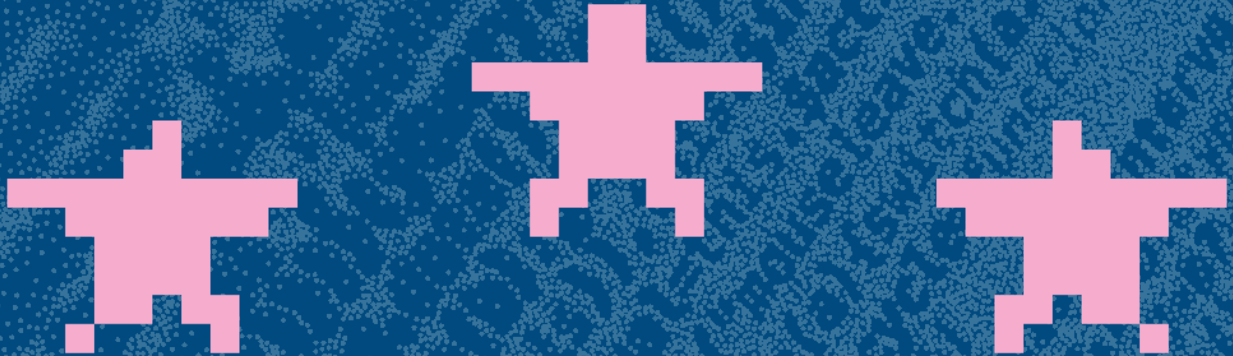




**FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION** For Freedom.  
Europe



Study paper

# Europas digitale Zukunft

Wie kann GovTech öffentliche Verwaltungen schneller, intelligenter und bürgernäher machen? Erkenntnisse aus Frankreich, Deutschland, Portugal und den Niederlanden.

Björn Niehaves, Luca T. Bauer

# Impressum

## Herausgeber

Friedrich–Naumann–Stiftung für die  
Freiheit  
Europa  
Rue d'Idalie 11–13  
1050 Brüssel  
Belgien

🌐 [freiheit.org/european-union](https://freiheit.org/european-union)

📘 [fnf.europe](https://fnf.europe)

✉ [fnfeurope](https://fnfeurope)

## Autoren

Prof. Dr. Dr. Björn Niehaves  
Luca T. Bauer

## Redaktion

Odilia Abreu  
Jana Moritz

## Kontakt

Telefon: +32 2 282 09 30

Fax: +32 2 282 09 31

E-mail: [brussels@freiheit.org](mailto:brussels@freiheit.org)

## Datum

November 2025

## Hinweis zur Nutzung dieser Publikation

Diese Publikation ist ein Informationsangebot der Friedrich–Naumann–Stiftung für die Freiheit. Die Publikation ist kostenlos erhältlich und nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht von Parteien oder von Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden (Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie Wahlen zum Europäischen Parlament).

**Schauen wir auf die großen  
Tech-Unternehmen — sie investieren  
enorme Summen in Forschung und  
Entwicklung. Das ist nicht unsere Rolle im  
öffentlichen Sektor, und wir sollten nicht  
versuchen, damit zu konkurrieren.**

**Aber wir können und sollten mehr  
zum GovTech-Ökosystem beitragen.**

**Lasst uns etwas mutiger sein.  
Lasst uns etwas innovativer sein.**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>2. Hintergründe</b>	<b>10</b>
2.1 Politischer, wirtschaftlicher und sozialer Rahmen von GovTech	10
2.2 GovTech in Europa auf einen Blick	11
2.3 GovTech Definitionen und deren Implikationen	14
2.4 Theoretischer Hintergrund und Analyseframework	15
<b>3. Methodologischer Hintergrund</b>	<b>18</b>
3.1 Methode und Datensätze	18
3.2 Fallstudienauswahl	19
<b>4. Forschungsergebnisse</b>	<b>21</b>
4.1 Resultate im Überblick	21
4.2 Motivationen mit GovTechs zu arbeiten	22
4.3 Perspektiven auf Lösungsanbieter:	
Öffentliche IT-Dienstleister – BigTech – GovTech	24
4.4 Erfolgsfaktoren für eine Zusammenarbeit mit GovTechs	26
Politik	26
Kultur	28
Humankapital	31
Finanzen	33
Märkte	35
Support Infrastruktur	37
Technologie	39
4.5 Organisation eines europäischen GovTech Ökosystem	42
Partnerschaften für nachhaltige, zukunftsfähige GovTech Nutzung	42
Organisation eines europäischen GovTech Ökosystem	43
<b>5. Synthese</b>	<b>46</b>
5.1 Zentrale Erkenntnisse und Schlussfolgerungen	46
5.2 Ausblick	48
5.3 Handlungsempfehlungen auf einen Blick	49
<b>6. Bibliografie</b>	<b>52</b>





# Management Summary

In ganz Europa stehen Regierungen und Verwaltungen unter zunehmendem Druck die öffentliche Verwaltung zu modernisieren und gleichzeitig ihre Legitimität und Souveränität zu wahren. Die vorliegende Studie untersucht, wie europäische öffentliche Verwaltungen mit GovTech Start-ups – jungen, innovationsorientierten Unternehmen, die Technologielösungen für den öffentlichen Sektor entwickeln – zusammenarbeiten. Anhand der Analyse von 22 ausführlichen Interviews mit Verwaltungsmitarbeitenden und Entscheidern in Deutschland, Frankreich, den Niederlanden, Portugal und auf EU-Ebene, sowie unter Einbeziehung von 106 Gründerinterviews aus früheren Untersuchungen, identifiziert die Studie die Motivationen, Erfolgsfaktoren, Hindernisse und systemischen Bedarfe, welche die Einführung von GovTech in Europa prägen.

Aufbauend auf einem Rahmenkonzept für unternehmerische Ökosysteme betrachtet die Studie GovTech nicht als isolierte Beschaffung digitaler Lösungen, sondern als ein neu entstehendes Ökosystem, das von sieben miteinander verflochtenen Säulen geprägt ist: Politik, Kultur, Finanzen, Märkte, Humankapital, Support Infrastruktur und Technologie. Sie verwendet eine Definition von GovTech, die sich auf Start-ups konzentriert, die digitale Lösungen für öffentliche Verwaltungen entwickeln und anbieten, um die besonderen Herausforderungen und Chancen dieses Innovationssegments zu erfassen. Basierende hierauf entstanden die Kernerkenntnisse:

- 1 **Motivationen:** Öffentliche Verwaltungen setzen GovTechs in erster Linie aufgrund ihrer Agilität, ihrer bürgerorientierten Ausrichtung und ihrer Innovationskraft ein und nicht allein aus Gründen der Kosteneinsparung oder strategischen Autonomie. Verwaltungsmitarbeitende schätzen Start-ups als „Übersetzer“ zwischen bürokratischer und unternehmerischer Kultur.
- 2 **Komplementäre Rollen:** GovTechs, BigTechs und öffentliche IT-Anbieter bilden ein mehrschichtiges Ökosystem – GovTechs für Innovation, BigTechs für Skalierbarkeit und öffentliche IT für Souveränität und Kontinuität. Der Erfolg hängt davon ab, diese Akteure zu koordinieren, anstatt nur zwischen ihnen zu wählen.
- 3 **Erfolgsfaktoren:** Eine effektive Zusammenarbeit basiert auf innovationsfreundlichen Beschaffungsrahmenbedingungen, Unterstützung durch die Führungsebene, digitalen Kompetenzen, offenem Datenaustausch und einer vertrauensbasierten Kultur, die Experimente legitimiert.
- 4 **Hindernisse:** Die hartnäckigsten Hindernisse sind starre Beschaffungsprozesse, fragmentierte Vorschriften, eingeschränktes Humankapital und veraltete IT-Systeme. Viele Pilotprojekte scheitern aufgrund langsamer Finanzierungszyklen, unklarer Zuständigkeiten und mangelnder institutioneller Unterstützung.
- 5 **Organisation des Ökosystems:** Nachhaltige GovTech Nutzung erfordert partnerschaftliche Ökosysteme, die Verwaltungen, Start-ups, Wissenschaft und Industrie miteinander verbinden und durch EU-weite Interoperabilität, gemeinsame Standards und lokale Verankerung unterstützt werden.
- 6 **Kultureller Wandel:** GovTech ist nicht nur ein technologischer, sondern auch ein kultureller Wandel. Der Einsatz agiler Methoden und Prinzipien wie Design Thinking kann Verwaltungsabläufe modernisieren und neue Talente für den öffentlichen Dienst gewinnen.

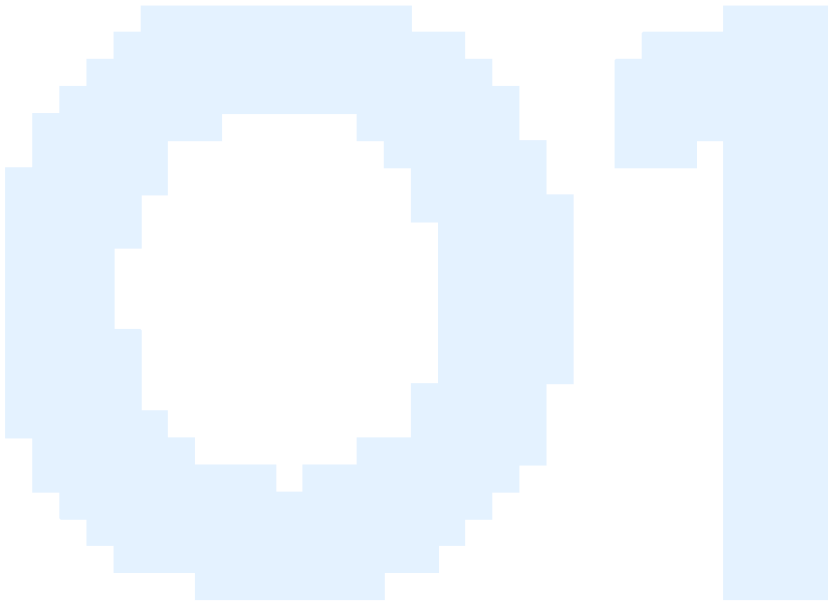
GovTech ist zu einem strategischen Hebel der europäischen Agenda für digitale Souveränität geworden. Dennoch werden EU-Instrumente wie das Programm „Digitales Europa“ und die Recovery and Resilience Facility auf lokaler und regionaler Ebene, wo die meisten GovTech Experimente stattfinden, nach wie vor zu wenig genutzt. Nationale Initiativen wie der GovTech Campus (Deutschland), LabX (Portugal) und Start-up in Residence (Niederlande) schließen diese Lücke, bleiben jedoch fragmentiert. Die Herausforderung besteht darin, Finanzierung, Standards und Beschaffungsmechanismen so aufeinander abzustimmen, dass erfolgreiche Pilotprojekte grenzüberschreitend skaliert werden können.

Für politische Entscheidungsträger ergeben sich fünf vorrangige Bereiche:

- 1 **Flexible und risikofreundliche Finanzierung:** Einrichtung von GovTech Innovationsbudgets im Rahmen von EU- und nationalen Programmen, um den Zugang besonders für Kommunen und KMU zu vereinfachen.
- 2 **Institutionelle Unterstützungsinfrastrukturen:** Aufbau eines permanenten europäischen Netzwerks von GovTech Laboren und Kompetenzzentren, die rechtliche Beratung, Matchmaking und gemeinsames Lernen anbieten.
- 3 **Interoperabilität und offene Standards:** Vorgabe wiederverwendbarer Komponenten und Open-Source-Modelle in allen EU-finanzierten GovTech Projekten, um eine grenzüberschreitende Skalierung zu ermöglichen.
- 4 **Kulturelle Bereitschaft und Humankapital:** Gründung einer europäischen GovTech Akademie zur Schulung von Verwaltungen in den Bereichen agile Umsetzung, Produktmanagement und digitale Beschaffung.
- 5 **Partnerschafts- und Marktzugangsrahmen:** Schaffung eines europäischen GovTech Marktplatzes, um Start-ups mit öffentlichen Auftraggebern zusammenzubringen und eine ergebnisorientierte, herausforderungsorientierte Beschaffung zu fördern.

GovTech ist sowohl ein Versprechen als auch Paradox: Es bringt Innovation und Bürgerorientierung in den öffentlichen Sektor, bleibt jedoch durch strukturelle Trägheit eingeschränkt. Um GovTechs volles Potenzial auszuschöpfen, sollten die Europäische Union und ihre Mitgliedstaaten den öffentlichen Sektor als einen marktgestaltenden Partner behandeln – einen Partner, der Modernisierung beschleunigen und gleichzeitig Start-ups zu globalen Champions heranwachsen lassen kann. Der Übergang von Pilotprojekten zu Plattformen erfordert kohärente europäische Rahmenbedingungen, flexible Finanzierungen und eine bewusste Orchestrierung des Ökosystems.

Im Wesentlichen ist GovTech eine Chance für den europäischen Wirtschaftsraum, zu beweisen, dass demokratische Staaten in großem Maßstab innovativ sein können – und dabei gleichermaßen Effizienz, Souveränität und Vertrauen schaffen.



