

# Richtige Prioritäten für E-Government-Vorhaben setzen

E-Government steht vor dem breiten Durchbruch – sofern die richtigen Prioritäten gesetzt werden. Mit der E-Government-Strategie Schweiz ist eine breit abgestützte und ausbaufähige Grundlage vorhanden, um die richtigen Vorhaben zu lancieren. Entscheidend ist nun, dass die Erkenntnisse aus der Vergangenheit umgesetzt und auch Verbundlösungen angestrebt werden. E-Government kann die Wirkungskraft erst dann richtig entfalten, wenn der Nutzen im Vordergrund steht und die Wirtschaftlichkeit mit einer prozessorientierten, ebenenübergreifenden Sichtweise beurteilt wird. Nur wenn die Beteiligten Vorteile aus einer E-Government-Lösung ziehen können, sind sie auch bereit, sich daran finanziell zu beteiligen.



**Marc Schönholzer**  
Betriebsökonom FH/HWW,  
Projektleiter bei der CSP AG Bern  
marc.schoenholzer@csp-ag.ch



**Rolf Busch**  
lic. oec. inform HSG, Partner  
und Mitglied der Geschäftsleitung  
bei der CSP AG St. Gallen  
rolf.busch@csp-ag.ch

## Einleitung

E-Government kommt in der Schweiz nur langsam vom Fleck. Die Zurückhaltung ist bei vielen Protagonistinnen und Protagonisten in der Verwaltung spürbar, vor allem auf kommunaler Ebene. «Warten wir einmal zu, was die Anderen (Kantone, Bund) unternehmen», lautet nicht selten die offizielle Haltung. In Sand gesetzte Vorhaben, hohe Fehlinvestitionen, magere Resultate, isolierte Einzellösungen und überzogene Erwartungen haben zu dieser Ernüchterung, oder im positiven Sinne ausgedrückt, zu dieser realistischen und heilsamen Einschätzung geführt. E-Government-Projekte werden heute zielorientierter und sachlicher angegangen.

Mit der am 24. Januar 2007 in Kraft getretenen E-Government-Strategie Schweiz nimmt die Konkretisierung Formen an.

Erstmals gibt es eine einheitliche Grundlage, die über alle föderalen Ebenen hinweg einen koordinierten Umsetzungsprozess in Gang setzen will.

Wir sind davon überzeugt, dass die Stossrichtung dieser Strategie stimmt. Es werden zunächst die organisatorischen, technischen und rechtlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen, um dann ein rasches Wachstum und eine vielfältige Nutzung der neuen Möglichkeiten zu eröffnen.

## Nutzen – na und?

Wir sind der Meinung, dass es immer noch zu viele Projekte gibt, bei denen der Nutzen (für die Verwaltung, Bürgerinnen und Bürger oder für die Wirtschaft) nicht im Vordergrund steht. Hier gilt es, Gegensteuer zu geben. Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit, zum Kundennutzen, zur Fokussierung und zur multiplen Anwendung müssen überhand nehmen.

Am Potenzial von E-Government fehlt es gewiss nicht. Es kann aber in der Schweiz nur dann richtig ausgeschöpft werden, wenn die Kooperation zwischen allen Staatsebenen durchgängig funktioniert und somit Synergien genutzt werden. Es reicht nicht, wenn das Modell nur zwischen Bund und Kantonen ausgelegt wird. Es muss auch innerhalb der Kantons Grenzen und innerhalb der Kantonsverwaltungen zum Tragen kommen. St. Gallen hat den praktischen Beweis erbracht. Die rechtliche Ausgestaltung der innerkantonalen Zusammenarbeit im E-Government schuf die unabdingbare Basis für den Erfolg. Dies bedingt aber, dass das Verständnis von E-Government und das Bekenntnis zu gemeinsamem E-Government bei den politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern vorhanden sind. Eine zentrale Führung der E-Government-Entwicklung ist Pflicht.

Der Bund macht mit der E-Government-Rahmenvereinbarung zwischen Bund und Kantonen einen Schritt in die richtige Richtung. Es muss nun gelingen, mit Kantonen und Gemeinden tragfähige Finanzierungsansätze und Sondervereinbarungen zur schnellen Umsetzung von priorisierten Vorhaben zu finden. Ein interessantes Anschauungsbeispiel bietet die deutsche Initiative zur flächendeckenden Förderung und Beschleunigung von E-Government

mit zwanzig Transferkommunen. Österreich hat den Vorzeigestatus unter anderem über die Inkraftsetzung eines E-Government-Gesetzes (E-GovG) erreicht, welches der Förderung rechtserheblicher elektronischer Kommunikation dient.

Bei allen Anstrengungen in der Verwaltung darf die enge Einbindung der Wirtschaft nicht vergessen gehen. Ohne ihr aktives Mittun ist eine erfolgreiche Durchsetzung nicht möglich – schliesslich sollen sie Vorhaben auch mitfinanzieren.

