



# Stimmen von Schweizer Grossunternehmen zur digitalen Verwaltung der Schweiz

**Eine Studie des Instituts für Verwaltungs-Management (IVM)  
und von KPMG Schweiz**

Caroline Brüesch, Alexander Mertes, Damaris Fischer,  
Marc-André Giger, Matthias Lamprecht

Oktober 2020

—

[kpmg.ch](https://kpmg.ch)

# Impressum

## Herausgeber

### **ZHAW School of Management and Law**

Bahnhofplatz 12  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz  
[www.zhaw.ch/ivm](http://www.zhaw.ch/ivm)

Prof. Dr. Caroline Brüesch / Dr. Alexander Mertes  
Institut für Verwaltungs-Management (IVM)  
[caroline.brueesch@zhaw.ch](mailto:caroline.brueesch@zhaw.ch) / [alexander.mertes@zhaw.ch](mailto:alexander.mertes@zhaw.ch)

### **KPMG AG**

Räffelstrasse 28  
8045 Zürich  
Abteilung Öffentliche Verwaltung  
<https://home.kpmg/ch/de/home/branchen/oeffentliche-verwaltung.html>

Marc-André Giger  
Director, Sektorleiter Öffentliche Verwaltung  
[marcandregiger@kpmg.com](mailto:marcandregiger@kpmg.com)

Copyright © 2020, ZHAW School of Management and Law und KPMG AG

Alle Rechte für den Nachdruck und die Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der ZHAW School of Management and Law und der Abteilung Öffentliche Verwaltung der KPMG AG. Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Studie auf die Schreibweise beider Geschlechter verzichtet. In sämtlichen Teilen ist implizit die weibliche und männliche Form berücksichtigt.

# Geleitwort von Staatssekretärin und Direktorin des SECO Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch

Der digitale Wandel bedeutet für die Verwaltung in der Schweiz eine der grossen Herausforderungen des anbrechenden Jahrzehnts. In unserem föderalen Staat sind bei der Abwicklung eines Behördengangs oft verschiedene Verwaltungsstellen horizontal und vertikal involviert. Zudem bieten Behörden der gleichen Staatsebene zu grossen Teilen ähnliche, aber oft nicht ganz dieselben Leistungen an. Die Digitalisierung von Verwaltungsangeboten erfordert daher einen hohen Abstimmungsgrad auf formeller und oft auch inhaltlicher Ebene. Dies ist auch einer der Gründe, weshalb die Schweiz im internationalen Vergleich hinsichtlich E-Government nicht zur Spitzengruppe gehört.

Vor diesem Hintergrund definieren Bund, Kantone und Gemeinden in der gemeinsamen E-Government-Strategie Schweiz 2020–2023, welche Ziele sie bei der Digitalisierung verfolgen und welche Handlungsfelder zentral sind, um die digitale Transformation der Verwaltung aktiv zu steuern. Der Fokus soll auf jenen Handlungsfeldern liegen, bei denen ein koordiniertes Vorgehen des Bundes, der Kantone sowie der kommunalen Ebene für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben erforderlich ist. Die E-Government-Strategie Schweiz respektiert mit ihrem Schwerpunktplan den Föderalismus, so dass sich kommunale, kantonale und nationale Online-Dienste schrittweise ergänzen.

Mit der Umsetzung der E-Government-Strategie soll der digitale Kanal zur ersten Wahl bei der Kontaktnahme mit der öffentlichen Verwaltung werden. Die Eckwerte zielen darauf ab, dass Bund, Kantone und Gemeinden der Wirtschaft möglichst nutzerfreundliche, zielgruppengerechte, standardisierte und ressourcensparende digitale Dienste anbieten sollen. Dabei sollen die Bedürfnisse der Unternehmen zwingend miteinbezogen werden. Erfolgskritisch ist z. B. die Bewältigung von Querschnittsaufgaben, namentlich die Definition einer öffentlichen Datenpolitik und die Einhaltung des Once-Only-Prinzips, unter Wahrung der Zuständigkeiten der drei staatlichen Ebenen.

Die Interviews in der vorliegenden Studie zeigen Optimierungspotenziale in unterschiedlichen Regulierungsbereichen, welche sowohl für die Wirtschaft als auch für die Verwaltung gewinnbringend sind. So werden Basistechnologien wie die elektronische Identität (E-ID) nicht nur für die Interaktion zwischen der Verwaltung und den Unternehmen, sondern auch für innerbehördliche Transaktionen von grossem Nutzen sein. Eine staatlich regulierte elektronische Identität schafft Vertrauen und Sicherheit im digitalen Verkehr. Weiter deuten die Antworten der befragten Unternehmen darauf hin, dass die



eigentliche Herausforderung im Aufbau der digitalen Verwaltung weniger in der Digitalisierung als solcher liegt, sondern es vielmehr darauf ankommt, die Gesetze und Regulierungen soweit notwendig und möglich zu harmonisieren, die Verwaltungsprozesse technisch zu standardisieren und die Systeme miteinander zu verbinden. In diesen drei Dimensionen (Harmonisierung, Standardisierung und Vernetzung) gilt es anzusetzen, um die Standortattraktivität zu erhöhen und so die Optimierungspotenziale für die Unternehmen und die Verwaltung gleichermaßen zu heben.

Der Aufbau von nationalen Infrastrukturen für eine nachhaltige Etablierung von digitalen Behördenprozessen muss priorisiert und es müssen bundes- und kantonsübergreifende offene Schnittstellen sowie gemeinschaftlich nutzbare Dienste eingerichtet werden. Das bedingt die Zusammenarbeit zwischen allen Staatsebenen. Als Mitglied des Steuerungsausschusses E-Government Schweiz setze ich mich dafür ein, den Unternehmen eine möglichst unbürokratische Abwicklung der Geschäfte mit den Behörden zu ermöglichen und den Ausbau der elektronischen Leistungen für die Wirtschaft voranzutreiben. Eines der Schlüsselprojekte hierfür ist der Aufbau des interföderalen One-Stop-Shops für Unternehmen «EasyGov.swiss». Die Verwaltung leistet damit einen wichtigen Beitrag für die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Schweiz.

Die Bevölkerung und die Wirtschaft stehen der Digitalisierung der Verwaltung positiv gegenüber und für die Behörden selbst birgt sie grosses Potenzial. Packen wir diese Chance! Damit die digitale Verwaltung zum Standortvorteil für die Schweiz wird.

# Management Summary

Die Digitalisierung bietet der öffentlichen Hand die Chance, durch innovative und moderne Interaktionsformen die bisherigen Dienstleistungen zu optimieren und neu zu gestalten. Es gilt dabei die Regulierungsvorschriften soweit wie möglich zu harmonisieren, Verwaltungsprozesse zu standardisieren und die entsprechenden technischen Systeme zu synchronisieren. Mit diesem Vorgehen können die Kosten bei Schweizer Unternehmen unmittelbar gesenkt, die Standortattraktivität der Schweiz mittelbar erhöht und gleichzeitig auch Effizienz- und Effektivitätssteigerungen seitens der Verwaltung erzielt werden.

Bei der digitalen Transformation der Verwaltung sind die Bedürfnisse der Unternehmen als Nutzende und Mitwirkende zu beachten, um eine benutzerfreundliche und zweckgemässe Umsetzung sicherzustellen. Dies ergab eine Umfrage bei acht grossen Schweizer Unternehmen (Migros, SBB, Novartis, Zurich Insurance Group, Nestlé, Swisscom, Swiss Life, IBM Schweiz), die in unterschiedlichen Branchen tätig und unterschiedlichen staatlichen Regulierungen (Lebensmittelhygiene, Berufsbildung/Lernende, Bauvorhaben, Rechnungslegung/Versicherungsaufsicht, Ein- und Ausfuhr von Waren, öffentliche Beschaffung, Mehrwertsteuer, ausländische Mitarbeitende) unterworfen sind. In Interviews gaben zwei der acht befragten Unternehmen an, dass die jeweiligen Verwaltungsdienstleistungen aktuell ausschliesslich digital erfolgen. Eine Mehrheit der befragten Unternehmen erachtet die Kommunikation mit der Verwaltung als einen wichtigen Standortvorteil. Bei der Realisierung von Schnittstellen zwischen Unternehmen und Verwaltung gilt es zu beachten, dass die vorherrschende Diversität durch Standardisierungen reduziert wird. Eine bundesweite und kantonsübergreifende Etablierung von offenen Schnittstellen zwischen Systemen der Unternehmen und jenen der Verwaltung kann zudem die Standortattraktivität der Schweiz erhöhen. In den Interviews gab die Mehrheit der Unternehmen an, dass die Standortattraktivität insgesamt in den letzten Jahren gleich geblieben ist. Digitale Interaktionen zwischen Unternehmen und Verwaltung sind zukunftsweisend und aus Sicht der befragten Unternehmen dringend auszubauen. Digitale Dienstleistungen schaffen gemäss diesen Unternehmen allerdings nur dann einen Mehrwert, wenn sie einen neuartigen und zeitsparenden Zugang zur Verwaltung ermöglichen und nicht nur die bestehenden analogen Prozesse übersetzen.

# Stimmen von Schweizer Grossunternehmen zur digitalen Verwaltung der Schweiz

1

**Die Etablierung einer elektronischen Identität (E-ID), verbunden mit einer elektronischen Signatur (E-Signatur), ist die Grundvoraussetzung für den durchgängig digitalen Geschäftsverkehr der Schweizer Unternehmen mit der Verwaltung.**

2

**Digitale und analoge Kommunikation sind nicht als Gegensätze zu verstehen.** Eine technologieneutrale Regulierung mit einem Multikanal-Ansatz nutzt die Vorteile beider Kommunikationswelten.

3

**Im Zuge der Digitalisierung gilt es bei der Neugestaltung von Verwaltungsprozessen die Unternehmensbedürfnisse zu integrieren und diese bei der Konzeption der digitalen Verwaltung in den jeweiligen Regulierungsbereichen zu berücksichtigen.** Damit wird die Grundlage für eine effiziente, effektive und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der digitalen Verwaltung geschaffen.

4

**Business-to-Administration:** Die **Etablierung von offenen und standardisierten technischen Schnittstellen** zwischen Unternehmen und Verwaltungen **stärkt die Standortattraktivität der Schweiz.** Denn eine zeitnahe, orts- und zeitunabhängige Geschäftsabwicklung erhöht die Servicequalität der Unternehmen und reduziert den damit verbundenen Aufwand.

5

**Eine «Scheindigitalisierung» bestehender analoger Prozesse generiert keinen Mehrwert. Digitale Prozesse sind organisationsübergreifend neu zu gestalten und technisch zu unterstützen.**



# Inhaltsverzeichnis

03	<b>Geleitwort</b>
04	<b>Management Summary</b>
05	<b>Stimmen von Schweizer Grossunternehmen zur digitalen Verwaltung der Schweiz</b>
<hr/>	
07	<b>1 Einführung</b>
08	<b>2 Digitale Verwaltung der Schweiz im internationalen Vergleich</b>
11	<b>3 Auswertung der Experteninterviews</b>
<hr/>	
17	<b>4 Praxisbeispiele</b>
17	4.1 Praxisbeispiel Migros
17	4.2 Praxisbeispiel SBB
18	4.3 Praxisbeispiel Swisscom
18	4.4 Praxisbeispiel Nestlé
19	4.5 Praxisbeispiel Novartis
19	4.6 Praxisbeispiel Zurich Insurance Group
20	4.7 Praxisbeispiel KPMG
<hr/>	
21	<b>5 Handlungsempfehlungen und Ausblick</b>
<hr/>	
22	<b>Anhang</b>
23	<b>Literatur</b>
25	<b>Autoren</b>

# 1 Einführung

In den letzten Jahren zeigten Studien des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) auf, welche regulatorischen Hindernisse den digitalen Wandel erschweren (WBF, 2018) und welche administrativen Belastungen aus Sicht der Wirtschaft in verschiedenen Regulierungsbereichen bestehen (Stoll und Graf, 2019).