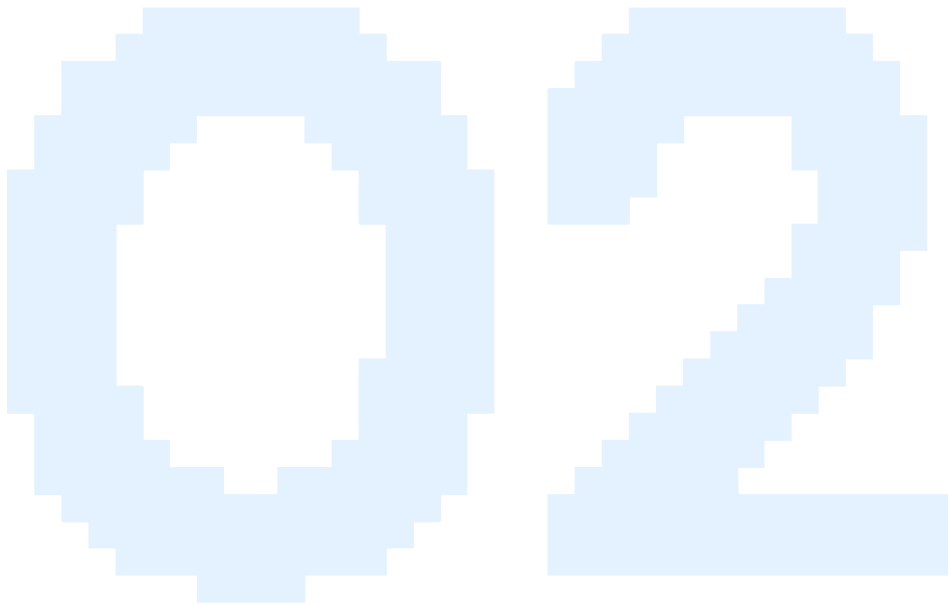
# 1. Einleitung

In ganz Europa stehen Regierungen unter steigendem Druck, die öffentliche Verwaltung durch digitale Innovationen zu modernisieren. Politische Entscheidungsträger stehen vor der schwierigen Aufgabe, Effizienzsteigerungen mit der Wahrung von Legitimität und Souveränität in Kernfunktionen eines Staats in Einklang zu bringen (*An24; Ni24*). In diesem Zusammenhang hat sich GovTech – der Oberbegriff für Start-up-Anbieter innovativer Technologien für öffentliche Verwaltungen und Regierungen – als vielversprechendes Instrument herausgestellt, um die Innovationskapazitäten des privaten Sektors mit den spezifischen Bedürfnissen des öffentlichen Sektors zu verbinden (*Bh22; EU24*).

Obwohl das Interesse an GovTech unter Politik, Forschung und Praxis rapide gewachsen ist, bleibt das Feld fragmentiert. Das systematische Wissen über Voraussetzungen für den Erfolg und die Hindernisse, die eine Ausweitung über verschiedene Rechtsordnungen und nationale Grenzen hinweg verhindern, ist nach wie vor begrenzt (*Ho23; Ni25*). Die vorhandene Literatur hebt sowohl Chancen als auch anhaltende Hindernisse hervor. Auf der Chancen-Seite werden GovTech Initiativen oft für ihre Agilität, bürgerorientierte Gestaltung und potenzielle Kosteneffizienz gelobt. Auf der Hindernisse-Seite sehen sich Verwaltungen häufig mit regulatorischer Fragmentierung, festgefahrenen Abhängigkeiten im Beschaffungswesen und kulturellem Widerstand gegen neue Ansätze konfrontiert (*Ba25; Dß25; Ni24*).



Vor diesem Hintergrund vertieft die vorliegende Studie unser Verständnis davon, wie europäische Regierungen und öffentliche Verwaltungen mit Anbietern von GovTech Lösungen zusammenarbeiten. Dazu gehört die Untersuchung der Rolle wichtiger institutioneller Akteure – wie nationaler Behörden, staatlicher Innovationsabteilungen und öffentlicher IT-Dienstleister, von LabX über GovTechHH bis hin zu Initiativen von Einrichtungen wie der französischen DINUM – die daran mitwirken, wie Start-ups gefunden, unterstützt und in Innovationsprozesse des öffentlichen Sektors integriert werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Ermittlung von Bedingungen, die eine Zusammenarbeit ermöglichen oder behindern, und auf dem Verständnis, warum einige Initiativen erfolgreich sind, während andere auf der Strecke bleiben. Aufbauend auf dem Unternehmerischen Ökosystem Framework, das in einer früheren Studie des Joint Research Center der Europäischen Kommission von Niehaves & Klassen (2024) verwendet wurde, und auf der Grundlage empirischer Erkenntnisse aus halbstrukturierten Interviews in vier europäischen Ländern und der EU untersucht diese Studie die Motivationen, Erfolgsfaktoren, Hindernisse und strukturellen Bedarfe für GovTech in Europa. Damit bietet sie sowohl analytische Perspektiven als auch praktische Erkenntnisse für politische Entscheidungsträger und Praktiker, die mit der Gestaltung der institutionellen und regulatorischen Rahmenbedingungen betraut sind, in denen GovTech gedeihen kann.



## 2. Hintergründe

### 2.1 Politischer, wirtschaftlicher und sozialer Rahmen von GovTech

Politisch gesehen ist GovTech Teil der umfassenderen Agenda der Europäischen Union für digitale Souveränität und einen einheitlichen digitalen Markt. Zentrale Initiativen wie die Digitale Dekade, der Interoperable Europe Act und das vorgeschlagene 28th Regime spiegeln das Bestreben der EU wider, einen kohärenten Rahmen für digitale Governance zu schaffen und gleichzeitig strategische Unabhängigkeit zu wahren (*EU24; EU25; JU25*). GovTech ist keineswegs rein technische Entwicklung, sondern wird von mehrstufigen Governance-Strukturen, regulatorischen Entscheidungen und Beschaffungsregeln geprägt, die Innovationen entweder fördern oder behindern können (*Bh22; Ni24*). In diesem Sinne bestimmt das politische Umfeld, ob GovTech ein Nischenexperiment bleibt oder sich zu einem gängigen Instrument der Modernisierung des öffentlichen Sektors entwickelt.

Wirtschaftlich hat sich GovTech zu einem schnell wachsenden Marktsegment entwickelt. Start-ups und KMU bieten zunehmend spezialisierte Lösungen an, die auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten sind (*We25*). Allerdings sehen sich diese kleineren Unternehmen häufig mit Ungleichheiten konfrontiert, wenn sie mit etablierten (öffentlichen) IT-Anbietern und BigTech-Unternehmen konkurrieren, die aufgrund ihres Rufs und ihrer umfangreichen Ressourcen oft Großaufträge

dominieren (De24). Das Versprechen von GovTech liegt in dem Potenzial, agilere, kostengünstigere und bürgerorientierte Lösungen zu liefern – von digitalen Identitätssystemen und automatisierter Genehmigungsbearbeitung bis hin zu KI-gestützten Sozial- und Mobilitätsdiensten – und gleichzeitig neue Marktchancen für Start-ups innerhalb lokaler und regionaler Innovationsökosysteme zu fördern, insbesondere in Bereichen wie zivilgesellschaftliche Mitbestimmung, Gesundheit und städtische Infrastruktur (Ni25). Gleichzeitig ist die GovTech Wirtschaft stark von öffentlichen Haushalten, Beschaffungszyklen und sich ändernden politischen Prioritäten abhängig, was Start-ups besonders anfällig für Änderungen in der politischen Ausrichtung oder der Verwaltungsführung macht (Ku22; Me22; Ni24).

Aus gesellschaftlicher Sicht spiegelt GovTech die allgemeinen Erwartungen an Transparenz, Vertrauen, Inklusivität und demokratische Rechenschaftspflicht in der digitalen Verwaltung wider (Bh24; DB252). Bürgerinnen und Bürger fordern zunehmend öffentliche Dienstleistungen, die benutzerfreundlich, interoperabel und sicher sind (Bh22). Diese Forderungen üben Legitimitätsdruck auf Verwaltungen aus, eröffnen aber auch Möglichkeiten, mit neuen Formen der Zusammenarbeit mit GovTech Akteuren zu experimentieren. Bei GovTech geht es damit nicht nur um Effizienzsteigerungen, sondern auch darum, die normativen Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern an die Funktionsweise digitaler Staaten und deren Verwaltungen zu erfüllen.

Zusammengenommen zeigen politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Dimensionen die Dualität von GovTech. Einerseits kann es als Wegbereiter für Innovation und Modernisierung im öffentlichen Sektor dienen, andererseits stellt es einen umkämpften Bereich dar, in dem Fragen der Governance, Einfluss und Souveränität verhandelt werden. Das Verständnis dieser Dualität ist unerlässlich für die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die das Potenzial von GovTech in eine nachhaltige und vertrauenswürdige digitale Transformation umsetzen können.

## 2.2 GovTech in Europa auf einen Blick

In den letzten Jahren hat die Europäische Union GovTech als Eckpfeiler ihrer Agenda für die digitale Transformation positioniert (Ku22; Me22; Ni24). GovTech wurde ausdrücklich mit übergeordneten Zielen wie Interoperabilität, digitaler Souveränität und innovationsgetriebener Modernisierung des öffentlichen Sektors in Verbindung gebracht, was die strategische Bedeutung für die Zukunft der europäischen Governance unterstreicht (EU24). Hier zielen diverse Gesetzesinitiativen darauf ab, die Voraussetzungen für das Gedeihen von GovTech zu schaffen. Der Interoperable Europe Act, der Digital Services Act, der AI Act und der Data Governance Act stärken den Prozess, die Rahmenbedingungen für digitale Governance zu harmonisieren und Fragmentierung zwischen den Mitgliedstaaten zu verringern (EU22; EU24). Zusammen bilden diese Initiativen ein gemeinsames regulatorisches Rückgrat, das die Skalierung von GovTech Lösungen über nationale Grenzen hinweg unterstützen kann, aber nicht muss. Ergänzend zu diesen Regulierungsbemühungen bieten groß angelegte Finanzierungsinstrumente wie

das Programm „Digitales Europa“ und die Recovery and Resilience Facility beispiellose Möglichkeiten zur Stärkung digitaler Infrastrukturen und zur Förderung innovationsorientierter Beschaffungspraktiken (EU-DigitalEurope, 2025; EU-RRF, 2025). Beispiele für weitreichende Regulierungsmaßnahmen, die sich auf GovTech auswirken, finden Sie in Tabelle 1

<b>Europäische Regulierung</b>	<b>Relevanz für GovTech</b>
<b>General Data Protection Regulation (2016)</b>	Die DSGVO legt strenge Regeln für die Verarbeitung personenbezogener Daten fest und verlangt von GovTech Anbietern, Datenschutz und Datensicherheit Vorrang einzuräumen. Dies betrifft insbesondere Technologien zur Identitätsprüfung, Datenanalyse und digitale Verwaltungsdienste.
<b>Data Governance Act (2022)</b>	Der DGA schafft einen Rahmen für den Austausch und die Wiederverwendung von Daten im öffentlichen Sektor, was GovTech Lösungen neue Möglichkeiten für die Entwicklung datengesteuerter Innovationen eröffnet. GovTech Anbieter profitieren von verbesserten Datenzugriffsmechanismen und standardisierten Treuhandmodellen.
<b>Digital Services Act (2022)</b>	Der DSA reguliert digitale Plattformen und gewährleistet die Transparenz und Sicherheit von Online-Diensten, was für GovTech Anbieter, die digitale Verwaltungsplattformen oder Bürgerdienste anbieten, von Bedeutung ist. Sie definiert Haftungsregeln und Verpflichtungen zur Bekämpfung illegaler Inhalte.
<b>Digital Markets Act (2022)</b>	Der DMA begrenzt die Marktmacht großer Plattformen als Gatekeeper und fördert den Wettbewerb, wodurch GovTech Anbieter die Möglichkeit erhalten, Lösungen im öffentlichen Sektor zu platzieren. Außerdem verhindert sie Lock-in-Effekte und erleichtert die Integration interoperabler Lösungen.
<b>Data Act (2023)</b>	Der DA fördert den fairen Zugang zu nicht personenbezogenen Daten und erleichtert den Datenaustausch zwischen Behörden und privaten Anbietern. GovTech Anbieter können von neuen Möglichkeiten zur Nutzung öffentlicher und industrieller Daten profitieren.

Europäische Regulierung	Relevanz für GovTech
<b>Artificial Intelligence Act (2024)</b>	Der AIA regelt den Einsatz von KI-Systemen nach Risikoklassen und betrifft insbesondere GovTech Anbieter, die KI für die Verwaltungsautomatisierung, Entscheidungsfindung oder Bürgerdienste einsetzen. Strenge Anforderungen an risikoreiche KI-Anwendungen stellen Compliance-Herausforderungen dar.
<b>Interoperable Europe Act (2024)</b>	Der IOPA fördert die digitale Zusammenarbeit zwischen europäischen Verwaltungen und verpflichtet öffentliche Einrichtungen zur Einhaltung von Interoperabilitätsstandards, sodass GovTech Anbieter Lösungen für grenzüberschreitende Verwaltungsdienste entwickeln können. Sie zielt darauf ab, die Effizienz und Standardisierung digitaler Verwaltungsprozesse zu stärken.

*Tabelle 1 GovTech betreffende europäische Regulierung*

Trotz dieser Anstrengungen deuten die Erkenntnisse darauf hin, dass viele Mitgliedstaaten nur langsam EU-Finanzmittel und Regulierungsinstrumente für GovTech umsetzen (Ni24). So wurde beispielsweise die Umsetzung des Programms „Digitales Europa“ und die Recovery and Resilience Facility – wie von Start-ups formuliert – auf nationaler Ebene am stärksten vorangetrieben, während er in regionalen und kommunalen Verwaltungen, wo die meisten GovTech Kooperationen tatsächlich stattfinden, nur begrenzt Fuß gefasst hat. Infolge unter anderem dessen haben sich mehrere Mitgliedstaaten dafür entschieden, eigene nationale GovTech Initiativen oder Innovationslabore zu entwickeln, um solche Lücken zu schließen.

