

# Gegensätze ziehen sich an

Wie die öffentliche Verwaltung gemeinsam  
mit Start-ups digitaler werden kann



In Sachen Digitalisierung zählen Start-ups zu den Vorreitern. Sie sind innovativ, agil, technologieaffin. Genau davon könnte der öffentliche Sektor in Deutschland profitieren. Mit der Digitalisierung hat die öffentliche Verwaltung einen enormen Transformationsprozess zu bewältigen; dass der Aufholbedarf groß ist, zeigen internationale Vergleiche wie der Digitalisierungsindex der EU. Für das Jahr 2017 verweist er Deutschland im Bereich „digitale öffentliche Dienste“ auf Platz 20 – nur acht EU-Länder sind hier noch schlechter aufgestellt. Um ihre Digitalisierung voranzutreiben, könnte die öffentliche Verwaltung den Ideenreichtum der Start-ups für sich nutzen. Die jungen Unternehmen entwickeln Lösungen, die zumeist höchst pragmatisch sind und die Verwaltung ein Stück weit digitaler und bürgerfreundlicher machen können.

Im Rahmen einer Onlinebefragung im Sommer/Herbst 2017 holte das Institut für den öffentlichen Sektor gemeinsam mit der Hertie School of Governance ein Stimmungsbild zur Zusammenarbeit von Start-ups und öffentlicher Verwaltung ein. Zwei Fragebögen bildeten die beiden Perspektiven ab. 42 Start-ups und 25 Behördenvertreter haben sich beteiligt. Aus den Umfrageergebnissen lassen sich bereits erste Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Start-ups und öffentlicher Verwaltung ableiten.

## Auf einen Blick: Empfehlungen für Start-ups und Verwaltung

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 1

**Kooperation ausbauen:** Beide Seiten erwarten zukünftig mehr Kooperation. Behörden können es sich durchaus vorstellen, Digitalisierungsprojekte künftig mit Start-ups zu realisieren.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 2

**Experimentierräume in der Verwaltung schaffen:** Die Arbeitsgeschwindigkeiten von Start-ups und öffentlicher Verwaltung passen nicht zusammen. Die Verwaltung muss Einheiten schaffen, die außerhalb traditioneller Strukturen agieren und die Kooperation mit Start-ups steuern.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 3

**Ausschreibungen anpassen:** Will die Verwaltung mit Start-ups zusammenarbeiten, muss sie ihnen in Ausschreibungen eine realistische Chance geben.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 4

**Start-ups zertifizieren:** Start-ups müssen ihre Verlässlichkeit und finanzielle Solidität bei Behörden unter Beweis stellen. Die öffentliche Verwaltung befürwortet zum Beispiel Gütesiegel für ausgewählte Start-ups.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 5

**Mehr Vernetzung:** Start-ups und Verwaltung kennen sich noch zu wenig. Es muss mehr Portale und Netzwerkveranstaltungen geben, auf denen die beiden Akteure zusammenfinden.

### Über myGovernment

Das Institut für den öffentlichen Sektor hat im Jahr 2016 die Initiative „myGovernment“ ins Leben gerufen. Das Ziel ist eine stärkere Vernetzung von Start-ups und öffentlicher Verwaltung, um die Digitalisierung des öffentlichen Sektors voranzubringen. Bei unseren Netzwerkveranstaltungen in Berlin hatten Start-ups inzwischen bereits zweimal die Möglichkeit, ihre digitalen Lösungen für den smarten Staat zu präsentieren. Geplant ist zudem eine digitale Plattform für den Dialog zwischen Start-ups und öffentlicher Verwaltung. Mehr Informationen hierzu sind unter [www.my-government.de](http://www.my-government.de) zu finden.

Gefördert durch



## Der öffentliche Sektor gewinnt für Start-ups als Kundengruppe an Bedeutung. Für die Zukunft erwartet auch die öffentliche Hand eine stärkere Zusammenarbeit

Start-ups und öffentliche Verwaltung – ein Paar, das gegensätzlicher nicht sein könnte. Noch sind Kooperationen zwischen Start-ups und Behörden auch eine Besonderheit. Mehr als die Hälfte der befragten Start-ups (55 Prozent) und knapp 70 Prozent der befragten Behörden geben an, bislang keine Geschäftsbeziehungen oder Kooperationen eingegangen zu sein. Hat ein Start-up bereits Projekte mit der öffentlichen Hand realisiert, dann wahrscheinlich mit der Kommunalverwaltung.