In den 2017 und 2018 gemeinsam vom SECO und von der Geschäftsstelle E-Government Schweiz durchgeführten nationalen E-Government-Studien wurden die Bevölkerung, die Unternehmen und die Verwaltung allgemein zu E-Government-Dienstleistungen befragt sowie deren Nutzung, Ansprüche und Angebote zielgruppenübergreifend dargestellt (Buess et al., 2017 und 2019). Eine vertiefte qualitative Befragung der Wirtschaft fand im Zuge dieser wiederkehrenden Umfrage nicht statt. Folglich blieb eine wichtige Frage damit unbeantwortet: Wie kann eine digitale Verwaltung die Kosten von Schweizer Unternehmen nachhaltig senken und damit die Standortattraktivität der Schweiz erhöhen?

Die vorliegende Umfrage versucht diese Lücke zu schliessen. Anhand von Interviews mit acht ausgewählten Schweizer Grossunternehmen werden konkrete Verbesserungspotenziale identifiziert, die sich auf nicht-digitale Verwaltungsdienstleistungen zurückführen lassen. Grundlage dazu bildet folgen-

des Begriffsverständnis einer «digitalen Verwaltung»: Zum einen stehen die Nutzerin und der Nutzer im Mittelpunkt der Ausgestaltung einer Dienstleistung. Darüber hinaus werden Geschäftsprozesse, einschliesslich der Anbindung der Unternehmen an die Verwaltung, digital modernisiert und realisiert. Der Zugang zu staatlichen Dienstleistungen wird auf der Basis neuer Technologien vereinfacht. Die Partizipation von Nutzergruppen wird ebenso technisch erleichtert wie die Nutzung von öffentlich zugänglichen Daten (Brüesch et al., 2017, S. 13 ff.).

Die Studie zeigt einleitend die Stärken und Schwächen der Schweiz in unterschiedlichen Themenfeldern der digitalen Transformation im internationalen Vergleich auf. Diese Themenfelder wurden als Basis für die Interviews aufgenommen und vertieft mit den Schweizer Grossunternehmen diskutiert. Als Ergebnis der Interviews wurden die Stimmen der acht Grossunternehmen in unterschiedlichen Regulierungsbereichen zusammengefasst. Veranschaulicht wurden diese Stimmen mit Praxisbeispielen aus ausgewählten Wirtschaftssektoren. Die Interviewaussagen sind als Einzelmeinungen («Stimmen») zu verstehen und bilden nicht die Schweizer Wirtschaft ab. Ferner wurden diese «Stimmen» inhaltlich nicht mit den Behörden abgeglichen.

**Tabelle 1** Übersicht der befragten Unternehmen

Unternehmen	Regulierungsbereiche	Umsatzvolumen	Arbeitsplätze
Migros	Lebensmittelhygiene	CHF 28,4 Mrd.*	106 622*
SBB	Berufsbildung/Lernende	CHF 9,64 Mrd.*	32 309*
Novartis	Bauvorhaben	USD 51,9 Mrd.*	129 924*
Zurich Insurance Group	Rechnungslegung/ Versicherungsaufsicht	USD 47,1 Mrd.*	53 535*
Nestlé	Ein- und Ausfuhr von Waren	CHF 91,4 Mrd.*	308 000*
Swisscom	Öffentliche Beschaffung	CHF 11,7 Mrd.*	19 845*
Swiss Life	Mehrwertsteuer	CHF 19,2 Mrd.*	8 600*
IBM Schweiz	Ausländische Mitarbeitende	USD 79,5 Mrd.*	ca. 3 200 (CH)

\* im Jahr 2018 (global, wenn nichts anderes angegeben).

## 2 Digitale Verwaltung der Schweiz im internationalen Vergleich

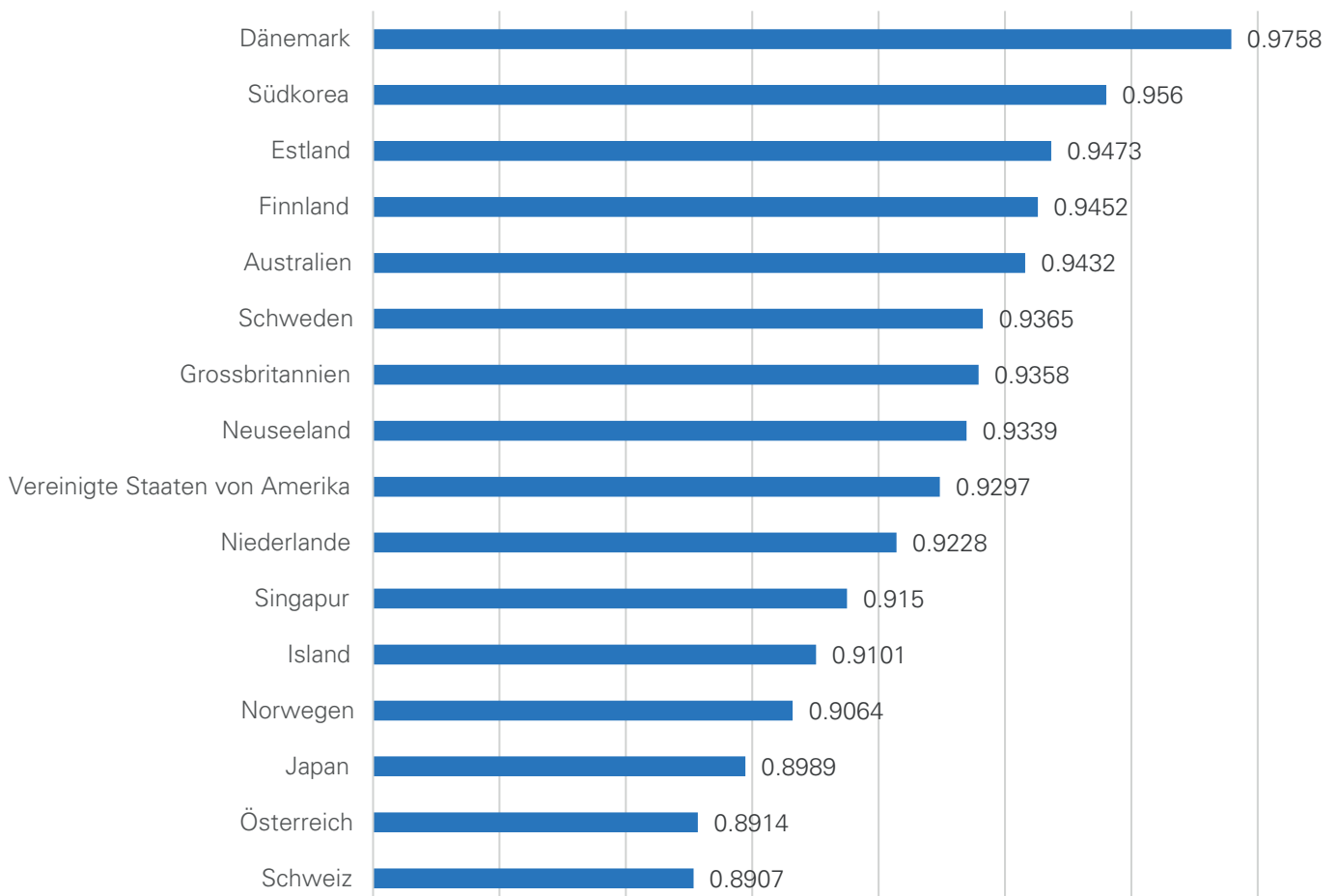
Der Ländervergleich zeigt ein differenziertes Bild in Bezug auf die Stärken und Schwächen der digitalen Verwaltung in der Schweiz. So sind die Infrastruktur im Allgemeinen sowie die Abdeckung mit Breitband-Internet im Besonderen vergleichsweise gut. Hinzu kommen sehr gut ausgebildete Arbeitskräfte, wie der Global Information Technology Report des Weltwirtschaftsforums zeigt (vgl. Baller et al., 2016). 89,65% der Personen verwenden Internet, pro 100 Einwohnerinnen und Einwohner werden 133,81 Mobilabonnemente abgeschlossen und 45,13% haben einen festen Breitbandanschluss. Aufgrund dieser und weiterer Merkmale belegt die Schweiz im Networked Readiness Index unter den untersuchten 139 Staaten den siebten Rang (Baller et al., 2016, S. 177). Der Networked Readiness Index basiert dabei auf 53 informations- und kommunikationstechnologie-(IKT)-bezogenen Indikatoren aus den Bereichen Umwelt, Bereitschaft, Nutzung und Einfluss.

nen Indikatoren aus den Bereichen Umwelt, Bereitschaft, Nutzung und Einfluss.

Eine ebenfalls gute Bewertung erhält die Schweiz im Rahmen des United Nations E-Government Surveys hinsichtlich des Entwicklungsstands ihres E-Governments. Hier rangiert die Schweiz unter den besten 10% der untersuchten 193 Länder auf Rang 16, was trotz Verbesserungen den Verlust eines Ranges im Vergleich zu 2018 bedeutet (United Nations, 2020, S. 271). An der Spitze liegen gemäss dieser Studie Dänemark, Südkorea, Estland, Finnland und Australien (United Nations, 2020, S. 266 ff.).

Während die Schweiz im Global Competitiveness Report an fünfter Stelle zu finden ist (Schwab, 2019), fällt sie im «digita-

**Abbildung 1** E-Government Development Index



Quelle: United Nations, 2020.



len Ranking» im Vergleich zu anderen wichtigen Staaten im Standortwettbewerb deutlich ab. Beim Kriterium Bildung und Kompetenzen (skills) befindet sich die Schweiz auf Platz 1, bezüglich digital skills among active population liegt die Schweiz jedoch auf Platz 7 (Schwab, 2019, S. 536).

Positiv betrachtet deutet dies auf ein erhebliches Optimierungspotenzial in Schweizer Verwaltungen hin, welches durch eine digitale Transformation zu erschliessen wäre (vgl. Auswertung der Experteninterviews). Ein Vergleich mit Dänemark mag dies verdeutlichen: Mit Stand 2016 empfangen 4,3 Millionen der Einwohnerinnen und Einwohner Dänemarks (89% der Bevölkerung) und 100% der privaten Unternehmen ihren staatlichen Briefverkehr digital. 77% des Briefverkehrs werden vom Staat digital versandt und 81% der Einwohnerinnen und Einwohner sind mit dieser digitalen Zustellungsform zufrieden oder sehr zufrieden (DIGST, 2017a). Die aktuelle (fünfte) digitale Strategie Dänemarks für die Jahre 2016–2020 adressiert alle staatlichen Ebenen (die staatliche, regionale und kommunale Ebene) in der Kernverwaltung sowie andere vollziehende Behörden, wie beispielsweise Spitäler und Schulen (DIGST, 2017b).

In der Europäischen Union belegt Dänemark im Digital Economy and Society Index (DESI) den vierten Rang hinter Finnland, Schweden und den Niederlanden, aber noch vor Grossbritannien, Luxemburg und Irland (European Commission, 2019).

Brüesch et al. (2017) gehen davon aus, dass nicht nur die Bereitstellung moderner Infrastrukturen die Standortattraktivität erhöht, sondern auch die Etablierung von «Business-to-Administration Tools» oder technischer Schnittstellen zwischen Verwaltung und Wirtschaft. Um Hinweise darauf zu finden, in welchem Umfang Schnittstellen zwischen Verwaltung und Wirtschaft bereits bestehen und wie diese ausgestaltet sind, werden im Folgenden Beispiele aus verschiedenen Ländern vorgestellt. Diese werden im Anschluss mit dem Angebot in der Schweiz verglichen.