Auf nationaler Ebene haben die Mitgliedstaaten eigene Initiativen eingeführt, um die europäischen Politikziele zu ergänzen und umzusetzen (Ku22). Zu den wichtigsten Beispielen gehören unter anderem der GovTech Campus, Lab X und das Start-up-in-Residence-Programm in den Niederlanden. Diese Initiativen dienen als Inkubatoren und Testumgebungen, in denen Start-ups und Verwaltungen gemeinsam innovative Lösungen unter realen Bedingungen entwickeln und erproben können (Ku22; Me22). Durch die Institutionalisierung von Experimenten und Partnerschaften zeigen sie das Potenzial von GovTech, die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen neu zu gestalten.

Wirtschaftlich gesehen hat sich GovTech zu einem bedeutenden globalen Markt entwickelt. Aktuelle Schätzungen zufolge beläuft sich der weltweite GovTech Markt auf über 9,8 Billionen Dollar, wobei Europa einen wachsenden Anteil von rund 400 Milliarden Euro ausmacht (Br25; Se24). Dieses Wachstum wird sowohl durch den Beschaffungsbedarf der öffentlichen Verwaltungen als auch durch die steigende Zahl spezialisierter Start-ups angetrieben, die maßgeschneiderte digitale Lösungen entwickeln. Der europäische Markt ist jedoch nach wie vor stark fragmentiert. Mehr als 5.000 GovTech Lösungen



wurden nach Schätzungen auf dem gesamten Kontinent identifiziert, doch die meisten bleiben auf lokale oder nationale Kontexte beschränkt und haben aufgrund unterschiedlicher Vorschriften und Beschaffungsbarrieren Schwierigkeiten, grenzüberschreitende Skalierbarkeit zu erreichen (Ni24; Se24).

Die Nachfrage nach agilen, bürgerorientierten und vertrauenswürdigen digitalen Diensten steigt stetig (Ni24). Diese Spannung unterstreicht die Dualität von GovTech in Europa: Einerseits bietet GovTech KMUs und Start-ups erhebliche Möglichkeiten, zur Modernisierung des öffentlichen Sektors beizutragen, andererseits sind politische Entscheidungsträger und Verwaltungen vor die Herausforderung gestellt, Governance-Rahmenbedingungen zu schaffen, die Rechenschaftspflicht, Interoperabilität und Inklusivität gewährleisten und gleichzeitig Innovationen fördern (Bh24; Ni24).

Nachdem erste Informationen aus früheren Studien vorliegen, die sich auf GovTech Programme konzentrieren und sich mit der Beschaffung von Innovation befassen (Ku22; Me22), gab die Europäische Kommission 2024 eine umfassende Studie über die Perspektiven von GovTech Gründern in Auftrag (Ni24). Unser Ziel ist es, diese mit aktuellen Debatten und Praktiken zu vergleichen, die von politischen Entscheidungsträgern und beteiligten Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung diskutiert werden.

## 2.3 GovTech Definitionen und deren Implikationen

Über die Oberfläche hinaus wird der Begriff „GovTech“ mit unterschiedlichen Konnotationen und damit verbundenen Werten verwendet. Daher ist die Definition von GovTech keine rein technische Aufgabe, sondern eine politische Debatte mit entsprechenden Vor- und Nachteilen. Einerseits ermöglicht eine weit gefasste Definition politischen Entscheidungsträgern, verschiedene Initiativen unter einem einheitlichen Label zusammenzufassen und so Sichtbarkeit und Legitimität zu stärken. Andererseits birgt eine übermäßige Unbestimmtheit die Gefahr, dass GovTech zu einem Sammelbegriff wird, der von etablierten Akteuren und Agenden von z.B. Beratungshäusern verein-  
nahmt werden kann, wodurch sein transformatives Potenzial verwässert wird. Konzeptionelle Klarheit ist daher wichtig: Ohne sie besteht die Gefahr, dass GovTech mit benachbarten Bereichen wie E-Government, CivicTech oder Smart Cities vermischt wird, was die Bewertung von Ergebnissen und die Gestaltung unterstützender Rahmenbedingungen erschwert.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, unterscheiden wir drei Ebenen von GovTech Definitionen:

- Definitionen der ersten Ebene beschreiben GovTech als allgemein Technologie in der Verwaltung in Fortführung von E-Government und Digitalisierung, die alle Anbieter (öffentliche, private, Start-ups, etablierte Unternehmen) umfasst. Diese Sichtweise ist zwar inklusiv, verwischt jedoch potenziell die Grenzen zum traditionellen E-Government und ermöglicht es etablierten Akteuren, unter dem Label GovTech zu dominieren.

- **Definitionen der zweiten Ebene** schränken den Anwendungsbereich ein, indem sie GovTech als Technologie in der Verwaltung definieren, die unter Einbeziehung externer Partner entwickelt oder bereitgestellt wird. Dieser Ansatz mindert das Risiko einer rhetorischen Umbenennung und betont die innovationsorientierte Beschaffung.
- **Definitionen der dritten Ebene** – die präziseste – beschränken GovTech auf Technologie in der Verwaltung, die von externen Partnern, genauer gesagt Start-ups, entwickelt oder bereitgestellt wird. Unter Start-ups versteht man hier junge Unternehmen (weniger als zehn Jahre alt) mit begrenzter Größe und begrenztem Umsatz, aber expliziten Innovations- und Wachstumsambitionen. Diese Ebene hebt ihr Potenzial für schnelle Innovationszyklen und die Rolle als Herausforderer etablierter Anbieter hervor, erkennt aber auch die Notwendigkeit unterstützender Ökosysteme, regulatorischer Sandkästen und maßgeschneiderter Beschaffungsrahmen an.

In der vorliegenden Studie verwenden wir die Definition der dritten Ebene. Dadurch gewährleisten wir analytische Präzision und stimmen unsere Perspektive mit der wachsenden Zahl von Forschungsarbeiten ab, die GovTech als Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen und Start-ups zur gemeinsamen Entwicklung innovativer digitaler Lösungen definieren. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, uns auf die spezifischen Chancen und Herausforderungen von Start-up-getriebenen Innovationen im öffentlichen Sektor zu konzentrieren und GovTech gleichzeitig in den breiteren Kontext der Debatten über digitale Souveränität, Interoperabilität und die Zukunft der demokratischen Regierungsführung zu stellen.

## 2.4 Theoretischer Hintergrund und Analyseframework

Um GovTech als Phänomen zu analysieren, stützt sich diese Studie auf das von Niehaves und Klassen (2024) entwickelte Unternehmerische Ökosystem Framework, das eine Reihe von miteinander verknüpften Faktoren – Kultur, Finanzen, Politik, Märkte, Humankapital, Support Infrastruktur und Technologie – als Haupttreiber für die Entwicklung eines GovTech Ökosystems identifiziert (Ni24). Durch die Einordnung von GovTech in diese Perspektive berücksichtigt die Analyse, dass Innovation nicht isoliert stattfindet, sondern durch das institutionelle, kulturelle und wirtschaftliche Umfeld geprägt wird.

Im GovTech Kontext betont das Framework die dominante und übergeordnete Rolle der Politik. Im Gegensatz zu vielen anderen Sektoren sind GovTech Start-ups in besonderem Maße von regulatorischen Rahmenbedingungen und öffentlichen Beschaffungsstrukturen abhängig, die sowohl als Wegbereiter als auch als Hindernisse für Innovationen wirken können (Ni24). Diese Abhängigkeit macht die politische und institutionelle Dimension besonders relevant für die Gestaltung der Möglichkeiten zur Skalierung von GovTech.

Für die Zwecke dieser Studie dient das Rahmenwerk als Leitfaden zur Strukturierung empirischer Erkenntnisse aus Länderfallstudien. Es ermöglicht uns, sowohl Erfolgsfaktoren als auch hinderliche Bedingungen systematisch zu identifizieren und die grundlegenden Voraussetzungen für die Skalierung von GovTech in ganz Europa zu bewerten (siehe Abbildung 1).

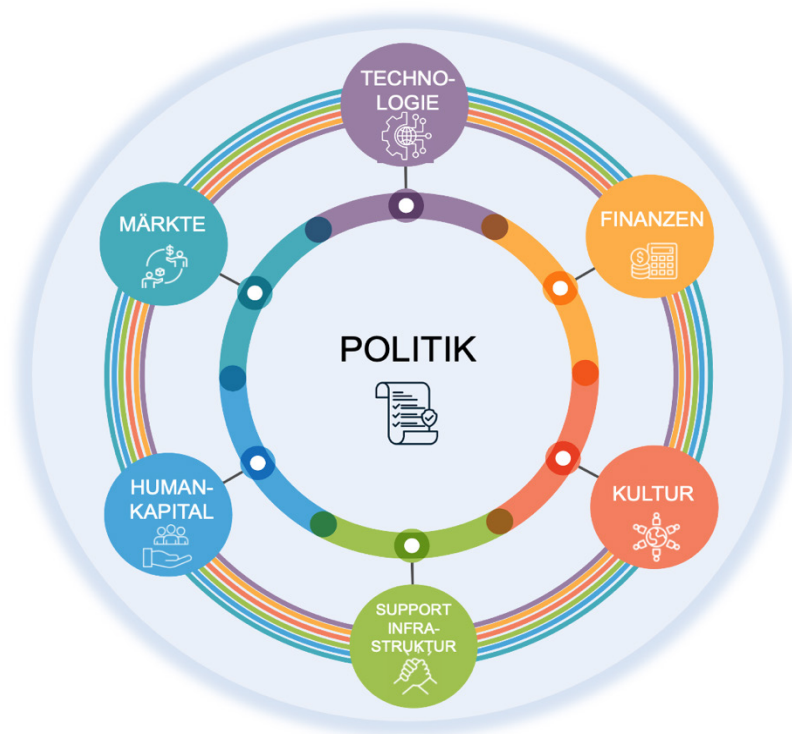
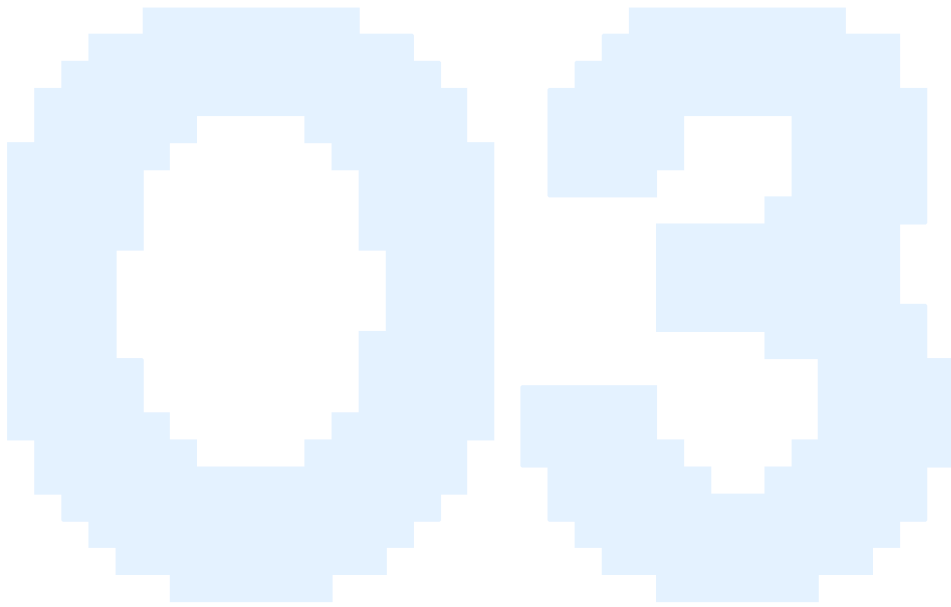


Abbildung 1 GovTech Ökosystem Framework nach Niehaves und Klassen (2024)

Ausgehend von diesem Rahmen konzentriert sich die Studie auf vier Leitfragen:

- **Motivation:** Warum und unter welchen Bedingungen entscheiden sich öffentliche Verwaltungen für eine Zusammenarbeit mit GovTechs als Anbietern von IT-Lösungen?
- **Kritische Erfolgsfaktoren:** Welche Faktoren bestimmen den Erfolg von GovTech Kooperationen und welche Hindernisse untergraben diese am häufigsten?
- **Dynamik des GovTech Ökosystems:** Wie sollten Kultur, Finanzen, Märkte, Humankapital, Support Infrastruktur und Technologie gestaltet sein, um ein europäisches GovTech Ökosystem zu ermöglichen?
- **Handlungsempfehlungen:** Welche wichtigsten Empfehlungen ergeben sich, um die Entwicklung des GovTech Ökosystems voranzutreiben und die digitale Verwaltung zu prägen?

Indem wir GovTech in eine Ökosystemperspektive einordnen, geht unsere Analyse bewusst über einzelne Erklärungsfaktoren hinaus. Stattdessen betrachten wir GovTech als ein komplexes Zusammenspiel von Governance, Innovation und institutioneller Dynamik. Diese Perspektive ermöglicht ein ganzheitlicheres Verständnis dafür, wie verschiedene Bedingungen aufeinander abgestimmt sein müssen, damit GovTech Initiativen in großem Maßstab öffentlichen Mehrwert schaffen können.