## Fehlgeleitete Millioneninvestitionen

Es gibt viele unrühmliche Beispiele, wie E-Projekte in der Wirtschaft und in der Verwaltung scheiterten. Diese Misserfolge haben aber auch ihr Gutes: Sie haben dazu geführt, dass nun eine gesunde Erfahrungsbasis vorhanden ist. Viele dieser Projekte waren und sind entweder primär politisch motiviert (mit hohen Kosten und wenig echtem Nutzen) oder eher im Bereich «Alibi-Übung» (mit zwar geringen Kosten aber mit tiefem Nutzen) anzusehen.

- [www.ch.ch](http://www.ch.ch) – Das ursprünglich als Guichet virtuel geplante Informationsportal verschlang für die Entwicklung die beeindruckende Summe von 18,2 Mio. CHF. Das Projekt krankte an der technologischen Komplexität mit dem Hyperlink-Konzept, den hohen Betriebskosten und den übertriebenen Erwartungen ans Lebenslagenprinzip als Einstiegspunkt.
- Vergabeplattform simap2 – Das im September 2004 gestartete Projekt wird erst vier Jahre später voll produktiv sein. Probleme auf der Lieferantenseite werden als Begründung für die Verzögerung ins Feld geführt.
- GEVER-Projekte – Die GEVER-Strategie existiert seit 1999, den wirklichen Durchbruch bzw. die breite Akzeptanz hat das Konzept in der Bundesverwaltung bisher nicht geschafft.
- Auch in Kantonen und Gemeinden wurde viel Lehrgeld bezahlt. In der Hypephase des Internets wurden nicht wenige Finanzmittel in überbissene Webprojekte investiert. Viele liessen sich von Riesenerwartungen und Versprechungen hinreissen und vergassen dabei, dass die webbasierten Angebote einen Nutzen stiften sollten.

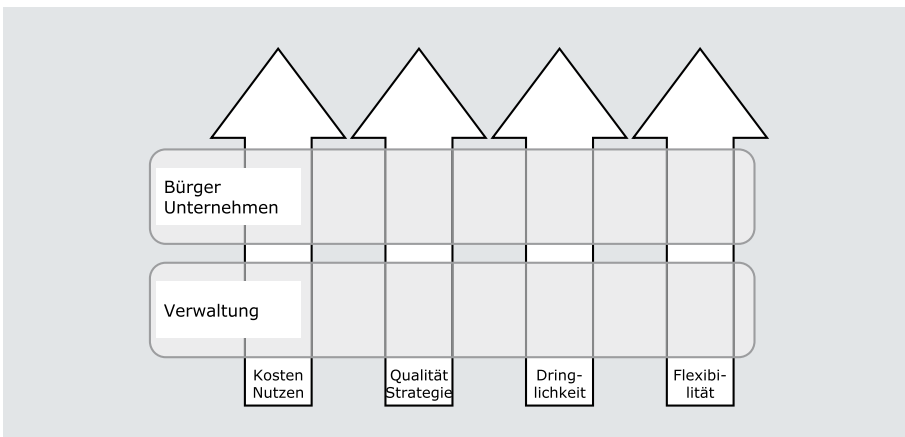


Abbildung 1: Dimensionen und Ebenen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

## Prozessorientierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Muss E-Government überhaupt rentabel sein, können wir ketzerisch fragen. Denn die Wirtschaftlichkeit scheint – zumindest vordergründig – nicht vorrangig zu sein. Während Wirtschaftlichkeit und Gewinnmaximierung im unternehmerischen Umfeld Grundvoraussetzungen für das Bestehen im Wettbewerb darstellen, ist in der Verwaltung die effiziente Leistungserbringung elementar, um auch bei sinkenden Steuereinnahmen sowie im verschärften globalen Standortwettbewerb bestehen zu können. E-Government-Projekte sind demnach eher aus dieser Warte zu beurteilen.

Es liegt wohl auch daran, dass es bei Wirtschaftlichkeitsberechnungen äusserst schwierig ist, den Nutzen quantitativ zu bewerten. So behilft man sich häufig, nur qualitativ zu argumentieren. Dazu wirkt sich die Kostenstruktur im Dienstleistungssektor – im Speziellen in der IT – nachteilig aus, da aufgrund der hohen planerischen, steuernden und überwachenden Tätigkeiten eine Verschiebung zu den Gemeinkosten bzw. von variablen Kosten hin zu Fixkosten stattfindet. Somit eignen sich traditionelle Verfahren der Kostenrechnung zur Beurteilung wenig oder gar nicht.

In Deutschland gibt es im Verwaltungsumfeld ein etabliertes Verfahren, das Abhilfe verspricht. Das Modell WiBe ([www.wibe.de](http://www.wibe.de)) ist mehrdimensional konzipiert, da einerseits quantitative Aspekte (Wirtschaftlichkeit im monetären Sinne) im Rahmen einer Kapitalwertbetrachtung untersucht und andererseits verschiedene qualitative Dimensionen (Dringlichkeit, qualitativ-strategische Bedeutung, externe Effekte, Flexibilität) mittels einer Nutzwertanalyse evaluiert werden (Abbildung 1).