In Deutschland haben einige Bundesländer, wie zum Beispiel Baden-Württemberg, die Notwendigkeit eines digitalen Kontaktpunkts zwischen Verwaltung und Unternehmen erkannt und konkrete Massnahmen ergriffen: Das «besondere elektronische Behördenpostfach (beBPo)» ist ein elektronisches Gerichts- und Verwaltungspostfach und macht den Rechtsverkehr zwischen Behörden, juristischen Personen des öffentlichen Rechts und der Justiz auf digitalem Weg möglich (Serviceportal, 2019).

Mit der Plattform «Unternehmensservice-Portal (USP)» verfügt das Nachbarland Österreich über ein ähnliches Tool. Das USP bietet Unternehmen direkten Zugriff zu verschiedenen E-Government-Instrumenten und soll so die Wirtschaft und die Verwaltung auf digitalem Weg verbinden. Unternehmen können via USP unter anderem Steuererklärungen und Meldungen an die Sozialversicherungen online erledigen oder auch Einsicht in die Beitragskosten der Gebietskrankenkasse

erhalten. Daneben bietet das USP auch verschiedene Leistungen für Behörden an, um beispielsweise die Abwicklung von Meldeprozessen für die Gemeinden zu vereinfachen (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2019).

Eine weitere Möglichkeit, wie die Interaktion zwischen Verwaltung und Wirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung gestaltet werden kann, bietet Grossbritannien. Dort werden verschiedene Dienste der Verwaltung digital angeboten. Einer dieser Dienste wird über die Plattform «Companies House», die Registrierungsplattform für «Limited Companies» (vergleichbar mit den Gesellschaften mit beschränkter Haftung), bereitgestellt. Limited Companies können sich registrieren, Daten wie etwa die Adresse ändern oder die Schliessung des Unternehmens bekanntgeben. Ausserdem können alle registrierten Firmen über eine Suchfunktion gefunden und ihre Informationen eingesehen werden (GOV.UK, 2019).

Luxemburg stellt mit der Website «Guichet.lu» eine Möglichkeit zur Verfügung, diverse Verwaltungsprozesse online abzuwickeln. Unternehmen können beispielsweise ihre Meinung zu bestimmten Themen äussern, ihre Gründung melden, ihre Daten bearbeiten oder Insolvenz anmelden. Des Weiteren werden Informationen zu aktuellen Themen, welche für die Unternehmen relevant sein könnten, bereitgestellt (z. B. die Bedeutung des Brexits für Luxemburg). Darüber hinaus werden Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende aufgezeigt oder Informationen zu Aktualisierungen von Gesetzen sowie deren Auswirkungen zur Verfügung gestellt (Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, 2019).

Werden die oben vorgestellten digitalen Verwaltungsdienstleistungen aus dem Ausland mit denjenigen in der Schweiz verglichen, so kann festgestellt werden, dass die Schweiz bezüglich der Vernetzung von Verwaltung und Wirtschaft erste Schritte unternommen hat. Mit der Plattform «EasyGov.swiss» bietet die Schweiz ein digitales Angebot für Unternehmen an. Heute (Stand Januar 2020) sind über 18 000 Unternehmen von insgesamt gut 600 000 in der Schweiz (STATENT, 2019) bei EasyGov.swiss registriert und damit in der Lage, mittels One-Stop-Shop ausgewählte Geschäfte mit der Verwaltung online abzuwickeln. Über EasyGov.swiss können Einzelunternehmen, GmbHs, Aktiengesellschaften, Kollektiv- und Kommanditgesellschaften gegründet werden, Anmeldungen bei der AHV-Ausgleichskasse, Mehrwertsteuer und Unfallversicherung abgewickelt oder Registrierungen im Handelsregister vorgenommen werden. Bereits existierende Unternehmen können über EasyGov.swiss allfällige Mutationen im Handelsregister tätigen, das zuständige Betreibungsamt finden, Betreibungsbegehren ausfüllen, Betreibungsaukünfte einholen, SUVA-Lohnmeldungen einreichen oder Kontakt zu Bürgerschaftsorganisationen aufnehmen. Weitere Funktionen sind gemäss Angaben von EasyGov.swiss in Planung (EasyGov, 2019).

Die vorgestellten Studien und Praxisbeispiele zeigen, dass die Schweiz im Vergleich zu den EU-Staaten bezüglich der

Kriterien Infrastruktur, Humankapital, Nutzung des Internets durch die Bevölkerung sowie hohe Integration von digitalen Technologien gut abschneidet. Bezüglich des Kriteriums digitale öffentliche Dienstleistungen (Digital Public Services) muss sich die Schweiz im Vergleich mit anderen Staaten an folgenden vier Indikatoren messen lassen:

- am prozentualen Anteil von Internetanwendern, die der Verwaltung ihre ausgefüllten Formulare via Internet zustellen;
- an der Entwicklungsstufe der E-Government-Dienstleistungen auf allen Staatsebenen;
- an der Vollständigkeitsstufe des Umfangs der E-Government-Dienstleistungen sowie
- an der staatlichen Bereitschaft zu Open Data.

Die Schweiz überzeugt im internationalen Vergleich somit mit ihrer Infrastruktur und der hohen IT-Affinität der Bevölkerung. Im internationalen Vergleich hat es die Politik in den letzten Jahren jedoch versäumt, sich als Treiber neuer Technologien in der öffentlichen Verwaltung zu positionieren und die notwendigen, insbesondere rechtlichen Rahmenbedingungen und Reformprojekte mit hoher Priorität voranzutreiben (Baller et al., 2016). Der föderal-dezentrale Staatsaufbau der Schweiz stellt für die digitale Transformation der Verwaltung eine besondere Herausforderung dar.

Auf politischer Ebene stehen in der föderalen Schweiz strategische Stossrichtungen zur Orientierung im Vordergrund (vgl. dazu die E-Government-Strategie Schweiz). Die Kantone setzen digitale Strategien in unterschiedlicher Weise um, teilweise in enger Kooperation mit den Städten und Gemeinden. Um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Bund und Kantone unter Einbezug der Gemeinden koordiniert zusammenarbeiten. Um dies zu erreichen, lancierte der Bundesrat das Projekt «Digitale Verwaltung: Projekt zur Optimierung der bundesstaatlichen Steuerung und Koordination». Ziele des Projekts sind unter anderem die Schaffung gemeinsamer Rechtsgrundlagen, der Aufbau nationaler Basisdienste (z. B. elektronische Identität) sowie Regelungen bezüglich des elektronischen Datenaustausches. Das Projekt befindet sich momentan in der Startphase und soll sicher bis 2025 andauern (EFD und KDK, 2019).

Nachdem der Ländervergleich die zentralen Themenfelder der digitalen Transformation sowie das Stärken-Schwächen-Profil der Schweiz aufgezeigt hat, folgen die Ergebnisse der Interviews mit den acht Schweizer Grossunternehmen, die zu unterschiedlichen staatlichen Regulierungsbereichen befragt wurden. Die Erkenntnisse dieser Interviews werden im Anschluss in Form von «Stimmen» zusammengefasst.

# 3 Auswertung der Experteninterviews

Bei der Umfrage «Stimmen von Schweizer Grossunternehmen zur digitalen Verwaltung der Schweiz» handelt es sich nicht um eine Vollerhebung oder eine repräsentative Stichprobe von Grossunternehmen in der Schweiz. Die Studie erhebt zudem nicht den Anspruch, eine Regulierungskostenfolgeabschätzung gemäss den vom Bund vorgegebenen Kriterien in den unterschiedlichen Branchen darzustellen. Die Interviews wurden im 2. und 3. Quartal 2019 geführt und die Aussagen sind als Einzelmeinungen («Stimmen») zu verstehen, welche inhaltlich nicht mit den Behörden abgeglichen wurden.

Der Mehrwert der Umfrage besteht darin, in vertiefenden Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von acht grossen Schweizer Unternehmen Hinweise auf das Optimierungspotenzial einer digitalen Verwaltung zu erhalten und allfällige Best-Practice-Beispiele (national, international) aus Sicht der Wirtschaft zu identifizieren. Der Gesprächsinhalt wurde den Interviewpartnern vorab kommuniziert und mit einem Gesprächsleitfaden ergänzt. In dieser Konstellation war es mög-

lich, die Themenbreite bei Bedarf zu erweitern, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, weitere aus ihrer Sicht relevante Aspekte einzubringen (Hopf, 2012, S. 353 ff.).

Mit diesem Vorgehen wollen KPMG Schweiz und das Institut für Verwaltungs-Management (IVM) der ZHAW das operative «tägliche» Zusammenspiel zwischen Verwaltung und Unternehmen qualitativ entlang einiger sowohl im «Bürokratiemonitor 2014» (Zumbühl und Igel, 2014) als auch im «Bürokratiemonitor 2018» (Stoll und Graf, 2019) aufgeführten Regulierungsbereiche thematisieren.

Die ausgewählten Schweizer Grossunternehmen wurden bereits in der Umfrage «Digitaler Test» (vgl. WBF, 2018) befragt. Aufgrund ihrer Branchenorientierung haben die Unternehmen anders gewichtete Anforderungen in unterschiedlichen Regulierungsbereichen zu bewältigen und wurden im Rahmen der Umfrage mit Fokus auf jeweils einen der Regulierungsbereiche befragt.

**Tabelle 2** Übersicht der befragten Unternehmen nach Regulierungsbereichen und Branchen<sup>1</sup>

Regulierungsbereiche	Branchen					
	Retailbranche	Finanz- und Versicherungsbranche	Pharmabranche	Handel und Logistik	Telekommunikation und IT-Branche	Mobilitätsbranche
Lebensmittelhygiene	Migros					
Berufsbildung/Lernende						SBB
Bauvorhaben			Novartis			
Rechnungslegung/Versicherungsaufsicht		Zürich Insurance				
Ein- und Ausfuhr von Waren				Nestlé		
Öffentliche Beschaffung					Swisscom	
Mehrwertsteuer		Swiss Life				
Ausländische Mitarbeitende					IBM Schweiz	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an den «Bürokratiemonitor 2018» (Stoll und Graf, 2019) und Ergebnisbericht der Umfrage «Digitaler Test» (WBF, 2018).

<sup>1</sup> Die befragten Unternehmen sind nicht deckungsgleich mit den Partnern für die Praxisbeispiele in Kapitel 4 (Praxisbeispiele von: Migros, SBB, Swisscom, Nestlé, Novartis, Zurich Insurance Group, KPMG).

Bei der Auswertung der Experteninterviews liegt der Fokus auf Optimierungspotenzialen, die von der Verwaltung selbst beeinflusst werden können. Die von den grossen Schweizer Unternehmen (vgl. Tabelle 1) in den Interviews genannten Beispiele zeigen diese Optimierungspotenziale konkret auf. Die beispielhaft zur Sprache kommenden Herausforderungen und Hemmnisse verdeutlichen aus Sicht der Unternehmen, wo diese notwendigen Verbesserungen sehen. Auf diese Weise soll die folgende Frage beantwortet und sollen Hinweise zum Optimierungspotenzial einer digitalen Verwaltung adressiert werden:

Wie kann eine digitale Verwaltung die Kosten von Schweizer Unternehmen nachhaltig senken und damit die Standortattraktivität der Schweiz erhöhen?

Die folgenden Ausführungen zeigen, wie die digitale Interaktion zwischen Verwaltung und Unternehmen aus Sicht der befragten Schweizer Grossunternehmen einen Beitrag leisten kann, ihre direkten und indirekten Kosten zu senken und damit mittelbar die Standortattraktivität der Schweiz zu erhöhen.

**Stimme 1: Die Etablierung einer E-ID, verbunden mit einer elektronischen Signatur (E-Signatur), ist die Grundvoraussetzung für den durchgängig digitalen Geschäftsverkehr der Schweizer Unternehmen mit der Verwaltung.**

Der grosse Nutzen einer E-ID wurde in nahezu allen Interviews hervorgehoben. Es handelt sich dabei um eine durchgängig digitale Identifikationsmöglichkeit im Geschäftsverkehr. Erst die digitale Identifikationsmöglichkeit ermöglicht eine medienbruchfreie elektronische Bearbeitung, sodass der Prozess der Geschäftsabwicklung und Dokumentenverwaltung deutlich effizienter wird und dessen Anteil an den Fixkosten erheblich gesenkt werden kann. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere die Möglichkeit der digitalen Signatur diskutiert. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen dafür sind vorhanden: Der eigenhändigen Unterschrift gleichgestellt ist die mit einem Zeitstempel versehene qualifizierte elektronische Signatur gemäss Bundesgesetz über die elektronische Signatur vom 18. März 2016.