# 3. Methodologischer Hintergrund

## 3.1 Methode und Datensätze

Diese Studie verwendet ein qualitatives Multi-Case-Studien-Forschungsdesign, um die Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Bedingungen zu untersuchen, welche die Verbreitung von GovTech in Europa prägen. Die Wahl eines qualitativen Ansatzes spiegelt den explorativen Charakter des Themas und die Notwendigkeit wider, die Perspektiven der wichtigsten Interessengruppen in verschiedenen institutionellen und nationalen Kontexten zu erfassen. Semi-strukturierte Experteninterviews bildeten die zentrale Datensammlungsmethode, da sie sowohl Vergleichbarkeit zwischen den Fällen als auch Flexibilität ermöglichen, einzelne Narrative eingehend zu untersuchen.

Der primäre Datensatz besteht aus 22 semi-strukturierten Interviews mit Angestellten der öffentlichen Verwaltung und Politik, die zwischen Mai und September 2025 durchgeführt wurden. Die Teilnehmenden wurden strategisch ausgewählt, um mehrere Ebenen abzudecken, von lokalen und regionalen Verwaltungen bis hin zu nationalen Ministerien und europäischen Institutionen, und um unterschiedliche Perspektiven zur digitalen Transformation und zum Innovationsmanagement in verschiedenen Mitgliedstaaten



zu erfassen. Den Befragten wurde Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert. Konkret wurden Interviews mit vier Partnern auf europäischer Ebene, vier aus Frankreich, drei aus Portugal, vier aus den Niederlanden und sieben aus Deutschland geführt. Alle Interviews mit einer Länge zwischen 35 und 80 Minuten wurden aufgezeichnet, transkribiert und drei iterativen Kodierungsrunden unterzogen. Zwischenbesprechungen unter den Autoren dienten dazu, Kategorien und Interpretationen zu verfeinern und so sowohl die Zuverlässigkeit als auch die Validität zu stärken. Es wurde eine doppelte Kodierungsstrategie angewendet: eine horizontale Kodierung über alle Bereiche hinweg, um Gemeinsamkeiten und gemeinsame Muster zu identifizieren, und eine vertikale Kodierung innerhalb thematischer Cluster, um Besonderheiten und Abweichungen hervorzuheben.

Zur Ergänzung des Primärmaterials greifen wir weiterhin als Hintergrundwissen auf einen sekundären Datensatz von 106 Interviews mit Vertretern von Start-ups zurück. Diese Interviews stammen aus einer früheren Studie, sodass wir die Perspektive der GovTech Unternehmerinnen und Unternehmer auf der Angebotsseite in die vorliegende Analyse einbeziehen können.

Der Analyseprozess wurde von einem doppelten Ziel geleitet: einen Beitrag zum akademischen Verständnis zu leisten und gleichzeitig Erkenntnisse zu gewinnen, die für politische Entscheidungsträger, Verwaltungsbeamte und GovTech Akteure direkt umsetzbar sind. Die im folgenden Abschnitt vorgestellten Ergebnisse spiegeln daher eine empirisch fundierte und systematisch validierte Perspektive auf die Motivationen, Hindernisse und Rahmenbedingungen für GovTech in Europa aus Sicht des öffentlichen Sektors wider.

## 3.2 Fallstudienauswahl

GovTech in Europa zu verstehen, ist eine komplexe Aufgabe, da GovTech für Europa potenziell 27 verschiedene nationale Ökosysteme umfasst, die jeweils durch ihre eigenen politischen Strukturen, rechtlichen Rahmenbedingungen und Marktbedingungen geprägt sind. Um eine Analyse sowohl repräsentativ als auch überschaubar zu gestalten, konzentriert sich diese Studie auf vier europäische Länder: Deutschland, die Niederlande, Frankreich und Portugal. Diese Fälle dienen als Linse, durch die sich umfassendere Muster der europäischen GovTech Dynamik beobachten und abstrahieren lassen.

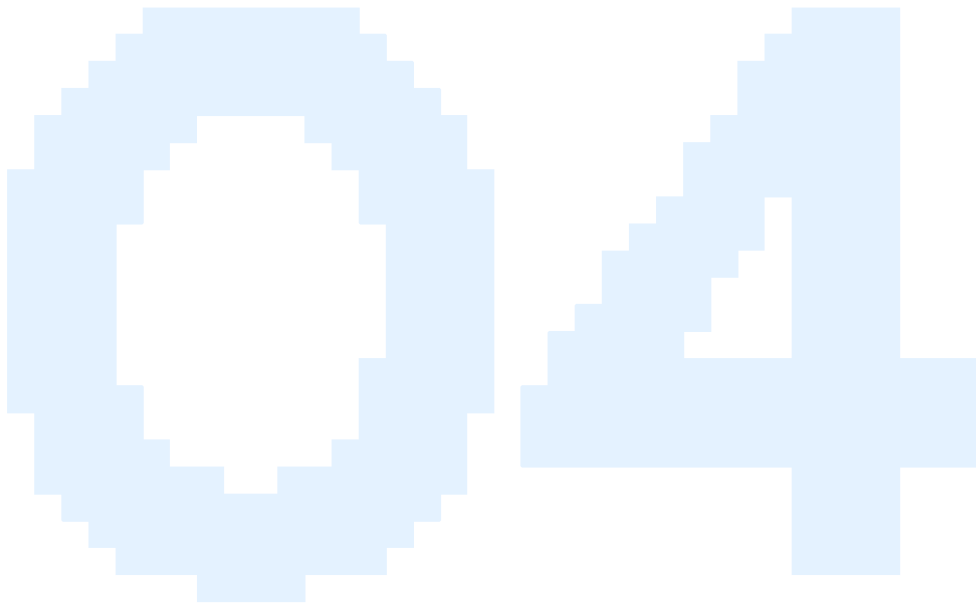
Die Auswahl der vier Länder ist bewusst getroffen und spiegelt die Unterschiede in der Verwaltungsorganisation innerhalb vergleichbarer europäischer Governance-Kontexte wider. Alle operieren auf mehreren Ebenen (national, regional und lokal), unterscheiden sich jedoch in ihrer politischen Organisation: Deutschland folgt einem föderalen Modell mit geteilten Kompetenzen auf allen Ebenen; Frankreich und Portugal sind zentralisierte Einheitsstaaten mit starker zentraler Koordination; und die Niederlande stellen einen dezentralisierten Einheitsstaat dar, das den Kommunen erheblichen Ermessensspielraum einräumt. Diese institutionelle Vielfalt ermöglicht es, zu untersuchen, wie sich die Einführung von GovTech unter unterschiedlichen Systemen darstellt, während ihr

ähnlicher Stand der digitalen Reife – fortgeschritten, aber nicht wegweisend – die analytische Vergleichbarkeit gewährleistet.

Jedes Land beherbergt relevante GovTech Initiativen und -Unternehmen, die die Vielfalt der Ansätze innerhalb Europas veranschaulichen. Historisch betrachtet hat Frankreich stark in offene Datenplattformen investiert, Deutschland als erstes Land eine Struktur wie den GovTech Campus gegründet, die Niederlande haben bereits vor europäischer Mandatierung neuartige digitale Identitätsinfrastrukturen entwickelt und Portugal hat zu einem besonderen Grad EU-Modernisierungsprogramme genutzt, um die Einführung innovativer IT-Lösungen zu beschleunigen. Zusammen repräsentieren diese Fälle den mittleren Block Europas, der einen großen öffentlichen Sektor mit starken digitalen Industrien verbindet und damit die kritische Größe schafft, die notwendig ist, damit GovTech Lösungen sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene Wirkung entfalten.

Gleichzeitig liegt eine Einschränkung des vergleichenden Ansatzes in der starken Übereinstimmung der Interviews. Anstatt stark divergierende nationale Entwicklungen aufzudecken, deuten die Ergebnisse auf gemeinsame europäische Muster hinsichtlich Motivation, Erfolgsfaktoren und Hindernissen hin. Dies lässt vermuten, dass zwar länder-spezifische Unterschiede bestehen, die strukturellen Herausforderungen und Chancen im Bereich GovTech jedoch in ganz Europa weitgehend vergleichbar sind.

Im Folgenden werden die Ergebnisse in drei Schritten vorgestellt. Zunächst gleichen wir die Motivationen für die Kooperation mit GovTechs aus der Perspektive von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern mit denen von GovTech Gründern und politischen Entscheidungsträgern ab. Auf diesem Weg streben wir an eine praxisnähere Perspektive zu schaffen, die auf den Erfahrungen auf dem Boden basiert und nicht auf politischen Narrativen. Auf diesem Weg streben wir an den Ton für eine objektive Analyse zu setzen, die über bisherige Forschungsergebnisse hinausgeht. Im zweiten Schritt analysieren wir die fördernden und hemmenden Faktoren der Zusammenarbeit, organisiert entlang der Dimensionen des Unternehmerischen Ökosystem Framework (Ni24). Der zuvor vorgestellte politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmen macht deutlich, dass die Chancen von GovTech nicht ignoriert werden können. Wir sehen es daher als zentral an, den Diskurs gezielt voranzutreiben, um Initiativen zu ermöglichen, die auf dem aufbauen können, was funktioniert und was dem Wachstum hinderlich ist. Schließlich geben wir einen allgemeinen Ausblick auf die Organisation des Ökosystems und heben Implikationen für europaweite GovTech Entwicklung hervor. Wir tun dies getrennt von den einzelnen Erfolgsfaktoren, da wir diese als flexibel einsetzbar auf europäischer, nationaler, aber vor allem regionaler und sogar kommunaler Projektebene betrachten. Eine Gesamtkoordination scheint jedoch als Ökosystem betrachtet werden zu müssen, das die Zusammenarbeit aller beteiligten Parteien umfasst. Resultate geben wir in Prozentsätze der Interviews an, die das Thema relevant repräsentieren, mit einer Schwelle von 15 % Schwellenwert.



# 4. Forschungs- ergebnisse

## 4.1 Resultate im Überblick

Dieser Abschnitt fasst die übergreifenden Erkenntnisse aus 22 Interviews mit Verwaltungen aus Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und Portugal zusammen und bildet die Grundlage für die nachfolgenden detaillierten Analysen. Die Daten im Überblick heben Muster hervor, die unabhängig vom Land oder der Verwaltungsebene immer wieder auftreten, und zeigen eine Reihe kleinerer kontextbezogener Unterschiede auf, welche die Entstehung und Ausweitung von GovTech Kooperationen beeinflussen.

Um Muster der einzelnen Länder transparent zu machen, gibt Tabelle 2 die relative Häufigkeit aller wichtigen Codes (Politik, Kultur, Humankapital, Finanzen, Märkte, Support Infrastruktur, Technologie) wieder.

	<b>EU</b>	<b>FR</b>	<b>NL</b>	<b>PT</b>	<b>DE</b>	<b>Gesamt</b>
<b>Politik</b>	17	10	13	14	16	<b>124</b>
<b>Kultur</b>	12	12	16	13	27	<b>133</b>
<b>Humankapital</b>	9	5	10	5	21	<b>79</b>
<b>Finanzen</b>	22	9	10	10	23	<b>125</b>
<b>Märkte</b>	12	7	10	13	25	<b>109</b>
<b>Support Infrastruktur</b>	11	6	10	7	17	<b>85</b>
<b>Technologie</b>	4	13	5	7	26	<b>84</b>
<b>Gesamt</b>	87	62	74	69	155	<b>739</b>

*Tabelle 2 Überblick Erwähnungen in Interviews*

Zusammen übersetzen die folgenden Abschnitte das in Tabelle 2 dargestellte Gesamtbild in detaillierte, umsetzbare Erkenntnisse – zunächst durch die Klärung der Motivationen, dann durch die Analyse der Bedingungen für Erfolg und Misserfolg und schließlich durch die Skizzierung potenzieller Implikationen, auf die man sich stützen kann, um GovTech in großem Maßstab umzusetzen.

## 4.2 Motivationen mit GovTechs zu arbeiten

Die Europäische Kommission hat GovTech als einen wichtigen Motor für Innovation und digitale Souveränität sowie als wesentlichen Baustein eines einheitlichen europäischen Digitalmarktes definiert. Parallel dazu betonen Gründern von GovTechs in der Regel ihre missionsorientierte Ausrichtung und unterstreichen ihr Engagement für die Förderung der Digitalisierung des öffentlichen Sektors als Beitrag zur Gesellschaft im weiteren Sinne. Dabei bleibt jedoch offen, ob diese offiziellen Darstellungen und die Aussagen der Gründer mit den Erwartungen von Politik und Verwaltung übereinstimmen.

Die für diese Studie durchgeführten Interviews zeigen eine Reihe von Motivationen auf, die öffentliche Verwaltungen dazu bewegen, mit GovTechs zusammenzuarbeiten, wie in Abbildung 2 dargestellt.