Für die Zukunft erwarten aber über 76 Prozent der befragten Start-ups, dass öffentliche Verwaltung und Unternehmen als Kundengruppe eine hohe oder sehr hohe Relevanz besitzen werden (siehe Abbildung 1). Die Behördenmitarbeiter teilen diese Auffassung: Hier können sich 52 Prozent der Antwortenden vorstellen, dass ihr Verwaltungsbereich Digitalisierungsprojekte künftig mit Start-ups realisiert.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 1 Kooperation ausbauen

Insbesondere wenn Behörden bei der Realisierung von Digitalisierungsprojekten auf innovative Ansätze von außen angewiesen sind, kann die Zusammenarbeit mit Start-ups eine vielversprechende Option sein.

### Start-ups wie auch Behörden sehen im Hinblick auf eine stärkere Zusammenarbeit jedoch noch zahlreiche Hindernisse

Start-ups sind ein hohes Arbeitstempo gewohnt. Darum nehmen sie es vielfach als hinderlich wahr, dass die zum Teil komplexen Abläufe in Verwaltungen oft etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen. Knapp 87 Prozent der antwortenden Start-ups sehen die Entscheidungsprozesse und Reaktionszeiten der öffentlichen Hand als mittelgroßes oder großes Hindernis (siehe Abbildung 2). Für 82 Prozent ist die Dauer des Einkaufsprozesses der öffentlichen Hand ein mindestens mittelgroßes Hindernis.

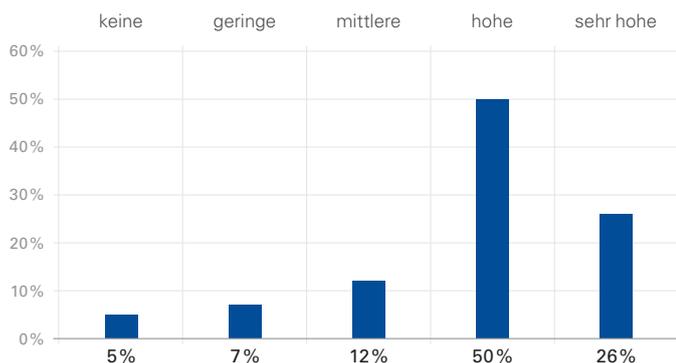
### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 2 Experimentierräume in der Verwaltung schaffen

Behörden müssen bei der Auswahl und Zusammenarbeit mit Start-ups schneller und flexibler entscheiden können. Angesichts rechtlicher und kultureller Rahmenbedingungen wird es kurzfristig kaum möglich sein, die Prozesse der Verwaltung als Ganzes zu beschleunigen. Eine Lösung kann die Einrichtung digitaler Experimentierräume innerhalb der Verwaltung sein, wie sie international bereits existieren. Beispiele sind der US Digital Service, das E-Estonia-Team oder verschiedene Gov-Labs<sup>1</sup>. Sie agieren außerhalb existierender Verwaltungsstrukturen, arbeiten aber eng mit ihnen zusammen, stellen ehemalige Mitarbeiter von Start-ups ein, initiieren und implementieren neue Prozesse der Softwarebeschaffung und treiben so die Digitalisierung voran. Als erster Ansprechpartner für Start-ups könnten sie die Kooperation steuern. Die Bundeswehr beweist mit ihrem „Cyber Innovation Hub“, dass dieser Schritt auch in Deutschland möglich ist.

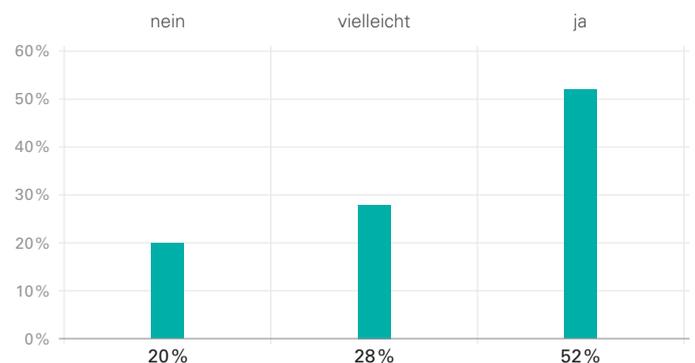
<sup>1</sup> Vgl. Mergel, I. (2017): Digital Service Teams: Challenges and Recommendations for Government. IBM Center for The Business of Government, Using Technology Series

Abbildung 1: Eine gemeinsame Zukunft? Start-ups und Behörden sehen künftig eine stärkere Kooperation

Frage an Start-ups: Welche Relevanz werden öffentliche Verwaltung oder öffentliche Unternehmen zukünftig als Kundengruppe für dein Start-up haben? (n=42, Werte gerundet)



Frage an Behörden: Können Sie sich vorstellen, dass Ihr Verwaltungsbereich zukünftig Digitalisierungsprojekte mit Unterstützung von Start-up-Unternehmen realisiert? (n=25, Werte gerundet)