Optimierungspotenzial Vermeidung von Medienbrüchen: Ein wiederholt genanntes Beispiel ist das Ausdrucken von Dokumenten für die notwendige handschriftliche Unterschrift und deren erneutes Einscannen. Dieser aufwändige Prozess lässt sich in allen Regulierungsbereichen finden.

Bei einem Lehrvertrag braucht es beispielsweise drei bis vier handschriftliche Unterschriften (u. a. seitens der kantonalen Behörde, des Ausbildungsunternehmens, der/ des Lernenden sowie ggf. des gesetzlichen Vertreters). Auch die Eingabe von Bauvorhaben erfolgt in der Regel schriftlich in Papierform mit handschriftlicher Signatur. Egal ob es sich bei den Dokumenten um Verträge, Zeugnisse oder wichtige Antragsformulare

handelt, es braucht eine Vielzahl von handschriftlichen Unterschriften, sodass die befragten Unternehmen in allen Fällen eine zeitnahe Einführung der digitalen Identität als Basis für die rasche Verbreitung der elektronischen Unterschrift fordern.

Ohne eine starke Verbreitung der elektronischen Unterschrift kommt es bei den befragten Unternehmen zu einer spürbaren Verzögerung in der Geschäftstätigkeit, welche wiederum einen erheblichen Fixkostenanteil generiert. Die Einführung einer E-ID ist eine Voraussetzung, um gesetzlich vorgeschriebene Unterschriftenregelungen zu digitalisieren, in der Bevölkerung zu verbreiten und damit die Prozesse zu beschleunigen. Insbesondere in global tätigen Unternehmen sind unterschreibungsberechtigte Mitarbeitende oft reisebedingt abwesend und folglich physisch nicht immer verfügbar, um die notwendigen Unterschriften zeitnah zu erteilen.

Die Entwicklung und Einführung einer E-ID würde allerdings elektronischen Dienstleistungen nur dann einen Schub verleihen und die Kosten für regelmässige Geschäftsinteraktionen senken, wenn die besondere Bedeutung einer technologie-neutralen Interaktion berücksichtigt wird. Der Vorteil einer technologie-neutral festgeschriebenen Gesetzgebung ist, dass die schriftliche Interaktion auf technologisch vielfältigem Weg erfolgen kann (vgl. dazu auch Stimme 2). Damit würde verhindert, dass die gegenwärtige Situation fort dauert und dass aufgrund einer Regulierungsvorschrift, welche nur eine bestimmte Form der schriftlichen Interaktion mit der Verwaltung erlaubt (beispielsweise die Einreichung eines Baugesuchs in Papierform und mit Unterschrift), eine effiziente Abwicklung der Geschäftstätigkeit erschwert wird. Einig waren sich die Interviewpartner in einem wesentlichen Punkt: Die fehlende E-ID ist für sie die Hauptursache einer nicht vollständig digitalen Geschäftsabwicklung mit der Verwaltung.

Auf die Frage, warum die Verwaltungsdienstleistungen für das Unternehmen besonders wichtig sind, nannte die Mehrheit die Anzahl der Abwicklungen als Grund und jedes dritte Unternehmen die zeitkritische Bearbeitung der Anliegen (vgl. Frage 1 im Anhang). Dies zeigt, dass Unternehmen – im Vergleich zu Bürgerinnen und Bürgern – in eine Vielzahl oft zeitkritischer Verwaltungsvorgänge involviert sind. Diese Herausforderung ergibt sich bei den Unternehmen unabhängig vom jeweils adressierten Regulierungsbereich. Es bestand in den Interviews ein grosser Konsens, dass die fehlende Umsetzung einer E-ID für die elektronischen Dienstleistungen ein grosses Hindernis darstellt.

**Stimme 2: Digitale und analoge Kommunikation sind nicht als Gegensätze aufzufassen. Eine technologie-neutrale Regulierung mit einem Multikanal-Ansatz nutzt die Vorteile beider Kommunikationswelten.**

Bei der Frage nach einer digitalen Verwaltung geht es nicht ausschliesslich um eine Ablösung aller analogen Prozesse durch digitale Interaktionsformen. Dies zeigen die Antworten auf die Frage, wie denn die Verwaltungsdienstleistungen der

zeit überwiegend erfolgen. Darauf antwortete die Mehrheit der befragten Unternehmen mit «sowohl digital als auch analog» (vgl. Frage 2 im Anhang).

Es bietet auch Vorteile, relevante Inhalte und Dokumente sowohl digital per E-Mail bzw. über Plattformen zu übermitteln, als auch bei Bedarf spezifische Themen analog per Telefon, Brief oder in persönlichen Treffen bearbeiten zu können. Wichtig ist jedoch, dass die Regulierung keine Medienbrüche (z. B. das Ausdrucken, handschriftliche Unterschreiben und Wiedereinscannen) erfordert, sondern dass in der Praxis flexibel entschieden werden kann, welche Form der Kommunikation am effizientesten ist.

Für diese pragmatische Ausgestaltung der Interaktion zwischen Verwaltungen und Unternehmen ist es daher hinderlich, wenn in Regulierungen exklusiv analoge Kommunikationswege festgeschrieben sind und damit die jeweils anderen Formen der Interaktion ausgeschlossen werden. Als förderlich wurde in den Interviews ein Multikanal-Ansatz beschrieben, welcher offen lässt, welche der verschiedenen Kommunikationskanäle zu nutzen sind. Die damit einhergehende Flexibilität ermöglicht es, die Vorteile aus beiden Kommunikationswelten situationsgerecht und optimal zu nutzen.

Beispielsweise würde eine digitale Verwaltung die durchgängig elektronische Bearbeitung der Lehrverträge etablieren. Gleichzeitig soll auch der «analoge» Weg offen gehalten werden, um jenen jungen Menschen nicht den Zugang zu einem Ausbildungsplatz zu verwehren, die eine digitale Postzustellung nicht empfangen können, zu Hause keinen Zugang zu Computern mit genügender Internetverbindung oder praktische Schwierigkeiten im Umgang mit der elektronischen Signatur haben.

Die im Zusammenhang mit der Blockchain-Regulierung viel diskutierte technologieneutrale Gesetzgebung wurde in den Interviews als Erfolgsfaktor für eine digitale Verwaltung genannt. Eine technologieneutrale Gesetzgebung würde nur auf die essenziellen Eigenschaften der Prozesse Bezug nehmen, die Ermittlung der am besten geeigneten technischen Umsetzung den Marktteilnehmenden überlassen und damit einen wirksamen Wettbewerb fördern.

In den Interviews gaben von den befragten Unternehmen nur zwei an, dass die jeweiligen Verwaltungsdienstleistungen aktuell ausschliesslich digital erfolgen. Jedoch erachtet es die Mehrheit der Unternehmen als wichtigen Standortvorteil, mit der Verwaltung digital kommunizieren zu können (vgl. Frage 5 im Anhang).

Die Interaktionen würden zwar in verschiedenen Regulierungsbereichen über Plattformen ablaufen, welche regelmässige Eingaben erfordern, jedoch würden diese noch keine Archivierung von Dokumenten ermöglichen und auch keine digitalen Unterschriften annehmen (vgl. dazu auch Stimme 1). Für die Unter-

nehmen sei mit der digitalen Kommunikation ein Vorteil verbunden, welcher sich in einer verlässlichen, sachgerechten und zeitnahen Information und Kommunikation zeigt. Als grosses Optimierungspotenzial wurde insbesondere die Möglichkeit, die generelle Kommunikation mit der Verwaltung in englischer Sprache führen zu können, genannt. Wäre dies sowohl auf den Formularen als auch im direkten Kontakt möglich, so würde es den Austausch der Verwaltung mit internationalen Unternehmen deutlich vereinfachen.

Auch wenn die Kommunikationsformen noch nicht vollumfänglich den Bedürfnissen entsprechen, so zeigen die Antworten deutlich, dass die Interaktion zwischen Verwaltung und Unternehmen zukünftig weder ausschliesslich digital noch rein analog erfolgen, sondern mit einem Multikanal-Ansatz die Vorteile aus beiden Kommunikationswelten ausschöpfen soll. Vor diesem Hintergrund ist es ein Kernanliegen der Interviewpartner, dass die Regulierungsvorschriften technologieneutral mit einem Multikanal-Ansatz umgesetzt werden.

**Stimme 3: Im Zuge der Digitalisierung gilt es bei der Neugestaltung von Verwaltungsprozessen die Unternehmensbedürfnisse zu integrieren und diese bei der Konzeption einer digitalen Verwaltung in den jeweiligen Regulierungsbereichen zu berücksichtigen. Damit wird die Grundlage für eine effiziente, effektive und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und der digitalen Verwaltung geschaffen.**

Die Frage, was die Ursachen für eine nicht vollständig digitale Abwicklung sind, beantworteten gleichviele Unternehmen mit «Regulierungsvorschriften» und «Organisation der Verwaltung» (vgl. Frage 3 im Anhang). Es besteht die Gefahr, so die Interviewpartner, dass im Zuge der Digitalisierung zwischen den Unternehmen und den Verwaltungen zeitintensive Bruchstellen entstehen.

Folgende Bruchstellen in der Interaktion wurden in verschiedenen Interviews genannt:

- Da wichtige E-Mails nicht ankommen, wird die gleiche Information auf dem Postweg zusätzlich versendet.
- Nicht miteinander synchronisierte Plattformen und IT-Tools wurden für einzelne Anforderungsbereiche gesondert konzipiert und müssen nun zeitintensiv parallel bedient werden (vgl. hierzu auch Stimme 4).
- Regulierungsvorschriften in Spezialbereichen erhöhen die Komplexität der Interaktion zwischen den Unternehmen und der Verwaltung.
- Die unterschiedlichen Gesetzgebungen in den Kantonen führen in den Unternehmen bei identischen Behördenvorgängen zu einer erhöhten Komplexität, da Formulare und Prozesse schweizweit nicht standardisiert sind.

Anhand der folgenden Beispiele soll dargestellt werden, was die konkreten Herausforderungen und Hemmnisse der Unternehmen bezüglich einer digitalen Verwaltung sind:

Im Regulierungsbereich Berufsbildung/Lernende beispielsweise testet derzeit der Kanton Bern ein Pilotprojekt, in welchem der Bearbeitungsprozess von der Lehrstellenausschreibung bis zum Lehrvertrag ausschliesslich digital erfolgen soll und dabei von einem Workflow-Tool (Enterprise Resource Planning System, ERP) unterstützt wird. Dieser im Interview diskutierte Test zeigt zwar, dass Unternehmensvertreter mit Hilfe einer Web-ID nachträglich Korrekturen am Lehrvertrag vornehmen können, jedoch muss der Vertrag nach wie vor in dreifacher Ausführung gedruckt, handschriftlich unterschrieben und per Post an die Verwaltung geschickt werden. Zudem ist für Unternehmen, die eine Ausbildung in verschiedenen Kantonen anbieten, die Pflege der kantonalen Webseiten sehr aufwändig, da die Ausschreibungen der Lehrstellen unter Berücksichtigung der Besonderheiten von bis zu 26 Kantonen gepflegt werden müssen.

Im Regulierungsbereich Lebensmittelhygiene ist die Zeit zwischen dem Auftreten und der Behebung einer Unregelmässigkeit (beispielsweise verunreinigte, gesundheitsgefährdende Lebensmittel) – konkret beim Notfalldienst im Gesundheitswesen – der kritischste Faktor zur Minimierung des damit verbundenen Risikos. Dazu wäre eine Erreichbarkeit der Behörde rund um die Uhr notwendig. Eine digitale Verwaltung würde die aktuell begrenzten Geschäftszeiten durch Bereitschaftsdienste erweitern und so z. B. auch an Feiertagen sowie nachts einsatz- und entscheidungsfähig sein.