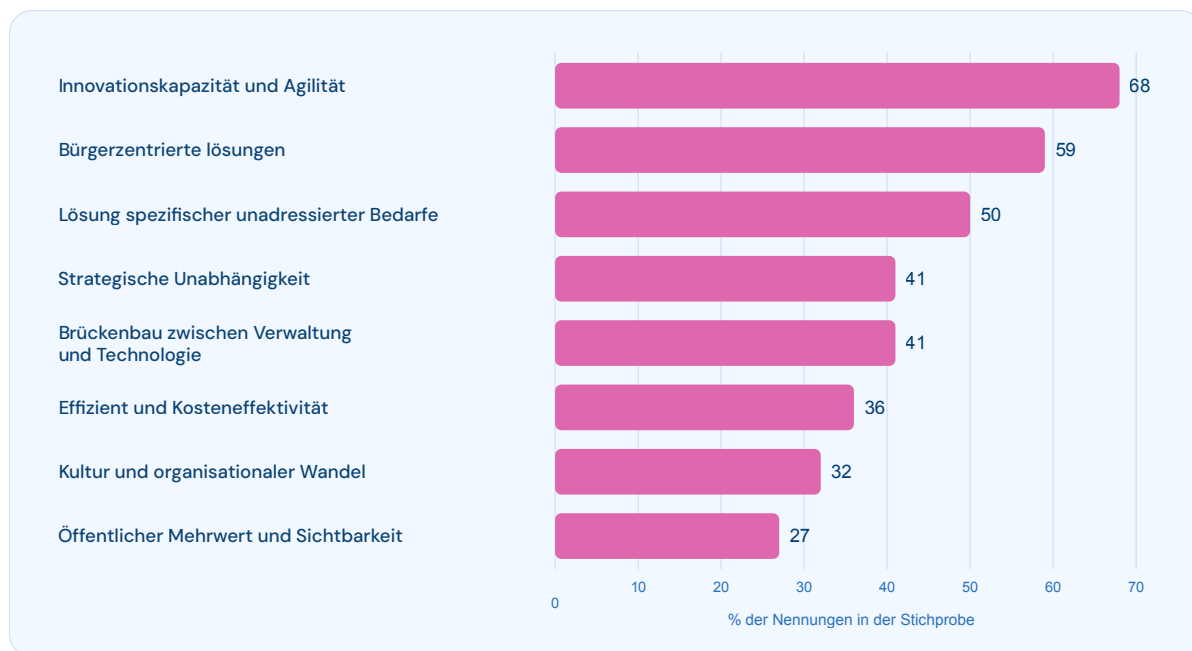


Abbildung 2 Motivationen mit GovTechs zu kooperieren

Überwiegend betrachten Interviewpartnerinnen und -partner GovTech Start-ups als wichtige Quellen für **Innovationskapazität und Agilität**, die im Vergleich zu internen IT-Abteilungen oder traditionellen Anbietern neue Ideen und schnellere Ergebnisse liefern können. Auf zweiter Stufe wird großer Wert auf **bürgerzentrierte Lösungen** gelegt: Verwaltungen betonen wiederholt die Notwendigkeit benutzerfreundlicherer, reaktions-schnellerer und transparenterer digitaler Dienste, die den steigenden Erwartungen an Zugänglichkeit und Rechenschaftspflicht entsprechen. Über diese allgemeinen Treiber hinaus wurden weitere spezifischere Motivationen identifiziert. Verwaltungen schätzen GovTechs wegen ihrer Fähigkeit, **spezifische, unadressierte Bedarfe** von Verwaltungen zu erfüllen, die von großen Anbietern oft übersehen werden, und weil sie als **Brückenbauer** zwischen zwei verschiedenen Typen – der öffentlichen Verwaltung und Technologie – fungieren und so die Kluft zwischen bürokratischen Prozessen und technologischer Dynamik überbrücken. In dieser Hinsicht könnte der kulturelle Unterschied kaum größer sein: Während öffentliche Verwaltungen bürokratische Monolithen sind, die nach Konsistenz und Beständigkeit streben, müssen Start-ups von Natur aus schnell handeln und ihre Agilität für Innovationen nutzen. Eine Reihe von Interviews unterstrich auch die Bedeutung **strategischer Unabhängigkeit** und wies darauf hin, dass die Zusammenarbeit mit GovTechs Möglichkeiten bietet, die Abhängigkeit von BigTech oder dominanten IT-Integratoren zu verringern und dadurch eine größere Kontrolle über Daten, Systeme und langfristige Widerstandsfähigkeit zu gewinnen.

Ebenfalls spielen praktische Erwägungen eine Rolle. GovTech Kooperationen werden oft als **effizienter und kostengünstiger** angesehen, insbesondere bei Pilotprojekten, bei denen Verwaltungen Lösungen mit geringerem Risiko testen können, bevor sie sich zu teuren, groß angelegten Beschaffungsprozessen verpflichten. Verwaltungen betonten außerdem die **kulturelle Dimension** und stellten das Engagement von GovTech als einen Weg zur Förderung des **organisationalen Wandels** dar. Der Kontakt mit agilen



Methoden, Design Thinking und iterativer Problemlösung könne die Denkweise von Bürokratie allmählich modernisieren. Schließlich hoben viele Befragte das Streben nach **öffentlichem Mehrwert und Sichtbarkeit** hervor und wiesen darauf hin, dass GovTech Kooperationen oft schnelle, greifbare Ergebnisse liefern, die die Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger verbessern, Reaktionsfähigkeit demonstrieren und das Vertrauen der Öffentlichkeit gegenüber dem Staat stärken.

Kritisch zu betrachten ist jedoch, dass zwischen den offiziellen Narrativen und den vor Ort geäußerten Motivationen eine Kluft besteht. Während im politischen Diskurs oft Souveränität, Markunabhängigkeit oder Kosteneffizienz betont werden, legten die Befragten größeren Wert auf Agilität, Bürgerorientierung und kulturellen Wandel als ihre Hauptantriebskräfte. In der Praxis scheint die Entscheidung für eine Zusammenarbeit mit GovTechs weniger mit abstrakten strategischen Zielen zu tun zu haben, sondern vielmehr mit der Bewältigung alltäglicher Herausforderungen und der Anpassung der öffentlichen Verwaltung an die Bedürfnisse von Bürgerinnen und Bürgern.

Anekdoten veranschaulichen diese Perspektive. Ein portugiesischer Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter beschrieb GovTechs als Übersetzer zwischen kollidierenden Welten, die bürokratische Routinen mit der Denkweise von Technologieunternehmen verbinden. Ein anderer argumentierte, dass GovTech eher „einen neuen Ansatz für Probleme“ als vordefinierte Lösungen biete, und betonte, dass Verwaltungen ihre Herausforderungen offen mit Start-ups teilen müssen, um Mehrwert zu schaffen. Mehrere Befragte gaben an, dass Beamtinnen und Beamte nicht vollständig wissen, was die Welt der Technologie zu bieten hat; hier werden GovTechs als wichtige Partner angesehen, um Verwaltungen neue Möglichkeiten und Arbeitsmethoden aufzuzeigen.

Insgesamt gesehen sind die Beweggründe für eine Zusammenarbeit mit GovTechs weniger durch Kosteneinsparungen oder eine stärkere transnationale strategische Ausrichtung motiviert, sondern vielmehr durch das Streben nach Agilität, Bürgerorientierung und Innovationstransfer. Verwaltungen sehen GovTechs zunehmend nicht als Ersatz für bestehende öffentliche IT-Kapazitäten, sondern als weitere Quelle strategischer Partner, die ihre Fähigkeit zur Erbringung moderner, bürgerorientierter öffentlicher Dienstleistungen ergänzen und bereichern.

## 4.3 Perspektiven auf Lösungsanbieter: Öffentliche IT-Dienstleister – BigTech – GovTech

Die vorangegangene Analyse der Motivationen zeigt, dass Verwaltungen GovTechs in erster Linie wegen ihrer Agilität, ihrer Bürgerorientierung und ihrer kulturellen Erneuerung schätzen. Sie betonten jedoch auch, dass GovTechs keine Einzellösung sind. Stattdessen hängt die Entscheidung, ob GovTechs, öffentliche IT-Anbieter oder BigTech-Unternehmen beauftragt werden, von der Art des Problems, dem Grad der Sensibilität und der organisatorischen Bereitschaft der Verwaltungen ab. In der Praxis unterscheiden

Beamte bewusst zwischen den drei Arten von Anbietern, und die Fakten deuten eher auf ein mehrschichtiges Ökosystem als auf sich gegenseitig ausschließende Alternativen hin.

**Öffentliche IT-Dienstleister:** Bei der Verwaltung der Kerninfrastruktur und hochsensibler Systeme greifen Regierungen häufig auf interne oder öffentliche IT-Dienstleister zurück. Dazu gehören Identitätsmanagement, Register, Steuerungssysteme oder Management-Plattformen – Bereiche, in denen Souveränität, Compliance und Kontinuität nach wie vor von größter Bedeutung sind. Öffentliche IT-Anbieter genießen Vertrauen, wenn es darum geht, langfristige Stabilität zu gewährleisten, wichtige Daten zu schützen und die demokratische Kontrolle über kritische Infrastrukturen aufrechtzuerhalten. In einigen Fällen fungieren sie auch als Vermittler und arbeiten mit GovTechs zusammen, um Stabilität mit Innovation zu verbinden. Wie ein Interviewpartner aus Frankreich feststellte: „Man braucht die öffentlichen IT-Anbieter für langfristige, stabile Systeme ... ihnen vertraut man die Register, die Besteuerung oder die Identität der Bürger an.“

**BigTechs:** Große internationale Technologieunternehmen (z. B. Amazon, Meta, Alphabet, Microsoft, Apple) kommen in der Regel zum Einsatz, wenn Verwaltungen skalierbare und standardisierte Lösungen benötigen. Cloud-Infrastruktur, Cybersicherheit, ERP-Systeme und Kommunikationsplattformen sind gängige Beispiele. BigTech-Anbieter sollen Zuverlässigkeit, schnelle Bereitstellungskapazitäten und Zugang zu globalen Best Practices bieten. Interviewpartnerinnen und -partner, beispielsweise auf europäischer Ebene, benannten ihre Bedeutung insbesondere in Bereichen, in denen Skalierbarkeit und Ausfallsicherheit wichtiger sind als die Notwendigkeit einer individuellen Anpassung: „Wir verwenden Microsoft Teams in der gesamten Kommission – es funktioniert, es ist zuverlässig, und deshalb ist BigTech notwendig. Aber es bringt keine neuen Ideen.“

**GovTechs:** Im Gegensatz dazu werden GovTech Start-ups in Situationen bevorzugt, in denen Verwaltungen mit sehr spezifischen oder nutzerorientierten Herausforderungen konfrontiert sind oder wenn traditionelle Anbieter nicht schnell genug innovativ sind. GovTechs sind besonders gut positioniert, um neuartige digitale Dienste zu testen, KI- oder datengesteuerte Tools auf Nischenprobleme anzuwenden und bürgerorientierte Anwendungen zu entwickeln. Ihre Stärke liegt in ihrer Anpassungsfähigkeit, ihrer Experimentierfreudigkeit und der Ausrichtung ihrer Lösungen auf die Realitäten des öffentlichen Sektors. Aus der Perspektive eines deutschen Verwaltungsmitarbeiters: „Start-ups bringen neue Ansätze ein, an die wir noch gar nicht gedacht hatten – sie übersetzen unsere bürokratischen Herausforderungen in etwas Digitales und Nutzbares.“

Die Befragten veranschaulichten diese differenzierte Sichtweise mit Beispielen. Ein Partner fasste die Unterscheidung prägnant zusammen: „Für grundlegende Infrastruktur und Standardlösungen wendet man sich an die großen Anbieter. Wenn man Innovationskapazitäten bringt, entscheidet man sich für GovTechs.“ Ein anderer Befragter hob die Grenzen großer Anbieter hervor und merkte an, dass BigTech zwar eine schrittweise Weiterentwicklung der Systeme gewährleistet, „wenn man jedoch eine völlig neue Infrastruktur oder neue Ansätze testen möchte, ist dies mit den größeren Unternehmen nicht möglich“. Ein portugiesischer Partner warnte vor veralteten Systemen und wies darauf hin, dass viele öffentliche Datenbanken immer noch mit älteren Sprachen wie

COBOL betrieben werden, was eine reibungslose Integration mit modernen GovTech Lösungen verhindert und oft Konsortien aller drei erfordert.

Ebenfalls wurde mehrfach das Potenzial von Konsortien und Partnerschaften – wie beispielsweise Portugals Mobilizing Agenda –, in denen GovTechs, öffentliche IT-Anbieter und größere Unternehmen zusammenarbeiten, betont. Diese Vereinbarungen ermöglichen es Verwaltungen, die Stabilität und Größe etablierter Anbieter mit der Innovationskraft von Start-ups zu kombinieren und so widerstandsfähigere und zukunftsfähige Ökosysteme zu schaffen.

Insgesamt deuten die Daten darauf hin, dass der Erfolg nicht in der Wahl einer bestimmten Kategorie von Anbietern liegt, sondern in der Koordinierung aller drei Typen. Öffentliche IT-Anbieter gelten nach wie vor als Garanten für Souveränität und Kontinuität, BigTech soll für die Skalierbarkeit der Backbone-Infrastruktur sorgen, und GovTechs werden Teil der Einführung agiler Innovationen und bürgerzentrierter Verbesserungen. Anstatt sie als Konkurrenten zu betrachten, fordern viele der Interviewpartnerinnen und -partner, dass diese Anbieter als sich ergänzende Säulen eines mehrschichtigen Ökosystems fungieren. Die Kunst der Beschaffung digitaler Lösungen liegt daher darin, Partnerschaften zu gestalten, die ihre jeweiligen Stärken integrieren und sicherstellen, dass Verwaltungen innovativ sein können und gleichzeitig ihre Widerstandsfähigkeit und Vertrauen der Klienten bewahren.

## **4.4 Erfolgsfaktoren für eine Zusammenarbeit mit GovTechs**

### **Politik**

Politik, die in der Analyse einen besonderen Stellenwert einnimmt, da bei GovTech Kunde und Regulator der gleiche ist, erwies sich erneut als einer der entscheidenden Faktoren für den Erfolg oder Misserfolg von GovTech Kooperationen. Da Start-ups in hohem Maße von öffentlichen Aufträgen und regulatorischen Rahmenbedingungen abhängig sind, kann das politische und institutionelle Umfeld entweder Wege für Innovationen eröffnen oder erhebliche Hindernisse schaffen. In den Interviews wurde mehrfach betont, dass politische Rahmen nicht nur Hintergrundbedingungen schaffen, sondern aktiv darüber entscheiden, ob GovTechs in den öffentlichen Sektor eintreten, dort konkurrieren und wachsen können.

