine Multiplikation des Marktpotenzials erreicht werden.

Auch die Ausprägung der Kundenbeziehung sieht bei den beiden zentralen Kundensegmenten unterschiedlich aus. Die Beziehung mit dem Kundensegment umziehende Personen basiert auf einer automatisierten Abwicklung des Umzugsprozesses ohne persönliche Vorsprache auf der Gemeinde. Zudem ist davon auszugehen, dass die Kundenbeziehung nur sehr selten (im Durchschnitt alle 6 Jahre) aktiv ist. Sie ist auch deshalb untypisch, da sie rechtlich verbindlich vorgegeben ist (Verpflichtung der Umzugsmeldung). Die Umzugsperson kann nur auswählen, welchen Kanal sie verwenden möchte. Dieser Umstand ist insbesondere bei der Ausgestaltung der Kanäle und der Kommunikation wesentlich für den Erfolg von eUmzugCH. Die Kundenbeziehung muss so einfach wie möglich und ohne grosse Hürden gestaltet werden.

Ganz anders sieht die Kundenbeziehung mit dem Segment Datenbezüger aus. Es handelt sich um eine langfristige Partnerschaft, in der die Rollen von Leistungserbringer und Leistungsbezüger klar definiert sind: Der Datenbezüger erhält regelmässig vertraglich festgelegte Serviceleistungen, die er bezahlen muss.

Die Einnahmen sind selbstverständlich auch in diesem Geschäftsmodell das Schlüsselement. Denn ohne Einnahmen kann ein Geschäftsmodell nicht funktionieren. Der einfachste Weg zur Generierung von Einnahmen wäre natürlich, für jede Adressänderung bei der umziehenden Person einen festgesetzten Betrag zu verlangen. Dieser könnte allenfalls variieren, je nachdem welche Zusatzservices ausgewählt wurden. Für eUmzugCH wurde aber klar festgelegt, dass den umziehenden Personen keine zusätzlichen Kosten auferlegt werden sollen. Vielmehr ist im Konzept vorgesehen, dass den Datenbezügern für die Lieferung von verifizierten Adressänderungen ein festgelegter Betrag verrechnet wird. Denkbar ist auch eine regelmässig zu entrichtende Pauschale. So werden Gebühren von dem Kundensegment erhoben, in dem auch der grösste Nutzen anfällt.

Es sind weitere Einnahmequellen denkbar, die noch in Prüfung sind (insbesondere bezüglich Akzeptanz):

- Partnerschaften mit privatwirtschaftlichen Firmen, die den Betrieb von eUmzugCH unterstützen
- Premiumdienste für Datenbezüger, beispielsweise die Platzierung eines Logos bei der Auswahlliste der Firmen für die Adressmeldungen (inkl. Link auf Firmenwebauftritt)
- Wahl eines Begrüssungspakets mit spezifischen Angeboten von Firmen aus der Region, in welche die meldende Person hinzieht

Im ausführlichen Businessmodell wurden ausserdem der detaillierte Nutzen für die Kundensegmente, die Schlüsselressourcen, die Schlüsselaktivitäten, die Schlüsselpartner und die Kostenstruktur analysiert.

Trägerschaft für den Betrieb

Um das Businessmodell wie geplant umzusetzen und den E-Government-Service eUmzugCH flächendeckend anzubieten, wird eine Trägerschaft eingesetzt. Sie soll die Koordination des Aufbaus und des Betriebs sicherstellen. Zurzeit werden mehrere Varianten geprüft und priorisiert. Ziel ist es, dass die neue Trägerschaft im Verlaufe des Jahres 2015 den Betrieb aufnimmt. Aus der Analyse gehen folgende drei priorisierten Varianten hervor:

- Gründung einer unabhängigen Trägerschaft (z.B. Verein) unter Einbezug aller wichtigen Stakeholder
- Eingliederung in eine bestehende Verwaltungseinheit des Bundes
- Aufbau einer engen Partnerschaft mit der Privatwirtschaft, zum Beispiel einer Private-Public-Partnership (PPP)

2015 solls losgehen

Bis Ende Jahr wird die Analyse abgeschlossen und die Umsetzungsvariante definiert. Die nächsten Schritte bei der Umsetzung des Businessmodells sind aktuell in Vorbereitung ebenso wie die Beantwortung letzter wichtiger Fragen zu rechtlichen Aspekten, zu strategischen Partnerschaften und zur technischen Umsetzung. Der Startschuss der Umsetzung steht bevor.