Im Regulierungsbereich Bauvorhaben ist die Dauer der Bewilligungsfrist kantonal unterschiedlich lang. Da die Priorität aus Sicht der Unternehmen auf einer schnellen Bearbeitung liegt, wird eine verbindliche Bearbeitungsdauer seitens der kantonalen Behörden nach vollständiger Eingabe des Bauvorhabens begrüsst. Es wird als grosser Vorteil wahrgenommen, wenn die definitive Antwort der Verwaltung innerhalb eines fest zugesagten Zeitraums erfolgt, da dies die Sicherheit für den Planungsprozess eines Bauvorhabens deutlich verbessert.

Im Regulierungsbereich Ausländische Mitarbeitende zeigte es sich beispielsweise, dass das selbstständige Ausfüllen von relevanten Formularen durch die Mitarbeitenden ohne deren zentrale Freigabe durch das Unternehmen die Kosten markant senken würde. Dies würde allerdings die Akzeptanz einer E-ID voraussetzen (vgl. dazu auch Stimme 1).

Es zeigt sich, dass die Digitalisierung viele der bisherigen Verwaltungsprozesse durch neue, bisher nicht dagewesene Interaktionsmöglichkeiten unterstützen kann. Notwendig wird daher eine Neugestaltung der Dienstleistungsprozesse in der Verwaltung. Dabei sei das Gebot der Stunde, insbesondere die Bedürfnisse der Unternehmen in diese Neugestaltung miteinzubeziehen. Es gelte vertieft zu verstehen, welche Charakteristika und Anforderungen pro Regulierungsbereich auf Unternehmensseite bestehen.

Mit dem gemeinsamen Ziel, kostengünstige, effiziente und effektive Verwaltungsdienstleistungen zu erreichen, sind die Unternehmensprozesse gemäss der verschiedenen Interviewpartner in die digitalen Verwaltungsvorgänge zu integrieren. Der Nutzen einer klugen Integration der Unternehmensprozesse in die digitalen Verwaltungsdienstleistungen zeigt sich beispielsweise in der Automatisierung von repetitiven Interaktionen, in Just-in-Time-Feedbackmöglichkeiten bei zeitkritischen Anliegen sowie in einer hohen Transparenz des Interaktionsverlaufs.

**Stimme 4: Business-to-Administration: Die Etablierung von offenen und standardisierten technischen Schnittstellen zwischen Unternehmen und Verwaltungen stärkt die Standortattraktivität der Schweiz. Denn eine zeitnahe, orts- und zeitunabhängige Interaktion erhöht die Servicequalität der Unternehmen und reduziert den damit verbundenen Aufwand.**

Zur Etablierung und Verbesserung von Schnittstellen, so die Interviewpartner, wurden bereits viele Anstrengungen seitens der Behörden unternommen. Durch die Digitalisierung sei die Servicequalität der Verwaltungsdienstleistungen durch die Möglichkeit einer orts- und tageszeitunabhängigen Interaktion teilweise gestiegen. Transparente Prozesse durch klare Aussagen zu deren Bearbeitungszeiten steigern zudem die Beziehungsqualität. Denn wenn die Antwort bis zu einem bestimmten Datum in jedem Fall zu erwarten ist, lassen sich die ständig wiederkehrenden Interaktionen in den Geschäftsprozess einplanen.

Die Konzeption von digitalen Schnittstellen orientiert sich jedoch meist nicht an einem schweizweit einheitlich standardisierten Prozess. Daher erfolgt die Etablierung von digitalen Schnittstellen, wie in den Interviews zu verschiedenen Regulierungsbereichen angesprochen, innerhalb des Bundes wie auch kantonal unterschiedlich. Die aus diesem Grund entstandenen Insellösungen lassen sich selten, so die Interviewpartner, miteinander synchronisieren und müssen deshalb sehr zeit- und arbeitsintensiv betreut werden.

Im Regulierungsbereich Berufsbildung/Lernende würde ein schweizweit einheitlicher Prozess die Bearbeitung und Pflege der Lehrstellenausschreibungen auf den kantonalen Webseiten deutlich vereinfachen. Denn neben den Ausschreibungen im Lehrstellen-Nachweis (LENA) sind auch die Veröffentlichung und die Pflege der Lehrstellenangebote auf den kantonalen Webseiten mit vielen Sonderbestimmungen verbunden und damit sehr arbeitsintensiv.

Eine die Regulierungsbereiche übergreifende Herausforderung besteht somit darin, bei der Etablierung von digitalen Schnittstellen die Komplexität, welche die Regulierungen selbst und der Föderalismus mit sich bringen, zu reduzieren. Die Komplexitätsreduktion besteht darin, die internen und externen Prozesse auf Bundes- und Kantonsebene zu standardisieren.



Die derzeit unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen sind zu harmonisieren, damit die internen und externen Prozesse, insbesondere jene an den digitalisierten Schnittstellen, zeiteffizienter und effektiver gestaltet werden können. Die Etablierung von digitalen Schnittstellen generiert insgesamt nur dann einen Mehrwert, wenn sie einen neuartigen und zeitsparenden Zugang zu den Verwaltungsdienstleistungen ermöglicht und nicht nur die bestehenden analogen Prozesse übersetzt. Die Digitalisierung eines bestehenden Prozesses allein steigert die Servicequalität noch nicht zwingend. Der Mehrwert zeigt sich in der Regel erst in Form von bisher nicht vorhandenen Serviceleistungen, die ohne die digitalisierten Schnittstellen noch nicht verfügbar waren.

Ein solcher Mehrwert und Gewinn an Servicequalität zeigt sich beispielsweise im Regulierungsbereich Lebensmittelhygiene. Zahlreiche Gesetzgebungen und Verordnungen haben für die Schweiz einen sehr hohen Standard festgelegt, der engmaschig kontrolliert wird. Der Migros-Genossenschafts-Bund verfolgt diesbezüglich ein komplexes, «rigoroses» Qualitätskonzept mit vielen ineinandergreifenden Modulen, welche bereits heute teilweise digital umgesetzt werden. Um die Lebensmittelhygiene durchgehend sicherzustellen, wurde für die Qualitätssicherung unternehmensintern auch ein Alert-System eingeführt, welches sich nicht nur auf alle Filialen, sondern auch auf die Herstellungsbetriebe erstreckt und damit die gesetzlich verbindlichen Anforderungen erfüllt.

Um die Verbindlichkeit, Reaktionsschnelligkeit und damit Sicherheit der Lebensmittelhygiene zu steigern, sollte auch die Verwaltung in solche Alert-Systeme der Unternehmen digital eingebunden werden können. Das Alert-System im Sinne eines Eskalationsprozesses sollte unter den gesetzlich haftbaren Personen digital implementiert sein, um deren Entscheidungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Auch könnten die Entscheidungen dadurch, wie gesetzlich vorgeschrieben, rechtsverbindlich zurückverfolgt werden und das Unternehmen würde seine Entscheidungen koordiniert mit der Vollzugsbehörde treffen können. Das Einsparpotenzial bestünde darin, dass ein Unterbruch der Warenlieferkette während der laufenden Abklärungen zwischen einem Unternehmen und den Behörden deutlich verkürzt werden könnte.

Das Beispiel aus dem Regulierungsbereich Lebensmittelhygiene zeigt, dass Schnittstellen somit auch eine höhere Aufmerksamkeitsqualität durch ein Just-in-Time-Feedback für zeitkritische Anfragen ermöglichen. Eine Synchronisierung von unternehmens- und verwaltungsinternen digitalen Systemen setzt so Kapazitäten frei, die vorher aufgrund analoger Interaktionsformen strukturell beschränkt bzw. orts- und zeitgebunden waren. Die erhöhte Aufmerksamkeitsqualität soll vielmehr für betreuungsintensive Angelegenheiten eingesetzt werden, da die repetitiven Interaktionen automatisiert werden können.

Im Regulierungsbereich Ein- und Ausfuhr von Waren könnte eine digitale Schnittstelle die direkte Interaktion der Schwei-

zer Verwaltung mit ausländischen Unternehmen ermöglichen, welche Waren aus der Schweiz importieren. Derzeit erfolgt die Information über einen ausgedruckten Lieferschein der Ware, den die Fahrer mit sich führen müssen. Möglich wäre aber auch, dass die Bescheinigungen von der Behörde auf einer Plattform hochgeladen werden und – ohne dass eine Handlung seitens des exportierenden Schweizer Unternehmens notwendig wäre – von zugriffsberechtigten Unternehmen und/oder Behörden im Ausland heruntergeladen werden können.

Der Vorteil einer Synchronisierung von unternehmens- und verwaltungsinternen digitalen Systemen zeigt sich insbesondere bei den digitalen Schnittstellen in der Finanz- und Versicherungsbranche. Im Regulierungsbereich Rechnungslegung und Versicherungsaufsicht erfolgt die Überwachung der FINMA auf der Basis regelmässiger Reportings. Dazu findet ein Austausch, so die Interviewpartner, auf derzeit drei verschiedenen webbasierten Plattformen statt. Rückfragen werden über E-Mail oder in physischen Treffen geklärt. Die FINMA hat 2018 ein neues Portal – die sogenannte «Erhebungs- und Gesuchsplattform» – entwickelt, das sich derzeit in der Testphase befindet. Diese Plattform soll den gesamten Arbeitsablauf von der Datenerfassung bis zur Freigabe integrieren, für eine sichere, papierlose und effiziente elektronische Bearbeitung sorgen und die bisherigen Instrumente zur Daten- und Informationserhebung im Rahmen der Aufsicht schrittweise ablösen.

Durch die Synchronisierung von Plattformen könnten auch im Regulierungsbereich Bauvorhaben erhebliche Optimierungspotenziale erschlossen werden. Zum Beispiel haben die kantonalen Fachstellen für Raumplanung auf Basis der «Geodaten Bauzonen Schweiz» digital verfügbare Karten zur Nutzungsplanung aufbereitet und harmonisiert zusammengefasst. Die Bewilligungsverfahren sind jedoch nicht mit den Geodaten der Katasterämter synchronisiert, so der Interviewpartner. Wäre dem so, dann könnte vermutlich ein Grossteil der Bauvorhaben schon vor der Beantragung eingeschränkt werden, da bei einer virtuellen Prüfung z. B. der Schattenwurf simuliert werden könnte. Die Anzahl der notwendigen Abwicklungen liesse sich so deutlich senken. Für konkrete Bauvorhaben besteht zwar die Möglichkeit, sich auf die Daten der Katasterämter abzustützen (z. B. zur Bewertung der Grundstücke oder zur Betrachtung von historischen Plänen), jedoch erfolgt keine Synchronisierung mit den Bauämtern.

Die Vorteile einer Synchronisierung wären, dass nicht nur die Geodaten für die virtuelle Konstruktion der benachbarten Häuser mit dem jeweiligen Hüllenvolumen verwendet werden könnten, sondern möglicherweise auch Daten zu Energiesystemen, Versicherungs- und Grundstückspreisen sowie Sicherheitsaspekten. Auf den so verfügbaren Daten könnten sich Architekten und Bauunternehmen bei der Planung und Bauung der Grundstücke abstützen. Auf diese Weise würde sich die Verwaltungsdienstleistung deutlich verbessern lassen, da regulatorische Vorgaben (wie bspw. zur Arbeitssicherheit in Bürogebäuden, zu Luftumschlagsmengen, Fluchtwe-

gen etc.) in den digitalen Bearbeitungsprozess integriert werden könnten. Die Vorteile einer Synchronisierung der verschiedenen Verwaltungsdienstleistungen – von der Raumplanung über das Hochbauamt bis hin zur Arbeitssicherheit – würden nicht nur für die Unternehmen einen kürzeren Realisierungszeitraum und geringere Kosten für ihr Bauvorhaben bedeuten, sondern auch in der Verwaltung dank Reduktion des analogen Kommunikationsaufwands zu einer Ressourceneinsparung führen.