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor (2018)

Knapp 60 Prozent der antwortenden Start-ups sehen die im öffentlichen Ausschreibungsprozess geforderten Referenzprojekte, die jungen Unternehmen vielfach noch fehlen, als mittelgroßes oder großes Hindernis für die Geschäftsbeziehungen mit der Verwaltung an – wenn gleich nur ein gutes Viertel der Start-ups darin ein großes Hindernis sieht. Gut 60 Prozent sehen in der Menge der erforderlichen Unterlagen ein mindestens mittelgroßes Hindernis, für ein Fünftel ist dies ein großes Hindernis. Das spiegelt sich in den Antworten der Behördenmitarbeiter: 55 Prozent sehen in fehlenden Referenzen der Start-ups ein mittelgroßes oder großes Hindernis (siehe Abbildung 2).

In Bezug auf eine Zusammenarbeit mit der öffentlichen Verwaltung sehen fast zwei Drittel der antwortenden Start-ups ein mittelgroßes oder großes Hindernis in Mentalitätsunterschieden. Darunter verstehen sie zum Beispiel die starke Sicherheitsorientierung oder das streng vorschriftsgemäße Handeln der öffentlichen Hand. Umgekehrt sehen 82 Prozent der befragten Behörden in der fehlenden Rechtssicherheit der Produkte und Dienstleistungen von Start-ups ein großes oder mittelgroßes Hindernis. Für 57 Prozent der Verwaltungsmitarbeiter stellt zudem die geringe Erprobung der innovativen Lösungen von Start-ups ein Hindernis dar (siehe Abbildung 2).

## Start-ups und öffentliche Verwaltung wissen noch zu wenig voneinander

Kaum ein Drittel der befragten Start-ups schätzt das Wissen der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen über die öffentliche Verwaltung als hoch oder sehr hoch ein. Dementsprechend fühlen sich Behörden von Start-ups vielfach nicht verstanden: Weniger als fünf Prozent der befragten Behördenmitarbeiter schätzen das Verständnis der Start-ups für die Arbeitsweise der öffentlichen Verwaltung als hoch ein, keiner als sehr hoch. 48 Prozent stufen das Verständnis der Start-ups sogar als sehr gering oder eher gering ein.

73 Prozent der antwortenden Start-ups nennen Netzwerkveranstaltungen und Marktplatzforen als geeignetes Mittel, um sich mit dem öffentlichen Sektor besser zu vernetzen (62 Prozent der antwortenden Behördenmitarbeiter sehen das genauso). 57 Prozent der Behörden wünschen sich zudem Start-up-Verzeichnisse, in denen junge Unternehmen und ihre digitalen Konzepte vorgestellt werden.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 3

#### Ausschreibungen anpassen

Um die Zutrittschürden für Start-ups zu verringern, ist es erforderlich, den Vergabeprozess für die Gruppe der Start-ups als potenzielle Bieter zu vereinfachen. Auch könnte die öffentliche Hand häufiger von speziellen Ausschreibungsverfahren Gebrauch machen, wie zum Beispiel „Innovationspartnerschaften“, bei denen es um die Entwicklung innovativer, noch nicht auf dem Markt verfügbarer Liefer- und Dienstleistungen geht. 68 Prozent der antwortenden Start-ups sehen darin eine vielversprechende Möglichkeit.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 4

#### Start-ups zertifizieren

Der Skepsis seitens der Behörden kann mit externen Zertifizierungen begegnet werden. So stimmen knapp drei Viertel der antwortenden Behördenmitarbeiter der Aussage zu, dass externe Zertifizierungen (Gütesiegel) für Start-ups im Hinblick auf Verlässlichkeit und finanzielle Solidität eine Zusammenarbeit möglicherweise erleichtern.