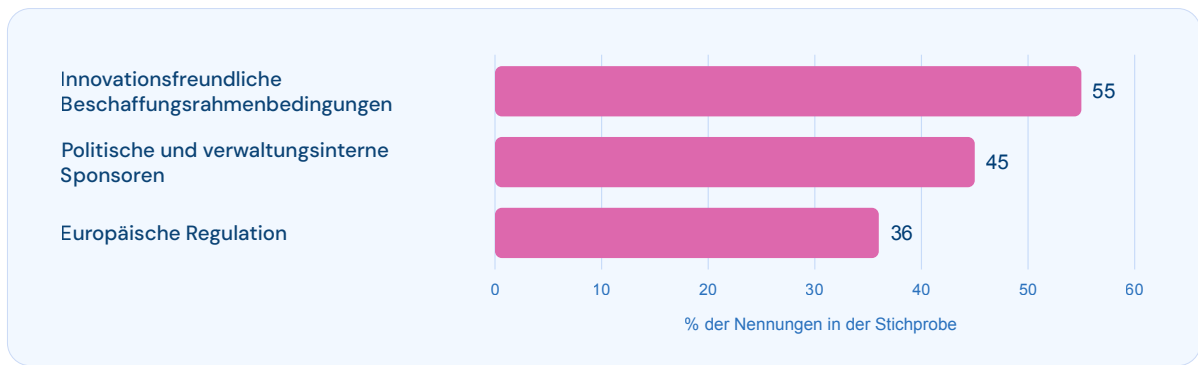


Abbildung 3 Erfolgsfaktoren Politik positiv

Es wurden mehrere positive politische Faktoren hervorgehoben (siehe Abbildung 3). Erstens ermöglichen **innovationsfreundliche Beschaffungsrahmenbedingungen** – wie vorkommerzielle Beschaffung, Innovationspartnerschaften oder Designwettbewerbe – GovTechs, auf der Grundlage von Ideen und Lösungen statt aufgrund ihrer Größe oder bisherigen Leistungen zu konkurrieren. Zweitens ist das Vorhandensein **politischer und verwaltungsinterner Sponsoren** von entscheidender Bedeutung. Befürworter auf Ministeriums- oder Behördenebene legitimieren Pilotprojekte und schützen sie vor bürokratischer Trägheit, wodurch der für Experimente notwendige Spielraum geschaffen wird. Drittens wurden harmonisierte **europäische Regulierungen**, darunter beispielsweise der Interoperable Europe Act, als Voraussetzung für einheitliche Bedingungen angesehen, die die Fragmentierung verringern und die Einführung von GovTech in Mitgliedstaaten erleichtern können.

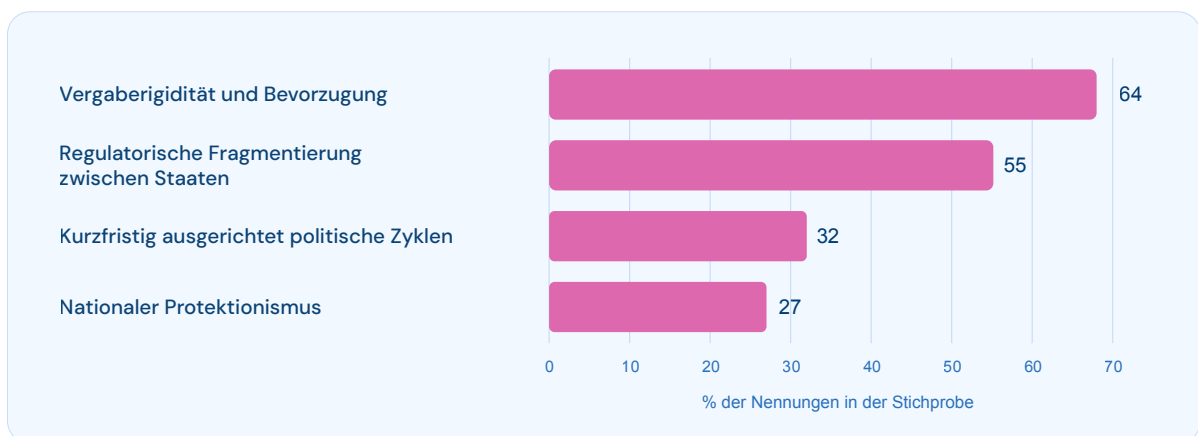


Abbildung 4 Erfolgsfaktoren Politik negativ

Gleichzeitig schränken mehrere negative Faktoren die Skalierung von GovTech ein, wie in Abbildung 4 zu sehen ist. An erster Stelle stehen dabei **Vergaberigidität und Bevorzugungspraktiken**. Großaufträge sind oft auf etablierte Anbieter zugeschnitten, wodurch Start-ups effektiv ausgeschlossen werden, während die bevorzugte Behandlung einheimischer etablierter Unternehmen den fairen Wettbewerb weiter untergräbt. In diesem Zusammenhang erschwert die **regulatorische Fragmentierung zwischen Mitgliedstaaten**, insbesondere die unterschiedliche Auslegung der DSGVO und der

nationalen Vergaberechtsvorschriften, die Bemühungen um eine grenzüberschreitende Skalierung von Lösungen. Die Befragten betonten auch die destabilisierende Wirkung **kurzfristig ausgerichteter politischer Zyklen**: GovTech Initiativen sind häufig an bestimmte Regierungen oder Wahlperioden gebunden, wodurch sie anfällig für politische Umbrüche sind. Schließlich wurde **Protektionismus** nationaler Innovationsagenturen als Hindernis genannt, da diese oft den Export heimischer GovTech Lösungen fördern und gleichzeitig Hürden für Importe aus dem Ausland schaffen.

Die Interviews liefern konkrete Beispiele für diese Dynamik. Mehrere Partner erklärten, dass politische Rahmenbedingungen, die risikofreundliche Budgets zulassen, entscheidend seien, da Start-ups selten über umfangreiche Erfahrungswerte verfügen, um ihre Stabilität unter Beweis zu stellen. Ein Interview mit der EU-Kommission kritisierte die aktuellen Vergaberegeln und merkte an: „Wenn man eine Ausschreibung über eine Million Euro durchführt, ist das definitiv nichts für ein GovTech Start-up ... Der Zeit- und Strukturaufwand für die Bewerbung ist nicht tragbar, und das Risiko, den Zuschlag nicht zu erhalten, ist sehr hoch.“ Eine deutsche Befragte hob die entscheidende Rolle der Unterstützung durch Direktoren oder Minister hervor und argumentierte: „Wenn es jemanden in der Führungsetage gibt, der mit Fehlschlägen leben kann, dann kommen Dinge in Gang. Wenn nicht, dann nicht.“ In ähnlicher Weise stellte ein niederländischer Befragter traditionelle Beschaffungsverfahren mit herausforderungsbasierten Ausschreibungen gegenüber und betonte, dass „GovTechs nur durch innovative Beschaffungsverfahren Zugang erhalten“.

Zusammengenommen bestätigen die Daten, dass die politische Gestaltung sowohl als Regulierungsinstanz als auch als Beschleuniger für die Einführung von GovTech fungiert. Wo innovative Beschaffungsinstrumente, starke politische Unterstützung und harmonisierte Vorschriften vorhanden sind, können GovTechs florieren. Umgekehrt beschränken starre Beschaffungsvorschriften, fragmentierte Vorschriften und politisch unsichere Programme die meisten GovTech Initiativen weiterhin auf kleine Pilotprojekte. Die Stärkung innovationsorientierter Beschaffung und die Gewährleistung regulatorischer Kohärenz auf nationaler und europäischer Ebene scheinen daher zentrale Hebel zu sein, um eine nachhaltige Skalierung von GovTech zu ermöglichen.

## Kultur

Über Politik und Regulierung hinaus erwies sich die Kultur als entscheidender Erfolgsfaktor, der den Verlauf von GovTech Kooperationen prägt. In Anlehnung an das angenommene Rahmenwerk für unternehmerische Ökosysteme bezieht sich Kultur auf die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, die beeinflussen, wie Akteure Risiken, Misserfolge, Zusammenarbeit und Innovation wahrnehmen. Im Kontext der öffentlichen Verwaltung bedeutet dies eine organisationsweite Einstellung gegenüber Experimenten, Offenheit gegenüber externen Partnern und Toleranz gegenüber iterativem Lernen. Kulturelle Einstellungen bestimmen, ob Verwaltungen bereit sind, ungetestete Ideen zu erproben, agile Arbeitsmethoden einzuführen und vertrauensvolle Beziehungen zu Start-ups aufzubauen. Während Politik die formalen Voraussetzungen



für eine Zusammenarbeit schaffen kann, ist es letztlich das kulturelle Umfeld innerhalb von Verwaltungen, das darüber entscheidet, ob GovTech Initiativen legitimiert, geschützt und zur Reife gebracht werden. Interviews haben gezeigt, dass Verwaltungen mit einer starken Kultur des Lernens, der Offenheit und der missionsorientierten Innovation einen fruchtbaren Boden für GovTech Engagement bieten, während Risikoscheue, hierarchische Rigidität und Verfahrensorientierung vielversprechende Initiativen ersticken können, bevor sie Fuß fassen können.

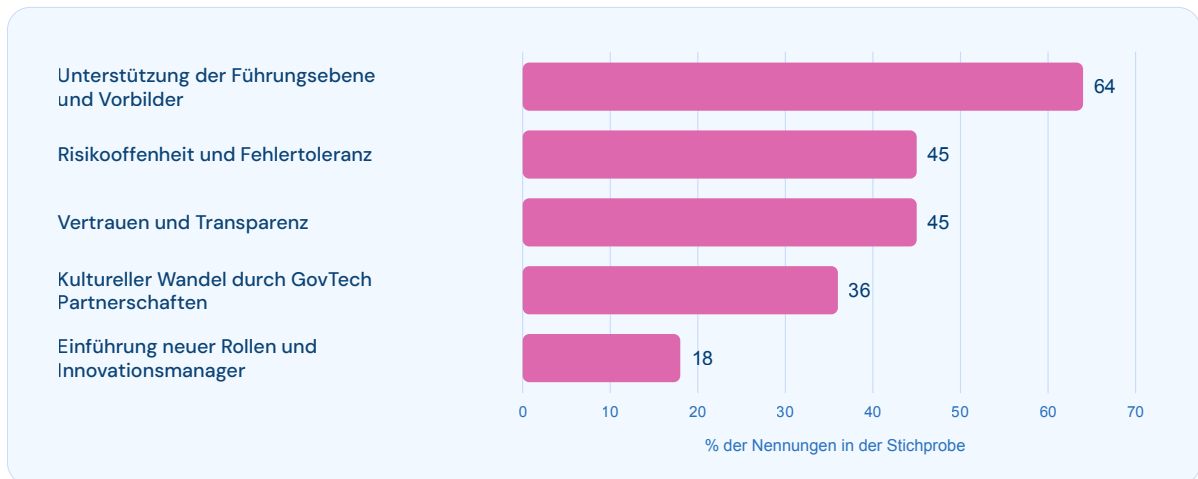


Abbildung 5 Erfolgsfaktoren Kultur positiv

Auf der Seite der Befähigung stachen mehrere Elemente hervor, siehe Abbildung 5. Eine starke **Unterstützung durch die Führungsebene und Vorbilder** – insbesondere leitende Führungskräfte oder Direktoren – wurden als entscheidend für die Legitimierung von Experimenten und den Schutz von Projekten vor bürokratischem Widerstand identifiziert. Ebenso wichtig sind **Risikooffenheit und Fehlertoleranz**: Die Verwaltungen betonten, dass Innovation den Mut erfordert, neue Ansätze zu testen, und dass das offene Eingestehen von Fehlern und das Lernen aus ihnen eine gesündere Innovationskultur schaffe. **Vertrauen und Transparenz** in der Zusammenarbeit wurden ebenfalls hervorgehoben, wobei frühzeitige Kommunikation, offener Datenaustausch und die Behandlung von GovTechs als Partner statt als reine Lieferanten produktivere Beziehungen fördern. Einige Befragte gingen noch weiter und beschrieben GovTech nicht nur als technisches Werkzeug, sondern als Instrument der **kulturellen Erneuerung**, das Agilität und Unternehmergeist in ansonsten starre Verwaltungen bringt. Schließlich wurde die **Einführung neuer Rollen** – wie beispielsweise Innovationsmanager – als Möglichkeit angesehen, den kulturellen Wandel zu institutionalisieren und Vorreiter zu gewinnen, die neue Praktiken vorantreiben können.