Die digitalen Schnittstellen sind jedoch kein Selbstzweck und bei ihrer Etablierung darf nicht vergessen werden, dass der Mehrwert nicht allein in der Digitalisierung bestehender analoger Prozesse liegt. Dies zeigt sich z. B. im Regulierungsbereich Rechnungslegung/Versicherungsaufsicht: Aufgrund der durch verschiedene Rechnungslegungsstandards ausgelösten Komplexität würde der Aufwand der beaufsichtigten Unternehmen mit der vollständigen Digitalisierung aller Verwaltungsdienstleistungen nicht erheblich sinken und auch ein direkter Zugriff der FINMA auf die Daten wäre aus Sicht der Befragten nicht zweckdienlich. Eine vollständige Automatisierung wird folglich nicht begrüsst, da ein bilateraler Austausch die Erläuterung bestimmter Ansätze und Interpretationen ermöglicht.

Auch wenn die Mehrheit der Unternehmen angab, dass die Standortattraktivität insgesamt in den letzten Jahren gleichgeblieben sei und nur drei Unternehmen der Meinung waren, dass die Standortattraktivität der Schweiz zugenommen habe (vgl. Frage 6 im Anhang), so stuft die Mehrheit der Unternehmen die Möglichkeit, mit der Verwaltung auch digital kommunizieren zu können, als «wichtig für die Steigerung der Standortattraktivität» ein (vgl. Frage 5 im Anhang).

**Stimme 5: Eine «Scheindigitalisierung» bestehender analoger Prozesse generiert keinen Mehrwert. Digitale Prozesse sind organisationsübergreifend neu zu gestalten und technisch zu unterstützen.**

Mit diesem Statement lassen sich die Aussagen zur offenen Frage am Schluss der Umfrage zusammenfassen. Die von verschiedenen Unternehmen geäusserte Erkenntnis, dass die reine Übersetzung von analogen Prozessen in die entsprechende digitale Form den Bearbeitungsaufwand nicht verringert, sondern allenfalls die Komplexität der Interaktion noch erhöht, zeigt, dass die effektive Herausforderung weniger in der Digitalisierung an sich liegt. Vielmehr sind die von den Unternehmen adressierten Hemmnisse in den drei Dimensionen «regulatorisch», «prozessual» und «technisch» zu bearbeiten:

- Regulatorische Ebene: Eine zumindest formelle Harmonisierung von kantonalen und nationalen Regulierungsvorschriften würde die Komplexität und damit die bei den Unternehmen anfallenden Kosten erheblich senken.
- Prozessebene: Eine Standardisierung der Bearbeitungsprozesse würde einen bedeutenden Beitrag zur Komplexitätsreduktion bei den Unternehmen leisten.

- Technische Ebene: Die technische Synchronisierung verschiedener Webapplikationen würde die Interaktionsgeschwindigkeit erhöhen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Interaktion auf digitalem Weg zwischen Unternehmen und Verwaltung aus Sicht der befragten Schweizer Grossunternehmen dringend auszubauen ist. Digitalisierung per se bringt jedoch noch keinen Mehrwert. Erst eine parallel damit einhergehende Harmonisierung der Regulierungen, Standardisierung der Bearbeitungsprozesse, erhöhte Benutzerfreundlichkeit und technische Synchronisierung würden den Austausch zwischen den Unternehmen und den Behörden verbessern. Mit diesem Vorgehen können die Kosten bei Unternehmen in der Schweiz unmittelbar gesenkt, die Standortattraktivität der Schweiz mittelbar erhöht und gleichzeitig auch Effizienz- und Effektivitätssteigerungen seitens der Verwaltung erzielt werden.

Die folgenden Praxisbeispiele zeigen die Verbesserungen aus Sicht der befragten Unternehmen in den verschiedenen Regulierungsbereichen auf. Vor dem Hintergrund der regulatorischen Vorgaben sowie der spezifischen Ausgangslage der Unternehmen werden im Folgenden die damit verbundenen Herausforderungen, Wünsche sowie Anpassungsempfehlungen beschrieben.

# 4 Praxisbeispiele

## 4.1 Praxisbeispiel Migros: Regulierungsbereich Lebensmittelhygiene

**Gesetzliche Grundlage:** Bundesgesetz über Lebensmittel und Gebrauchsgegenstände vom 20. Juni 2014. Das Gesetz bezweckt, die Gesundheit der Konsumentinnen und Konsumenten vor Lebensmitteln und Gebrauchsgegenständen, die nicht sicher sind, zu schützen, den hygienischen Umgang mit Lebensmitteln und Gebrauchsgegenständen sicherzustellen, die Konsumentinnen und Konsumenten im Zusammenhang mit Lebensmitteln und Gebrauchsgegenständen vor Täuschungen zu schützen und ihnen die für den Erwerb von Lebensmitteln oder Gebrauchsgegenständen notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen.

**Spezifische Ausgangslage der Migros:** Im Regulierungsbereich Lebensmittelhygiene sind die Verwaltungsdienstleistungen des kantonalen Labors Zürich als zentraler Überwachungsbehörde wichtig. Darüber hinaus bestehen Interaktionen mit weiteren Behörden zu Fragen der Qualitätssicherung und des Risikomanagements.

**Herausforderungen:** Die Zeit zwischen dem Auftreten und der Behebung einer Unregelmässigkeit (bspw. verunreinigte, gesundheitsgefährdende Lebensmittel) ist, wie beim Notfalldienst im Gesundheitswesen, der kritischste Faktor zur Minimierung des Risikos in der Lebensmittelhygiene.

**Wünsche und Anpassungsempfehlungen:** Um die Lebensmittelhygiene rund um die Uhr sicherzustellen, wurde für die Qualitätssicherung unternehmensintern auch ein Alert-System eingeführt, welches sich nicht nur auf alle Filialen, sondern auch auf die Herstellungsbetriebe erstreckt und damit die gesetzlich verbindlichen Anforderungen erfüllt. Um die Verbindlichkeit, Reaktionsschnelligkeit und damit Sicherheit der Lebensmittelhygiene zu steigern, sollte auch die Verwaltung in dieses Alert-System eingebunden sein.

## 4.2 Praxisbeispiel SBB: Regulierungsbereich Berufsbildung/Lernende

**Gesetzliche Grundlage:** Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 13. Dezember 2002. Im Grundsatz ist die Berufsbildung eine gemeinsame Aufgabe von Bund, Kantonen und Organisationen der Arbeitswelt (Sozialpartner, Berufsverbände, andere zuständige Organisationen und andere Berufsbildungsanbieter). Sie streben ein genügendes Angebot im Bereich der Berufsbildung, insbesondere in zukunftsfähigen Be-

rufsfeldern, an. Die Massnahmen des Bundes zielen darauf ab, die Initiative der Kantone und der Organisationen der Arbeitswelt so weit als möglich mit finanziellen und anderen Mitteln zu fördern. Zur Verwirklichung der Ziele dieses Gesetzes arbeiten der Bund, die Kantone und die Organisationen der Arbeitswelt zusammen; die Kantone und die Organisationen der Arbeitswelt arbeiten auch unter sich zusammen.

**Spezifische Ausgangslage der SBB:** Die Ausbildung der zukünftigen SBB Mitarbeitenden erfolgt durch die Tochtergesellschaft «login», welche die Lehrstellen pro Kanton und Ort ausschreibt. Im Regulierungsbereich Berufsbildung/Lernende erfolgt kein direkter Kontakt seitens der SBB mit der Verwaltung, wohl aber bei der beruflichen Weiterbildung und der Neukonzeption von Berufen. In diesem Zusammenhang kommt es zum Austausch mit den Behörden (wie z. B. Suva, BAV oder SBFI), u. a. betreffend Sicherheitsstandards, gesetzliche Vorgaben für Nachtarbeit, neue Berufsbezeichnungen etc.

**Herausforderungen:** Im Regulierungsbereich Berufsbildung/Lernende gibt es zahlreiche Regulierungen, welche im Kontext des Erteilens einer Berufsbewilligung in den Kompetenzbereich der Kantone fallen. Jeder Ausbildungsberuf bedarf einer Bildungsbewilligung, welche die gesetzliche Basis für das Ausschreiben der Lehrstelle im Lehrstellen-Nachweis (LENA) auf den kantonalen Webseiten ist. Auch muss jeder Betrieb über eine Bildungsbewilligung verfügen, um Lehrverträge abschliessen zu dürfen.

Neben den Arbeitgebern und den Lernenden – sowie ggf. deren gesetzlichen Vertretern – unterschreiben auch die Bildungsämter der 26 kantonalen Bildungsdepartemente die Lehrverträge. Es braucht also drei bis vier handschriftliche Unterschriften auf jedem Vertrag. Aufgrund der meist kurzfristigen Entscheidung der Lernenden für eine Lehrstelle kommt es saisonal zu einer sehr hohen Anzahl Abwicklungen, welche sehr zeitnahe zu bearbeiten sind.

**Wünsche und Anpassungsempfehlungen:** Die SBB wünschen sich eine digitale Abwicklung mit Hilfe von E-IDs. Ohne die Möglichkeit der elektronischen Unterschrift liegt der Lehrvertrag zwar digital vor, muss jedoch ausgedruckt, handschriftlich unterschrieben und per Post versandt werden. Dies führt zu einer spürbaren Verzögerung in der Geschäftstätigkeit.

Ebenfalls sehr aufwändig ist die Pflege der Lehrstellenausschreibungen, da hierbei die Besonderheiten von 26 Kanto-

nen berücksichtigt werden müssen. Die kantonalen Webseiten sind zwar bedienfreundlich und bieten den Lernenden einen guten Überblick, müssen aber einzeln – und damit sehr aufwändig – gepflegt werden.

Für eine durchgängig elektronische Bearbeitung der Lehrstellenausschreibungen und Lehrverträge braucht es schweizweit einen einheitlichen Prozess. Eine ERP-basierte Zusammenarbeit sollte Just-in-Time-Feedbacks ermöglichen. Für die Pflege der Datenbank zur Ausschreibung der Lehrstellen auf LENA braucht es einen schweizweit einheitlichen operativen Prozess mit standardisierten Schnittstellen und Daten.

Die digitale Verwaltung sollte eine durchgängig elektronische Bearbeitung der Lehrstellenausschreibungen und Lehrverträge etablieren. Dies würde vor allem die internen und externen Prozesse zeiteffizienter und effektiver gestalten.

#### 4.3 Praxisbeispiel Swisscom: Regulierungsbereich öffentliche Beschaffung

**Gesetzliche Grundlage:** Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) vom 16. Dezember 1994. Das Gesetz soll das Verfahren zur Vergabe von öffentlichen Liefer-, Dienstleistungs- und Bauaufträgen regeln und transparent gestalten, den Wettbewerb unter den Anbietern stärken und den wirtschaftlichen Einsatz der öffentlichen Mittel fördern. Auch soll so die Gleichbehandlung aller Anbieter gewährleistet werden.

**Spezifische Ausgangslage der Swisscom:** Die Publikation der öffentlichen Beschaffungen läuft ab gewissen finanziellen Grenzwerten über die Website [www.simap.ch](http://www.simap.ch). Im Informationssystem über das öffentliche Beschaffungswesen in der Schweiz können alle aktuellen Ausschreibungen pro Kanton sowie in einigen Städten online eingesehen werden.

Der Verein [simap.ch](http://simap.ch) bietet auf seiner Plattform eine Umgebung für den Informationsaustausch zwischen Vergabestellen bzw. Auftraggebern und möglichen Dienstleistern (Anbietern) an. Die Auftraggeber können ihre Ausschreibungsunterlagen auf [www.simap.ch](http://www.simap.ch) publizieren.