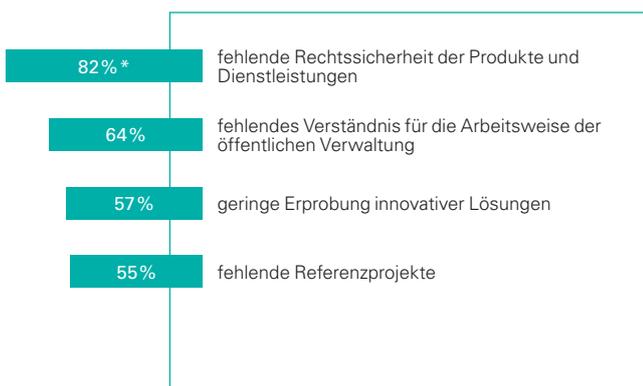
### HANDLUNGSEMPFEHLUNG 5

#### Mehr Vernetzung

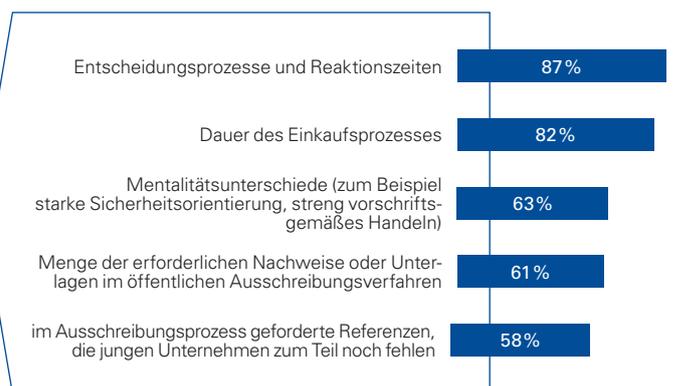
Start-ups und öffentliche Verwaltung müssen sich noch besser kennenlernen. Es sollte mehr Veranstaltungen und Plattformen geben, auf denen die beiden Akteure zusammentreffen. Vor allem sollte ein Erfahrungsaustausch über die Zusammenarbeit erfolgen.

Abbildung 2: **Hindernisse in der Zusammenarbeit (Auswahl)**

Anteil der befragten Behörden, die folgende Punkte als mittelgroßes/großes Hindernis an Start-ups wahrnehmen (n=22)



Anteil der befragten Start-ups, die folgende Punkte als mittelgroßes/großes Hindernis an Behörden wahrnehmen (n=38)



\* Alle Werte in dieser Grafik sind gerundet.

Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor (2018)

## Eine Frage an Oliver Queck, Co-Founder von JobKraftwerk:

### Herr Queck, wie einfach oder herausfordernd ist es für ein Start-up, den Markt „öffentlicher Sektor“ zu erschließen?

„Als Start-up im öffentlichen Sektor arbeitet man unter ganz anderen Voraussetzungen als zum Beispiel im B2C- oder B2B-Bereich. Das entscheidende Kriterium, um Termine bei Verantwortlichen zu erhalten, sind Referenzen. Hat man einen Kunden an der Hand, der von dem eigenen Produkt überzeugt ist und diese Erfahrung auch gerne teilt, geht es in der Regel für die erste Kontaktaufnahme schnell. Ein weiterer, großer Unterschied sind die langen und sehr individuellen Entscheidungszyklen, die in der öffentlichen Verwaltung in der Regel zwischen zwei und sechs Monaten dauern. Darüber hinaus steht im Falle von JobKraftwerk das Thema „Datenschutz“ ganz oben auf der Liste der Verwaltung.“

**JobKraftwerk** bietet digitale Plattformen für die öffentliche Verwaltung zur Unterstützung des Integrations- und Case-Managements für Geflüchtete. Im Jahr 2016 mit dem Landkreis Reutlingen entwickelt, ist JobKraftwerk inzwischen in fünf weiteren Landkreisen und 15 Städten online.

## Eine Frage an Christian Davepon, Co-Founder von Insights DE:

### Herr Davepon, wie funktioniert der Projektalltag mit Ihren Kunden und können Start-ups auch etwas von der Arbeitsweise öffentlicher Verwaltung lernen?

„Der Projektalltag mit unseren Projektpartnern ist von großer Professionalität geprägt. Auch wenn Entscheidungswege aufgrund der Organisationsstruktur des öffentlichen Sektors oft komplizierter sind und entsprechend länger dauern, werden auf Basis eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses Absprachen eingehalten. Als Start-up können und müssen wir uns natürlich immer wieder Dinge von anderen abschauen, um eigene Prozesse zu verbessern und das Unternehmen weiterzuentwickeln. Auch der öffentliche Sektor kann hier Inspiration in verschiedensten Bereichen liefern.“

**Insights DE** ermöglicht es Organisationen, ihre Stakeholder in Entscheidungsprozesse zu integrieren. Mithilfe einer digitalen Technologie und entsprechender Methoden können konstruktive Ratschläge von Hunderten von Stakeholdern gesammelt, dargestellt und analysiert werden. Seit 2015 führt Insights DE Beteiligungsprozesse im Auftrag von Gemeinden, Städten und Ministerien in Deutschland und Österreich durch.

## Kontakt

### Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

Klingelhöferstraße 18  
10785 Berlin

Dr. Ferdinand Schuster  
Geschäftsführer  
T +49 30 2068 2060  
de-publicgovernance@kpmg.com

[www.publicgovernance.de](http://www.publicgovernance.de)

Autoren: Franziska Holler, Christian Raffer

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.