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine auf dem weiteren Weg

Damit das Businessmodell erfolgreich umgesetzt werden kann, sind folgende Faktoren zwingend sicherzustellen:

1. Ziel ist es, dass die eUmzugCH-Dienstleistung sämtliche Gemeinden der Schweiz abdeckt. Das heisst, dass es nach einer kurzen Einführungszeit möglich sein muss, jeden Umzug von einer Gemeinde in der Schweiz zu einer anderen digital über eUmzugCH abzuwickeln. Wird dieses Ziel nicht erreicht, so wird das Marktpotenzial sehr stark eingeschränkt und der Nutzen für die Umziehenden nicht ausgeschöpft.
2. Das Portal ist der Startpunkt des gesamten Prozesses und daher erfolgskritisch. Die Bedienung soll so einfach und intuitiv wie möglich erfolgen. Die Einstiegshürden müssen dabei minimiert werden. Mit dem optimierten eUmzugCH-Front-End soll die Einbindung rasch und effizient erfolgen. Es ist entscheidend, dass möglichst viele Portale das eUmzugCH-Front-End einbinden, um möglichst viele Umzugswillige zu erreichen. Hier sind Partnerschaften mit den Gemeindeportalbetreibern zu schliessen. Die technische Einbindung muss so einfach wie denkbar erfolgen und darf keine grossen Kosten für den Portalbetreiber auslösen.
3. Indem die umziehende Person die informationsberechtigten Unternehmen ausdrücklich auswählt, sind die datenschutzrechtlichen Risiken relativ gering. Allfällige Unsicherheiten bezüglich des Datenschutzes sind rasch auszuräumen, und ein hohes Sicherheitsniveau ist zu gewährleisten.

Als Risiko wurden folgende Faktoren aufgenommen:

1. Sollte die notwendige hohe Marktdurchdringung nicht rasch erreicht werden, kann eUmzugCH nicht für alle Umzüge in allen Gemeinden verwendet werden. Dies kann zu einer negativen Abwärtsspirale führen.
2. Es ist notwendig, eine kritische Anzahl von beteiligten Unternehmen zu erreichen. Wird sie nicht erreicht, kann dies ebenfalls zu einer Abwärtsspirale führen. Aus den Interviews mit einzelnen Unternehmen geht auch hervor, dass nicht goutiert wird, wenn mehrere Anbieter mit einem ähnlichen Service auf dem Markt auftreten und die Adressen bei verschiedenen Stellen bezogen werden müssen.
3. Das Konzept von eUmzugCH sieht vor, dass die notwendigen technischen Anpassungen und deren jeweils moderate Kosten bei den jeweiligen Partnern (Gemeinden, EWK-Lösung, Portal) anfallen. Falls versucht würde, diese Kosten zentral auf die Trägerschaft eUmzugCH abzuwälzen, könnte dies dort zu einem hohen Finanzierungsbedarf führen, der die Umsetzung des Projektes möglicherweise gefährden würde.

Fazit

Sämtliche Bausteine für die Umsetzung von eUmzugCH sind nun definiert. Die Lancierung des Vorhabens ist für 2015 geplant. Die federführende Organisation, der Verband der Schweizer Einwohnerdienste (VSED), ist sehr zuversichtlich, dass dieser E-Government-Service einen echten und breiten Nutzen sowohl für die Einwohnerinnen und Einwohner der Schweiz als auch für die Privatwirtschaft und die öffentliche Verwaltung stiftet. Kernelement ist die Einbindung aller Stakeholder und die Erzeugung einer Win-win-Situation für die Umziehenden und die potenziellen Datenbezügler. Und dies alles selbsttragend. eUmzugCH hat das Potenzial, ein Leuchtturmprojekt für E-Government in der Schweiz zu werden.

Businessmodell-Canvas-Methode

Das Modell wurde auf Basis der Businessmodell-Canvas-Methode (siehe <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>) entwickelt. Dabei wurden alle wesentlichen Elemente (Kundensegmente, Kanäle, Ressourcen, Aktivitäten, Partner, Kosten usw.) eines Businessmodells anhand eines Rasters und mit einem klaren Vorgehen dargestellt und verbunden. Das Ergebnis ist ein einsatzbereites Businessmodell, das nun von der neu zu gründenden Trägerschaft umgesetzt wird. Die offene Methode ist eine einfache und innovative Art, komplexe Zusammenhänge aufzuzeigen, und kann auch problemlos für weitere E-Government-Projekte angewendet werden.

Quellen

- Umzugsquote: gemäss Auswertung Zürcher Kantonalbank 2011 und gemäss Bundesamt für Statistik 2011
- Businessmodell-Canvas-Methode, <http://www.businessmodelgeneration.com>
- Konzept Businessmodell eUmzugCH und weitere Projektdokumente, <http://www.einwohnerdienste.ch/193.html>