Den Anbietern wird die Möglichkeit geboten, sich für Ausschreibungen anzumelden, die entsprechenden Unterlagen einzusehen und im Forum Fragen an den betreffenden Auftraggeber zu stellen. Zudem stellt der Verein auf [www.simap.ch](http://www.simap.ch) weiterführende Informationen über das Beschaffungswesen in der Schweiz zur Verfügung.

**Herausforderungen:** Die Hauptursache für die noch nicht vollständig digitale Abwicklung ist die noch fehlende Möglichkeit, Offerten auf [simap.ch](http://simap.ch) digital zu signieren. Auch fehlen für die durchgängig elektronische Bearbeitung entsprechende Plattformen, auf denen nicht nur ein Informationsaustausch möglich ist, sondern auch Archivfunktionen und struk-

turierte Übersichten über den laufenden Arbeitsprozess verfügbar sind.

**Wünsche und Anpassungsempfehlungen:** Die Hauptursache für die noch nicht vollständig digitale Abwicklung ist weniger die Digitalisierung an sich als vielmehr die Komplexität der Ausschreibungen. Insbesondere die rechtlichen Fragen und Anpassungen in den AGB erfordern einen grossen juristischen Aufwand. Bei den Prozesskosten sind es weniger die Druckkosten als vielmehr die Kosten für die Archivfläche der ausgedruckten Unterlagen, die ins Gewicht fallen.

Eine digitale Verwaltung würde die Kosten deutlich senken, weil nicht nur die Ausschreibungen über [simap.ch](http://simap.ch) einsehbar wären, sondern auch die Offerten über diese Plattform eingereicht und die zugehörigen Verträge, inkl. elektronischer Signatur, darüber versandt werden könnten.

Die entsprechenden Sicherheitsanforderungen im Datenschutzbereich könnten beispielsweise wie beim «All-in Signing Service für digitale Signaturen» der Swisscom sichergestellt und die Fernsignaturen den Auftraggebern und möglichen Anbietern von öffentlichen Beschaffungen somit elektronisch zur Verfügung gestellt werden.

#### 4.4 Praxisbeispiel Nestlé: Regulierungsbereich Ein- und Ausfuhr von Waren

**Gesetzliche Grundlage:** Zollverordnung vom 1. November 2006. Die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) überwacht den Warenverkehr, erfüllt sicherheitspolizeiliche Aufgaben, vollzieht die Erlasse des Bundes und verfolgt Zuwiderhandlungen gegen solche Erlasse, soweit sie dafür zuständig ist.

**Spezifische Ausgangslage von Nestlé:** Im Bereich der Regulierung der Ein- und Ausfuhr von Waren sind verschiedene Verwaltungsdienstleistungen relevant, z. B. aus dem Labor, seitens der Handelskammer oder der Eidgenössischen Zollverwaltung. Für die Aus- und Einfuhr von Waren sind diese Verwaltungsdienstleistungen sowohl wegen der hohen Anzahl von Transaktionen als auch wegen ihrer zeitkritischen Komponente wichtig.

**Herausforderungen:** Die Zollanmeldungen können auf [e-dec-web.ezv.admin.ch](http://e-dec-web.ezv.admin.ch) online bearbeitet werden. Fahrer von Transportunternehmen benötigen jedoch einen Papierausdruck der Warenanmeldung. Es fehlt daher eine digitale Verbindung zwischen dem schweizerischen Plattform-Tool und den Behörden bzw. Unternehmen in den Märkten am Zielort der Warenlieferung.

**Wünsche und Anpassungsempfehlungen:** Für den Import und Export von Waren sind je nach Zielland unterschiedliche Zertifikate erforderlich. Hier einen internationalen Standard zu haben, würde die Kommunikation erheblich vereinfachen. Es wäre auch sehr hilfreich, wenn das betreffende Zertifikat

nicht von der Behörde zum Unternehmen und danach zur ausländischen Behörde «transportiert» werden müsste. Es wäre viel einfacher, wenn die Postzustellung nicht mehr notwendig wäre und das Dokument auf der schweizerischen Plattform hochgeladen und direkt von der zuständigen ausländischen Behörde heruntergeladen werden könnte.

Nestlé spürt das Interesse der Behörden, in diesem Bereich in eine Blockchain-Lösung zu investieren, und könnte sich vorstellen, für die Durchführung erster Tests zur Verfügung zu stehen bzw. sich als Kandidatin dafür zu bewerben.

#### 4.5 Praxisbeispiel Novartis: Regulierungsbereich Bauvorhaben

**Gesetzliche Grundlage:** Bei Bauvorhaben bilden primär die kantonalen Gesetze die Grundlage. Dabei findet der Vollzug je nach Kanton auf kommunaler Ebene statt. Auf Bundesebene besteht das Bundesgesetz über die Raumplanung vom 22. Juni 1979.

**Spezifische Ausgangslage von Novartis:** Im Regulierungsbereich Bauvorhaben sind verschiedene Verwaltungsdienstleistungen wichtig, welche im Zusammenhang mit Baueingaben relevant sind. Aufgrund der hohen Anzahl an Projekten finden nach Bedarf monatliche Sitzungen (Jour fixe) mit den relevanten Abteilungen statt, um alle Themen von Anfang an bei der Planung zu berücksichtigen.

**Herausforderungen:** Aufgrund der hohen Projektanzahl (ca. 85 Projekte im Jahr inkl. Umbauprojekte) mit einem Volumen von je 50 TCHF und mehr sind effizient erbrachte Verwaltungsdienstleistungen besonders wichtig. Die Eingabe der Bauvorhaben erfolgt in der Regel schriftlich in Papierform mit handschriftlicher Unterschrift. Die Baupläne sind in ausgedruckter Form leichter zu prüfen und zu kontrollieren.

**Wünsche und Anpassungsempfehlungen:** Die Priorität im Baubewilligungsprozess liegt auf der schnellen Bearbeitung. Derzeit erstreckt sich die Bearbeitungsdauer nach vollständiger Eingabe der Bauvorhaben über drei Monate, was als grosser Vorteil im Hinblick auf die Steigerung der Erwartungssicherheit angesehen wird.

Die Einführung einer E-ID und E-Signatur wäre wichtig, um die Unterschriftenregelung zu digitalisieren und damit vor allem zu beschleunigen, da die wenigen unterschreibsberechtigten Mitarbeitenden (die häufig für das global tätige Unternehmen auf Reisen sind) derzeit immer selbst physisch anwesend sein müssen, um unterschreiben zu können.

#### 4.6 Praxisbeispiel Zurich Insurance Group: Regulierungsbereich Rechnungslegung/Versicherungsaufsicht

**Gesetzliche Grundlage:** Bundesgesetz betreffend die Aufsicht über Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG) vom 17. Dezember 2004. Es regelt die Aufsicht des Bundes über Versicherungsunternehmen und Versicherungsvermittler und bezweckt insbesondere den Schutz der Versicherten vor Insolvenzrisiken der Versicherungsunternehmen sowie Missbräuchen.

**Spezifische Ausgangslage der Zurich Insurance Group:** Der Regulierungsbereich Rechnungslegung/Versicherungsaufsicht ist von einer intensiven Interaktion mit der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) geprägt, welche die Einzel- und Gruppenaufsicht ausübt.

Die Überwachung der FINMA erfolgt auf der Basis regelmässiger Reportings. Dazu findet ein Austausch auf derzeit drei verschiedenen webbasierten Plattformen statt. Rückfragen werden über E-Mail oder in physischen Treffen geklärt. Die FINMA hat 2018 ein neues Portal – die sogenannte «Erhebungs- und Gesuchsplattform» – entwickelt, das sich derzeit in der Testphase befindet. Die Plattform soll den gesamten Arbeitsablauf – von der Datenerfassung bis zur Freigabe – integrieren, für eine sichere, papierlose und effiziente elektronische Bearbeitung sorgen und die bisherigen Instrumente zur Daten- und Informationserhebung im Rahmen der Aufsicht schrittweise ablösen.

**Herausforderungen:** Die Schemata und Formate sowie weitere Bestimmungen, wie z. B. Thresholds (Schwellenwerte), sind von der FINMA vorgegeben. Aufgrund der Komplexität des Regulierungsbereichs, u. a. aufgrund verschiedener Rechnungslegungsstandards, würde auch die vollständige Digitalisierung aller Verwaltungsdienstleistungen den Aufwand der Beaufsichtigten nicht erheblich senken und auch ein direkter Zugriff der FINMA auf die Daten der Beaufsichtigten wäre nicht zweckdienlich. Eine volle Automatisierung wird auch deswegen nicht begrüsst, weil der bilaterale Austausch die Erläuterung bestimmter Ansätze und Interpretationen ermöglicht.

**Wünsche und Anpassungsempfehlungen:** Zum einen kann die Interaktion mit der Verwaltung durch eine Vereinheitlichung der Plattformen, zum anderen durch eine Verbesserung der Anschlussfähigkeit dieser Plattformen an die internen Systeme vereinfacht werden.

Auch die Möglichkeit, die generelle Kommunikation mit der Verwaltung in englischer Sprache führen zu können, sowohl auf den Formularen als auch im direkten Kontakt, vereinfacht den Austausch. Im Kontakt mit der FINMA funktioniert dies gut.



#### 4.7 Praxisbeispiel KPMG: Regulierungsbereich Mehrwertsteuer

**Gesetzliche Grundlage:** Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer vom 12. Juni 2009 und Zollgesetz vom 18. März 2005. Diese Gesetze regeln die Erhebung der Mehrwertsteuer auf Importen und Umsätzen im Inland.

**Spezifische Ausgangslage von KPMG:** KPMG Schweiz ist nicht nur selbst als steuerpflichtige juristische Person direkt betroffen, sondern unterstützt in- und ausländische Steuerpflichtige bei der Erfüllung ihrer mehrwertsteuer- und zollrechtlichen Verpflichtungen. Damit hat KPMG direkte Kenntnis vom administrativen Aufwand dieser Steuerpflichtigen in Form von personellen und finanziellen Ressourcen – ein Aufwand, der durch Digitalisierung eingespart werden könnte. Es ist deutlich erkennbar, dass Digitalisierung zu höherer Präzision bei der Ermittlung der Steuereinnahmen durch den Staat, zu rascherer Erledigung und zu mehr Rechtssicherheit führen könnte. Digitalisierung erlaubt es ferner, eine fast beliebig steigende Anzahl an Steuerpflichtigen zu bedienen und Transaktionen zu bewältigen, ohne dass dazu proportional mehr Ressourcen eingesetzt werden müssten.

**Herausforderungen:** Es bestehen administrative Hürden für die Steuerpflichtigen, die ihren Steuerpflichten nachkommen und ihre Steuerlast bezahlen wollen. Erwähnenswert ist etwa die Ernennung eines Fiskalvertreters (dieser ist für die Zahlung dann allerdings nicht mehr notwendig), die Eröffnung eines schweizerischen Bankkontos (dieses ist für die Zahlung in Landeswährung heute nicht mehr erforderlich) und die Eröffnung von Zollkontokorrenten mit Steuerbevorzugung. Darüber hinaus erfolgt die Korrespondenz praktisch ausschliesslich in Papierform und per Adresse des Schweizer Fiskalvertreters, was zu zusätzlichen Verzögerungen führt. Die Erfüllung dieser Erfordernisse muss in einer der Landessprachen erfolgen. Die übliche englische Geschäftssprache kann somit nicht verwendet werden.

Die Regeln zur Steuerermittlung liegen ausschliesslich in pro-saischer Form und in den Landessprachen vor. Es obliegt den Unternehmen, die Regeln in die von den Datenverarbeitungssystemen unterstützte binäre Form zu übersetzen.