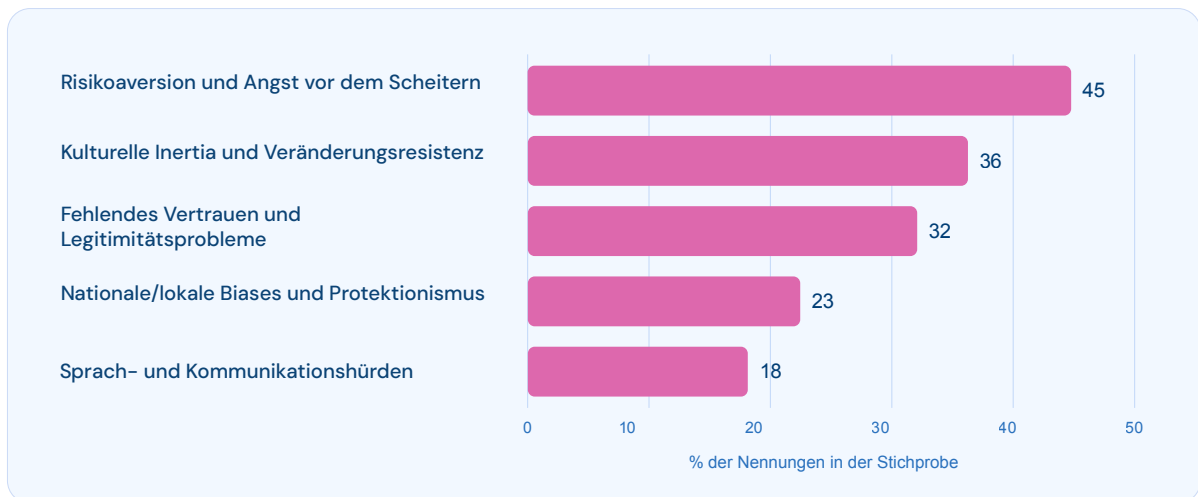


Abbildung 6 Erfolgsfaktoren Kultur negativ

Gleichzeitig wiesen Verwaltungen auf mehrere kulturelle Hindernisse hin, wie in Abbildung 6 dargestellt. Die weit verbreitete **Risikoaversion und Angst vor dem Scheitern**, die oft mit Reputationsbedenken oder strenger Kontrolle verbunden sind, schrecken weiterhin von Experimenten ab, die für die Zusammenarbeit mit GovTechs unerlässlich sind. Auch **kulturelle Inertia und Veränderungsresistenz** sind nach wie vor stark ausgeprägt, sodass Verwaltungen häufig auf etablierte Anbieter und Prozesse zurückgreifen. Die Befragten wiesen auf **mangelndes Vertrauen und Legitimitätsprobleme** von GovTechs hin, da Start-ups im Vergleich zu „sicheren“ BigTech-Alternativen oft noch als zu klein, instabil oder riskant angesehen werden. Darüber hinaus prägen **nationale und lokale Biases und Protektionismus** die Beschaffung, wobei Verwaltungen aufgrund von Vertrautheit, Sprache oder wahrgenommener Loyalität oft inländische Anbieter bevorzugen. Schließlich wurden **Sprach- und Kommunikationshürden** als Hindernisse für die Vertrauensbildung über Grenzen hinweg genannt, insbesondere bei multinationalen oder EU-weiten Projekten.

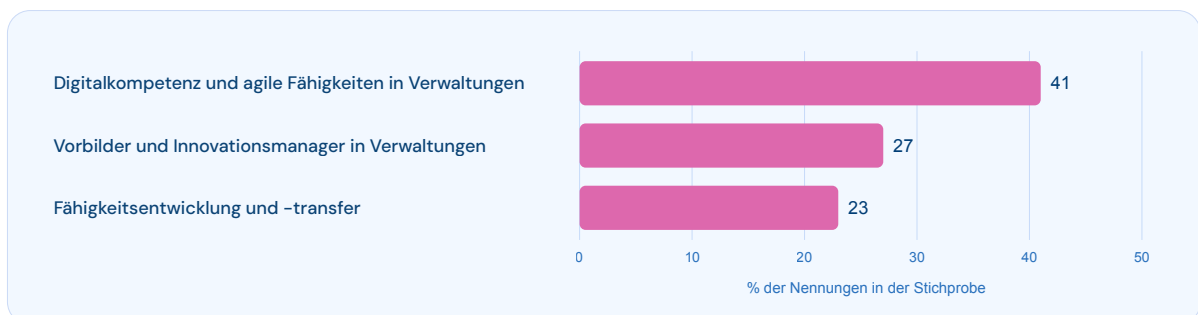
Die Anekdoten veranschaulichen, wie sich diese Dynamik in der Praxis auswirkt. Ein Teilnehmer bemerkte, wie die Zusammenarbeit mit Start-ups die Arbeitsweise von Verwaltungen verändert hat: „Der öffentliche Sektor lernt durch die enge Zusammenarbeit mit Start-ups ... er lernt, agiler und flexibler zu sein ... Aufgaben anders zu betrachten und Bürokratie abzubauen.“ Dennoch bleiben kulturelle Spannungen bestehen. Ein deutscher Interviewpartner warnte: „Wenn GovTechs zu sehr mit öffentlichen Verwaltungen verflochten sind, befürchte ich, dass sie auch deren Kultur übernehmen und damit alle Elemente des kulturellen Wandels verlieren, die sie eigentlich in den öffentlichen Sektor tragen sollten.“ In einem anderen Fall erklärte ein portugiesischer Partner, dass „öffentlich-private Partnerschaften“ zwar negative Assoziationen hervorrufen, die Zusammenarbeit unter dem Label GovTech jedoch politisch und öffentlich akzeptabel gemacht habe.

Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse, dass Kultur sowohl ein Wegbereiter als auch ein Hindernis für die Einführung von GovTech ist. Wo Offenheit, Vertrauen und die Unterstützung durch Führungskräfte vorhanden sind, kann GovTech als Katalysator für

kulturelle Erneuerung innerhalb der Verwaltungen wirken. Umgekehrt können tief verwurzelte Risikoscheu, Glaubwürdigkeitsbedenken und protektionistische Einstellungen selbst die vielversprechendsten Pilotprojekte untergraben. Die Herausforderung besteht daher darin, eine Kultur des Experimentierens und des Vertrauens zu fördern, die es GovTech Kooperationen nicht nur ermöglicht, zu entstehen, sondern auch nachhaltig zu wachsen.

## Humankapital

Humankapital erwies sich als einer der entscheidendsten, aber auch einschränkendsten Faktoren für die Einführung von GovTech Lösungen. Während politische Rahmenbedingungen und kulturelle Gegebenheiten die Voraussetzungen schaffen, entscheiden letztlich die Fähigkeiten, Kompetenzen und Kapazitäten der Verwaltungen darüber, ob GovTech Projekte in der Praxis erfolgreich sein können. In den Interviews betonten die Befragten wiederholt, dass Verwaltungen ohne digital versierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht als kompetente Partner agieren können und oft von Anbietern abhängig werden oder Chancen verpassen, Innovationen in ihren Organisationen zu verankern. In diesem Sinne ist Humankapital sowohl ein Engpass als auch ein Hebel: Sein Fehlen untergräbt die Zusammenarbeit im Bereich GovTech, während sein Vorhandensein die Einführung und Skalierung beschleunigt.



*Abbildung 7 Erfolgsfaktoren Humankapital positiv*

Es wurden mehrere förderliche Bedingungen identifiziert, siehe Abbildung 7. Erstens sind **Digitalkompetenz und agile Fähigkeiten** bei Verwaltungsmitarbeitenden von entscheidender Bedeutung. GovTech Projekte sind dann erfolgreich, wenn Verwaltungen als kompetente „Kunden“ agieren können, die sich auf eine iterative Zusammenarbeit einlassen, anstatt sich auf ein starres, top-down-orientiertes Projektmanagement zu verlassen. Zweitens trägt die Schaffung von **Vorbildern und Innovationsmanagern** innerhalb der Verwaltungen dazu bei, bürokratische Strukturen mit Start-up-Praktiken zu verbinden und sicherzustellen, dass neue Arbeitsweisen organisatorische Legitimität erlangen. In diesem Zusammenhang sind Vorbilder Personen – oft Mitarbeitende der mittleren Ebene oder politische Entrepreneur –, die sich für Experimente einsetzen, interne und externe Unterstützung mobilisieren und institutionelle Hindernisse für Innovationen überwinden. Innovationsmanager hingegen sind offiziell benannte Funktionen oder Einheiten, die für die Koordinierung von Innovationsprojekten, die Umsetzung agiler und nutzerorientierter

Methoden in Verwaltungsabläufe und die Einhaltung gesetzlicher und rechenschaftspflichtiger Anforderungen zuständig sind. Beide agieren als Grenzüberschreiter, die zwischen der prozeduralen Welt der Bürokratie und dem iterativen, risikotoleranten Ansatz von Start-ups vermitteln und aktiven Anteil in organisationsübergreifender **Fähigkeitsentwicklung und -transfer** haben.

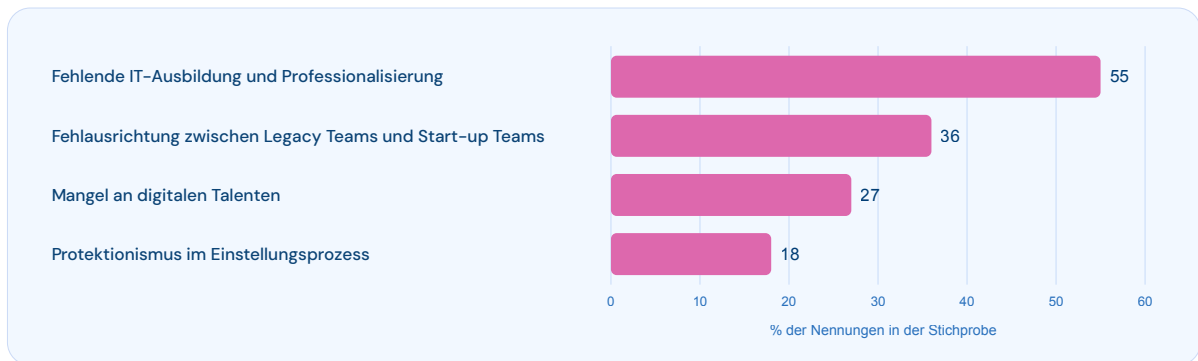


Abbildung 8 Erfolgsfaktoren Humankapital negativ

Interviewpartnerinnen und -partner wiesen jedoch auch auf Mängel hin, wie in Abbildung 8 dargestellt. Die Kehrseite der Medaille ist, dass viele öffentliche Verwaltungen aufgrund des weit verbreiteten **Mangels an IT-Ausbildung und Professionalisierung** nicht in der Lage sind, GovTech Lösungen effektiv zu verwalten, was die Abhängigkeit von externen Anbietern fördert. Die mangelnde Abstimmung zwischen **etablierten Legacy Teams und Start-up Teams** erschwert oft die Zusammenarbeit, da unterschiedliche Arbeitsweisen und Erwartungen zu Reibungen führen. Darüber hinaus schränkt ein gravierender Mangel an **internen digitalen Talenten**, der durch starre Strukturen im öffentlichen Personalwesen noch verschärft wird, die Fähigkeit der Verwaltungen ein, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Schließlich schränkt **Protektionismus im Einstellungsprozess** die grenzüberschreitende Rekrutierung ein und erschwert den Zugang zu vielfältigen europäischen Qualifikationspools.

Die Interviews veranschaulichten diese Dynamik anschaulich. Fast alle Partner waren sich einig, dass Humankapital ein wesentlich einschränkender Faktor ist, aber auch derjenige, der die Einführung von GovTech am effektivsten beschleunigen könnte. Ein deutscher Befragter erklärte: „Es hängt sehr stark von der Fähigkeit der öffentlichen Verwaltung ab, dies zu nutzen ... Der EU-Fahrplan betont die Notwendigkeit, Kompetenzen aufzubauen.“ Ein portugiesischer Beamter betonte die Bedeutung der Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Skalierungserfahrung aus der Privatwirtschaft und verwies dabei auf die Bildung eines Teams, das die Logik des Wachstumsmarketings – also einen datengesteuerten, experimentellen Ansatz, der sich auf schnelle Tests, Feedback-Schleifen und iterative Verbesserungen konzentriert – in die Verwaltung einbrachte.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Humankapital ein entscheidender Faktor für den Erfolg von GovTech ist. Wenn Verwaltungen über digital versierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, engagierte Fürsprecher und Mechanismen für den Kompetenztransfer verfügen, können GovTech Kooperationen Fuß fassen und skaliert

werden. Wo Qualifikationslücken, Talentmangel und starre Beschäftigungsstrukturen vorherrschen, ist es selbst bei gut konzipierten Pilotprojekten unwahrscheinlich, dass sie zu einer nachhaltigen Transformation führen. Die Stärkung des Humankapitals ist daher nicht nur eine Voraussetzung für die effektive Einführung von GovTech, sondern auch eine strategische Investition in die langfristige Widerstandsfähigkeit und Modernisierung der öffentlichen Verwaltung.

## Finanzen

Finanzierung bestimmt nicht nur den internen Kapazitätsaufbau, sondern ist auch ein wichtiger Faktor bei jeder Digitalisierungsinitiative im öffentlichen Sektor. Dementsprechend wurden Finanzierungsvereinbarungen und die Gestaltung der Beschaffung als zentrale Determinanten für den Erfolg von GovTech erkennbar. Innovative Start-ups bringen zwar Flexibilität und Kreativität mit, ihr Überleben hängt jedoch von der Verfügbarkeit von Finanzierungsquellen und von Beschaffungsregeln ab, die es ihnen ermöglichen, fair mit größeren, etablierten Anbietern zu konkurrieren. Für die öffentliche Verwaltung stellt sich nicht nur die Frage, wie viel Geld bereitgestellt wird, sondern auch, wie die Finanzierungsinstrumente strukturiert sind und ob sie Raum für Experimente schaffen oder bestehende Marktasymmetrien verstärken.