Konsequenter und besser ist die prozessorientierte Betrachtungsweise. Da sich E-Government für alle Beteiligten mit sicht- und realisierbaren Vorteilen lohnen muss, ist ein ebenenübergreifendes Pro-

zessmanagement anzustreben. Denn der Nutzen entsteht entlang der gesamten Prozesskette. Die Akzeptanz und damit die Nutzung hängen direkt vom Mehrwert für alle Kooperationspartner ab.

Als Basis sind die Durchlaufkosten eines traditionell und elektronisch (online) abgewickelten Dienstleistungsprozesses miteinander zu vergleichen. Entsprechend der Verteilung des erzielbaren Nutzens zwischen öffentlicher Verwaltung und den Partnern (Verwaltungsebenen, Wirtschaft, Bürgerinnen/Bürger, u.a.) können unterschiedliche Finanzierungsmodelle für E-Government diskutiert werden.

## Konsens in der Finanzierungsfrage finden

Eine der wichtigsten Voraussetzungen, um im E-Government Vorhaben zu finanzieren, ist der Nutzen bzw. die Wirtschaftlichkeit einzelner Prozesse und damit Projekte. Das ist auch das Erfolgsrezept für die Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz. Umso mehr gilt dies, weil die Beziehungsebene Government to Business als erste Priorität definiert ist. Diesem Grundsatz sind die Schweizer Strategieverantwortlichen gefolgt. Der Katalog priorisierter Vorhaben fokussiert sich auf Dienste, von denen die Verwaltung als auch ihre Kundschaft gleichermassen profitieren. Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Betrachten wir abschliessend noch kurz die aktuelle Situation in der schweizerischen E-Government-Landschaft und deren Wirtschaftlichkeits- und Finanzierungsseite. Mit der gemeinsamen Strategie ist Bewegung in die Sache gekommen. Es sind einige Vorhaben aufgesetzt, die auch im Portfolio der Strategie zu finden sind.

– GUIDE – der Online-Umzugsservice der Kantone St. Gallen und Zürich: Seit Mitte April läuft der Pilot, welcher vorerst den Umzug zwischen und innerhalb der Städte Zürich und St. Gallen ermöglicht.

Die Plattform ist so ausgelegt, dass sich weitere Gemeinden und Kantone anschliessen können. Die Bürgerinnen und Bürger profitieren davon, dass sie den gesamten Prozess mit Ab- und Anmeldung bei der Einwohnerkontrolle, Meldung an andere Ämter wie Motorfahrzeugkontrolle und sogar die Adressänderung fürs Zeitungsabonnement mit einer einzigen Online-Erfassung erledigen können. An diesem Projekt ist die Siemens Schweiz AG federführend und mitfinanzierend beteiligt. Dieses Projekt hat Vorzeigecharakter, weil zwei Kantone und zwei Städte einen übergreifenden Prozess gemeinsam und durchgängig angehen und weil die Privatwirtschaft in die Finanzierung einbezogen ist.

– E-Voting: Bei der elektronischen Stimmabgabe ist die Frage angebracht, wo der eigentliche Nutzen liegt. Verschiedene Umfragen zeigen zwar, dass mit einer höheren Wahl- und Abstimmungsbeteiligung zu rechnen wäre. Die Piloterfahrungen in Genf, Neuenburg und Zürich deuten in diese Richtung. Doch rechtfertigt die Teilnahme einiger zusätzlicher Stimmberechtigter am Demokratieprozess den Aufwand? Sparpotenzial durch E-Voting ist durchaus vorhanden, sei es beim Druck und Versand des Abstimmungsmaterials oder bei der Auszählung. Stellen wir jedoch die Betriebskosten und die Investitionen, vor allem in die Sicherheit, dem gegenüber, könnte der Spareffekt wieder verloren gehen.

– Steuererklärung: Die Kantone Bern und St. Gallen sind Leader im Angebot von Online-Diensten rund um die Steuern. Das Berner TaxMe-Portal erlaubt den natürlichen Personen nicht nur die Steuererklärung online zu erfassen, sie haben auch Zugang zu ihren persönlichen Steuerdaten. Bereits über 60% Steuerzahlenden nutzen TaxMe online oder mit der CD. Der Nutzen ist offensichtlich: Aus Sicht der Verwaltung fällt der komplette Umgang mit papierernen Steuererklärungen weg und die Daten sind direkt im Steuer-/Finanzsystem erfasst. Die Steuerpflichtigen haben ständigen Zugang zu ihren Steuerdaten.

Wir sind überzeugt, dass die Zeit reif ist für erfolgreiches E-Government. Die Verantwortlichen haben die richtigen Erkenntnisse aus den Fehlern der Vergangenheit gezogen. Die Perspektive verändert sich, Insellösungen sind passé. Nun ist es an den Leadern, die Vorhaben in einem gemeinsamen Akt zu initiieren und voranzutreiben. Nur so erzielt man die gewünschten Ergebnisse, die allen Beteiligten gerecht werden.