**Wünsche und Anpassungsempfehlungen:** Die Verwaltung könnte durch einseitiges Öffnen der Schnittstellen eine direkte Anbindung der Datenverarbeitungssysteme der steuerpflichtigen Unternehmen ermöglichen. Die Regeln könnten somit – direkt und binär aktualisiert – in Echtzeit umgesetzt werden. Fehler würden weitgehend eliminiert. In Grossbritannien ist es beispielsweise gelungen, bei der MWST ca. 30 m£ p. a. einzuspielen, indem technische Übermittlungsfehler und manuelle Übertragungsfehler auf den MWST-Abrechnungen (z. B. falsch abgeschriebene Zahlen) ausgeschlossen wurden, weil nur noch die digitale Übermittlung zugelassen ist.

Eine gemeinsame und strukturierte Bewirtschaftung der Unternehmensdaten (in Englisch) durch die Verwaltung und die Steuerpflichtigen würde die Aufwände in den Bereichen Kommunikation, Recherche, Archivierung und Aktualisierung reduzieren und letztlich zu mehr Rechtssicherheit führen.

In der Schweiz zeigt das praktische Beispiel der Zolldeklaration über die App Quick-Zoll, wie die digitale Entrichtung von Gebühren für den privaten Reiseverkehr funktionieren kann. Mit einer ebenso einfachen Abwicklung könnte es auch KMUs und internationalen Unternehmen in der Schweiz ermöglicht werden, ihre Mehrwertsteuer zu deklarieren und zu entrichten.

Ferner sollte dringendst auch eine automatisierte Lösung eingerichtet werden, bei der die Zahlungsinformationen aus den Systemen der Eidgenössischen Steuerverwaltung automatisch durch das Online-Banking-System der Unternehmen übernommen und die entsprechenden Beträge bezahlt werden können (siehe Bericht zur administrativen Entlastung, Bundesrat, 2019, S. 17).



# 5 Handlungsempfehlungen und Ausblick

## Handlungsempfehlungen für die digitale Verwaltung:

- Flächendeckende Etablierung einer E-ID und E-Signatur
- Technologieneutrale Regulierung mit einem Multi-kanal-Ansatz
- Integration der generischen Unternehmensprozesse in die Verwaltungsvorgänge gemäss den spezifischen regulatorischen Charakteristika und Anforderungen
- Überprüfung der aktuellen Prozesse zwischen Unternehmen und Verwaltung bezüglich der Anforderungen an eine effiziente und effektive digitale Verwaltung
- Digitale Kommunikationsangebote stärken und ausbauen
- Servicequalität durch eine zeitnahe, orts- sowie tageszeitunabhängige Interaktion sichern und weiterentwickeln
- Bestehende und zukünftige Prozesse im Zuge der digitalen Transformation organisationsübergreifend neu konzipieren und verbindliche Standards, insbesondere betreffend Schnittstellen, setzen
- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen entlang der digitalen Prozesskette neu gestalten

in der Verbesserung und Vereinfachung der Anschlussfähigkeit der unternehmens- und verwaltungsinternen Systeme.

Die Herausforderung beim Aufbau der digitalen Verwaltung liegt weniger in der Digitalisierung als solcher. Vielmehr gilt es im Rahmen der digitalen Transformation die Regulierungsvorschriften so weit wie möglich zu harmonisieren, Verwaltungsprozesse zu standardisieren und die entsprechenden technischen Systeme zu synchronisieren. Mit diesem Vorgehen können die Kosten bei Unternehmen in der Schweiz unmittelbar gesenkt, die Standortattraktivität der Schweiz mittelbar erhöht und gleichzeitig auch Effizienz- und Effektivitätssteigerungen seitens der Verwaltung erzielt werden.

## Ausblick:

Die Statements von acht Schweizer Grossunternehmen sowie die Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Regulierungsbereichen deuten darauf hin, dass eine digitale Verwaltung aufgrund der damit verbundenen positiven Auswirkungen auf die Unternehmen die Standortattraktivität der Schweiz stärken kann. Zudem würden politische Initiativen wie E-ID und E-Signatur nicht nur für die Interaktion zwischen Verwaltung und Unternehmen, sondern auch für die Effizienzsteigerung der verwaltungsinternen Prozesse von grossem Nutzen sein.

Ferner zeigen die Statements der Unternehmen deutlich auf, dass die Kommunikation zukünftig weder ausschliesslich digital noch rein analog erfolgen soll, sondern dass die Vorteile aus beiden Kommunikationswelten zu nutzen sind. Vor diesem Hintergrund ist es ein Kernanliegen der befragten Schweizer Grossunternehmen, dass die Regulierungsvorschriften zukünftig technologieneutral mit einem Multikanal-Ansatz umgesetzt werden. Der Nutzen der digitalen Verwaltung zeigt sich in einer Integration der Unternehmensprozesse in die digitalen Verwaltungsdienstleistungen, z. B. in der Automatisierung von repetitiven Interaktionen, Just-in-Time-Feedbackmöglichkeiten bei zeitkritischen Anliegen sowie einer hohen Transparenz des Interaktionsverlaufs. Der Mehrwert von digitalen Schnittstellen liegt insbesondere

# Anhang

## Antworten zu den Multiple-Choice-Fragen<sup>2</sup>

N = 9

<b>Warum sind die Verwaltungsdienstleistungen für Ihr Unternehmen besonders wichtig? Was ist der Grund dafür?</b> (Mehrfachnennungen möglich)	
Anzahl Abwicklungen	50%
Zeitkritisch	35%
Andere	15%
<b>Wie erfolgen diese Verwaltungsdienstleistungen aktuell?</b>	
Digital	22%
Digital/analog (z. B. per Post und anschliessend via E-Mail/Plattform)	56%
Vollständig analog (z. B. per Post, via Telefon)	22%
<b>Was sind die Ursachen für eine nicht vollständig digitale Abwicklung?</b> (Mehrfachnennungen möglich)	
Regulierungen	42%
Organisation der Verwaltung	42%
Weiss nicht	0%
Andere	16%
<b>Wie hoch schätzen Sie die Kosten der nicht vollständig digitalen Geschäftsabwicklung für Ihr Unternehmen ein?</b>	
<b>Erheblich</b> (bspw. Benachteiligung im Wettbewerb, erheblicher Anteil an den Fixkosten, spürbare Verzögerung in der Geschäftstätigkeit)	56%
<b>Mittelmässig</b> (keine Benachteiligung im Wettbewerb, spürbarer Anteil an den Fixkosten, geringe Verzögerung in der Geschäftstätigkeit)	22%
<b>Unerheblich / nicht spürbar</b> (keine Benachteiligung im Wettbewerb, kein relevanter Anteil an den Fixkosten und keine Verzögerung in der Geschäftstätigkeit)	22%
<b>Inwiefern erachten Sie die Möglichkeit mit der Verwaltung digital zu kommunizieren als Standortvorteil?</b>	
Wichtig	56%
Eher wichtig	11%
Eher unwichtig	0%
Unwichtig	33%
<b>Inwiefern hat sich die Standortattraktivität in den letzten 5 Jahren verändert?</b>	
Attraktiver geworden	33%
Gleich geblieben	67%
Schlechter geworden	0%

<sup>2</sup> Insgesamt wurden neun Schweizer Grossunternehmen befragt, von denen eines nicht genannt werden möchte. Aus diesem Grund sind im Management Summary und im Bericht nur acht namentlich erwähnt.

# Literatur

Baller, S., Dutta, S. & Lanvin, B. (2016). The Global Information Technology Report 2016.

URL: [http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf)

Brüesch, C., Mertes, A., Flick Witzig, M., Giger, M.-A. & Steinbrecher, M. (2017). Digitale Verwaltung. Eine Studie des Instituts für Verwaltungs-Management (IVM) und KPMG Schweiz. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.

Buess, M, Iselin, M. & Bieri, O. (2017). Nationale E-Government-Studie 2017. E-Government in der Schweiz aus Sicht der Bevölkerung, der Unternehmen und der Verwaltung. Demo SCOPE AG / Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH: Adligenswil/Luzern.

Buess, M., Ramsden, A. & Bieri, O (2019). Nationale E-Government-Studie 2019. E-Government in der Schweiz aus Sicht der Bevölkerung, der Unternehmen und der Verwaltung. Demo SCOPE AG / Interface Politikstudien Forschung Beratung GmbH: Adligenswil/Luzern.

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2019). Über das Unternehmensserviceportal – USP. URL: [https://www.usp.gov.at/Portal.Node/usp/public/content/ueber\\_das\\_usp/39866.html](https://www.usp.gov.at/Portal.Node/usp/public/content/ueber_das_usp/39866.html)

Bundesrat der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2019). Bericht über Massnahmen zur administrativen Entlastung – Bilanz 2016-2019. URL: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-77240.html>

DIGST (2017a). Mandatory Digital Post from public authorities. URL: <https://en.digst.dk/policy-and-strategy/mandatory-digitisation/digital-post>

DIGST (2017b). Digital Strategy 2016-2020. URL: <https://en.digst.dk/policy-and-strategy/digital-strategy/>

EasyGov (2019). Der Online-Schalter für Unternehmen. URL: <https://www.easygov.swiss/easygov/#/>

Eidgenössisches Finanzdepartement [EFD] und Konferenz der Kantone [KDK] (2019). Digitale Verwaltung: Projekt zur Optimierung der bundesstaatlichen Steuerung und Koordination. Schlussbericht. URL: [https://kdk.ch/uploads/media/Schlussbericht\\_Optimierung\\_Steuerung\\_Digitale\\_Verwaltung\\_d.pdf](https://kdk.ch/uploads/media/Schlussbericht_Optimierung_Steuerung_Digitale_Verwaltung_d.pdf)

European Commission (2019). The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/desi>

GOV.UK (2019). Companies House. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/companies-house>

Hopf, C. (2012). Qualitative Interviews – ein Überblick. In: U. Flick, E. von Kardorff, E. & I. Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. 9. Aufl., S. 349–360. Reinbek: Rowohlt.

Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg (2019). Guichet.lu. URL: <https://guichet.public.lu/fr.html>

Schwab, K. (2019). Competitiveness Report 2019. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Serviceportal (2019). Informationsseite zum Behördenkonto und besonderen Behördenpostfach (beBPo). URL: <https://www.service-bw.de/bebpo>

Statistik der Unternehmensstruktur [STATENT] (2019). Aktivität, Rechtsform, regionale Verteilung. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/groesse-rechtsform-sektoren-regionale-verteilung.html>

Stoll, M. & Graf, S. (2019). Bürokratiemonitor 2018. LINK Institut im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Ressort KMU-Politik: Bern.

United Nations (2020). E-Government Survey 2020. United Nations, Department of Economic and Social Affairs: New York.

WBF (2018). Ergebnisbericht der Umfrage «Digitaler Test». Überprüfung regulatorischer Hindernisse für die Digitalisierung. Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF: Bern.

Zumbühl, M. & Igel, C. (2014). Bürokratiemonitor 2014. GfK Switzerland im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Ressort KMU-Politik: Bern.

# Autoren

## **Caroline Brüesch, Prof. Dr. iur., EMBA**

Leiterin des Instituts für Verwaltungs-Management  
ZHAW School of Management and Law  
Tätigkeitsschwerpunkt: Public Management, Public  
Governance, Digitalisierung

## **Alexander Mertes, Dr. rer. soc.**

Leiter Fachstelle Public Performance Management & Digital  
Transformation  
ZHAW School of Management and Law  
Tätigkeitsschwerpunkt: Public Performance Management,  
Digitalisierung

## **Damaris Fischer, BA Sozialwissenschaften**

Wissenschaftliche Assistentin  
ZHAW School of Management and Law  
Tätigkeitsschwerpunkt: Public Performance Management,  
Digitalisierung

## **Marc-André Giger, lic. rer. pol. / Exec. MBA HSG**

Director Government and Healthcare  
KPMG  
Tätigkeitsschwerpunkt: Strategie- und Performance-  
management, Digitalisierung

## **Matthias Lamprecht, BA Philosophie, Politik und Ökonomik, MA Management**

Consultant Government and Healthcare  
KPMG  
Tätigkeitsschwerpunkt: Strategie- und Organisations-  
entwicklung, Digitalisierung