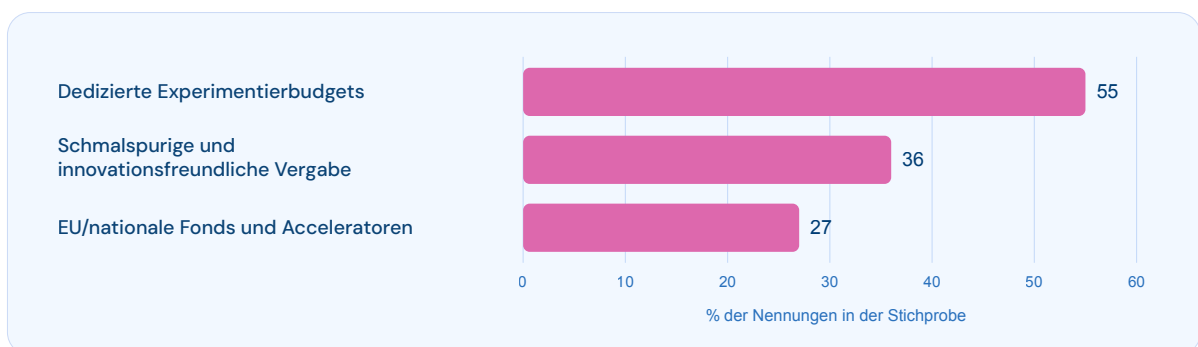


Abbildung 9 Erfolgsfaktoren Finanzen positiv

Auf der Seite der Rahmenbedingungen hoben die Befragten drei wichtige Erfolgsfaktoren hervor (siehe Abbildung 9). Erstens wurden **dedizierte Experimentierbudgets** als entscheidend angesehen. Flexible Haushaltslinien, die Risiken tolerieren, ermöglichen es Verwaltungen, Pilotprojekte mit Start-ups durchzuführen und Ideen zu testen, bevor sie sich zu einer groß angelegten Einführung verpflichten. Zweitens wurden **schmalspurige innovationsfreundliche Beschaffungsmechanismen** wie vorkommerzielle Beschaffung, Designwettbewerbe oder herausforderungsbasierte Ausschreibungen als wichtige Einstiegspunkte identifiziert, die es GovTechs ermöglichen, auf der Grundlage von Ideen, statt Ressourcen zu konkurrieren. Drittens sahen Interviewpartnerinnen und -partner **die EU- oder nationale Fonds und Acceleratoren** als entscheidend für die Unterstützung der Skalierung über Pilotprojekte hinaus an, um sicherzustellen, dass vielversprechende Lösungen nachhaltig übernommen werden können.

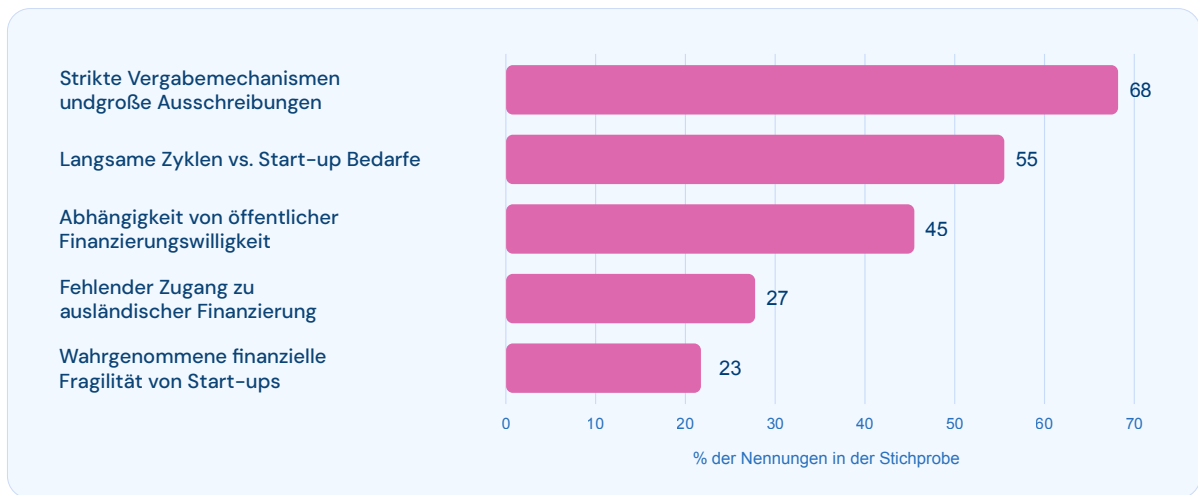


Abbildung 10 Erfolgsfaktoren Finanzen negativ

Ebenfalls konnten auf der Kehrseite mehrere finanzielle Hindernisse hervorgehoben, wie in Abbildung 10 ersichtlich ist. Ein wiederkehrendes Thema war das bereits erwähnte Problem **strikter Vergabemechanismen und großer Ausschreibungen**. Ausschreibungen in Millionenhöhe, insbesondere bei der Europäischen Kommission, schließen Start-ups, denen die administrativen Kapazitäten für eine Bewerbung fehlen, praktisch aus. **Langsame Beschaffungszyklen** verschärfen die Herausforderung zusätzlich, da Start-ups auf schnelle Einnahmequellen angewiesen sind, während öffentliche Verfahren Monate oder sogar Jahre dauern können, was zu Liquiditätsrisiken führt. Viele GovTechs leiden auch unter der **Abhängigkeit von öffentlicher Finanzierungswilligkeit**, was sie anfällig für politische Veränderungen und Umschichtungen im Haushalt macht. Darüber hinaus behindert der **fehlende Zugang zu ausländischer Finanzierung** (europäischen oder transnationalen) die grenzüberschreitende Skalierung, da verschiedene EU-Länder unterschiedliche Kriterien und Bedingungen auferlegen. Schließlich besteht eine anhaltende Sorge hinsichtlich der **wahrgenommenen finanziellen Fragilität von Start-ups**, da Verwaltungen noch immer oft bezweifeln, dass kleine Unternehmen langfristige Nachhaltigkeit und Dienstleistungserbringung garantieren können, und andere Mechanismen für Nachhaltigkeit nicht gut entwickelt sind.

Die Interviews lieferten konkrete Beispiele für diese Dynamik. Ein niederländischer Partner beschrieb ein erfolgreiches GovTech Pilotprojekt, das erfolgreich war, weil es sowohl von einem risikobereiten Direktor als auch von einem kleinen, flexiblen Beschaffungsbudget unterstützt wurde, wodurch Tests innerhalb von Monaten statt Jahren durchgeführt werden konnten. Ein Teilnehmer aus Portugal erinnerte daran, wie „Risiko akzeptierende Haushaltslinien“ dazu beitrugen, GovTech Pilotprojekte in Bereichen zu integrieren, in denen traditionelle IT-Anbieter nicht liefern konnten. Ein deutscher Befragter betonte die Schwierigkeit der Skalierung: „Sie sind gut, um eine erste Idee zu entwickeln und einen Prototyp zu erstellen. Aber fast alle scheitern an der Skalierung.“ Andere forderten Beschaffungsfonds auf EU- oder nationaler Ebene, um die Einführung über Pilotprojekte hinaus sicherzustellen. Ein weiterer Befragter betonte die entscheidende Rolle maßgeschneiderter Beschaffungsinstrumente: „Wenn die Beschaffung gut strukturiert ist – vorkommerzielle Beschaffung, Innovationspartnerschaft – haben



GovTech Start-ups viele Chancen, den Zuschlag zu erhalten. Bei regulären Beschaffungen haben sie fast keine Chance.“ Dieser Unterschied spiegelt die Diskrepanz zwischen maßgeschneiderten innovationsorientierten Instrumenten und traditionellen Beschaffungsprozessen wider. Bei regulären öffentlichen Beschaffungen stehen in der Regel Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, Risikovermeidung und Erfolgsbilanz im Vordergrund – Kriterien, die große etablierte Unternehmen mit einer nachgewiesenen Lieferhistorie begünstigen. Im Gegensatz dazu sind Instrumente wie vorkommerzielle Auftragsvergabe und Innovationspartnerschaften ausdrücklich darauf ausgelegt, die Eintrittsbarrieren für kleinere Unternehmen und Start-ups zu senken. Diese ermöglichen die gemeinsame Entwicklung und Erprobung von Prototypen vor einer groß angelegten Einführung, legen den Schwerpunkt eher auf ergebnisorientierte Spezifikationen als auf verbindliche Anforderungen und verteilen das Risiko zwischen öffentlichen und privaten Partnern.

Insgesamt zeigen die Daten, dass Finanzen sowohl ein Wegbereiter als auch ein Hemmnis sind. Spezielle, flexible Budgets und innovationsfreundliche Beschaffungsinstrumente bieten wichtige Einstiegsmöglichkeiten für GovTechs. Gleichzeitig führen starre Beschaffungsprozesse, langsame Zyklen und die Wahrnehmung finanzieller Instabilität oft dazu, dass GovTech Lösungen auf Pilotprojekte beschränkt bleiben und keine Möglichkeit zur Skalierung besteht. Die Stärkung gezielter Finanzierungsmechanismen – insbesondere auf EU- und nationaler Ebene – wird daher von entscheidender Bedeutung sein, um GovTech Prototypen zu nachhaltigen, langfristigen Beiträgen zur digitalen Transformation Europas zu machen.

## **Märkte**

Märkte und Marktdynamik sind ein weiterer entscheidender Faktor für den Erfolg von GovTechs. GovTech ist mehr als nur ein derzeit aufstrebender Markt im Bereich digitaler Lösungen. Die hohe politische Relevanz und globale Debatten führen zu einem Dilemma zwischen Öffentlich- und Privatheit. Im Gegensatz zu BigTechs, welche große Infrastrukturen dominieren, oder öffentlichen IT-Anbietern, die die Kontinuität von Kernsystemen gewährleisten, treten GovTechs in der Regel über spezialisierte Nischen in den Markt ein. Ihr komparativer Vorteil liegt in der Bereitstellung maßgeschneiderter, bürgerorientierter Lösungen, die auf ungedeckte Bedürfnisse reagieren und von größeren Akteuren oft übersehen werden. Gleichzeitig hängt die Skalierbarkeit von GovTechs stark von ihrer Fähigkeit ab, Sichtbarkeit zu erlangen, Zugang zu Entscheidungsträgern zu erhalten und sich auf den fragmentierten europäischen Märkten zurechtzufinden.

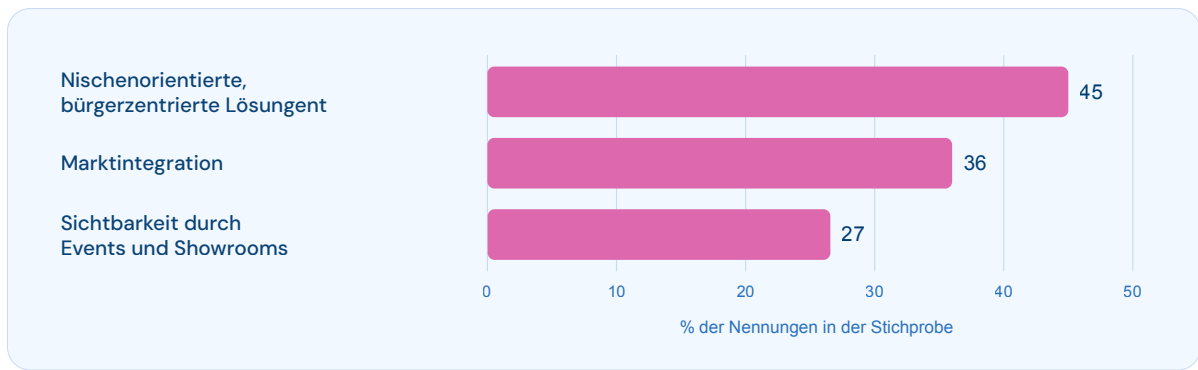


Abbildung 11 Erfolgsfaktoren Märkte positiv

Zu den von den Befragten genannten positiven Faktoren gehört die Fähigkeit von GovTechs, **nischenorientierte, bürgerzentrierte Lösungen** anzubieten (siehe Abbildung 11). Ein Beispiel hierfür sind (KI-)gestützte Tools für die Beantragung von Genehmigungen, die Bürgerinnen und Bürger durch komplexe Verwaltungsverfahren führen (siehe z. B. GovTech4All), oder digitale Beteiligungsplattformen, die es Anwohnern ermöglichen, lokale Politik mitzugestalten (siehe z. B. DeliberAlde) – Lösungen, die in der Regel außerhalb des Fokus großer öffentlicher IT-Anbieter oder BigTechs liegen. Andere Fälle betrafen modulare Identitätsprüfungsdienste (siehe z. B. SPRIN-D Funke) oder Daten-Dashboards für kommunale Transparenz (siehe z. B. Vialytics), bei denen GovTechs funktionale Lücken bestehender Anbieter füllen und maßgeschneiderte, benutzerfreundliche Tools anboten, die speziell für lokale Kontexte entwickelt wurden. Ein weiterer Faktor ist die **Marktintegration**: GovTechs sind erfolgreich, wenn sie in breitere Konsortien mit Universitäten, öffentlichen IT-Dienstleistern und etablierten Industriepartnern eingebettet sind, die Innovation mit Stabilität verbinden. Schließlich trägt die Sichtbarkeit durch **Events und Showrooms** wie GovTech Auszeichnungen, Demo-Tage und Networking-Plattformen dazu bei, dass Start-ups an Legitimität gewinnen, Vertrauen bei den Verwaltungen aufbauen und neue Möglichkeiten für den Markteintritt erschließen können.

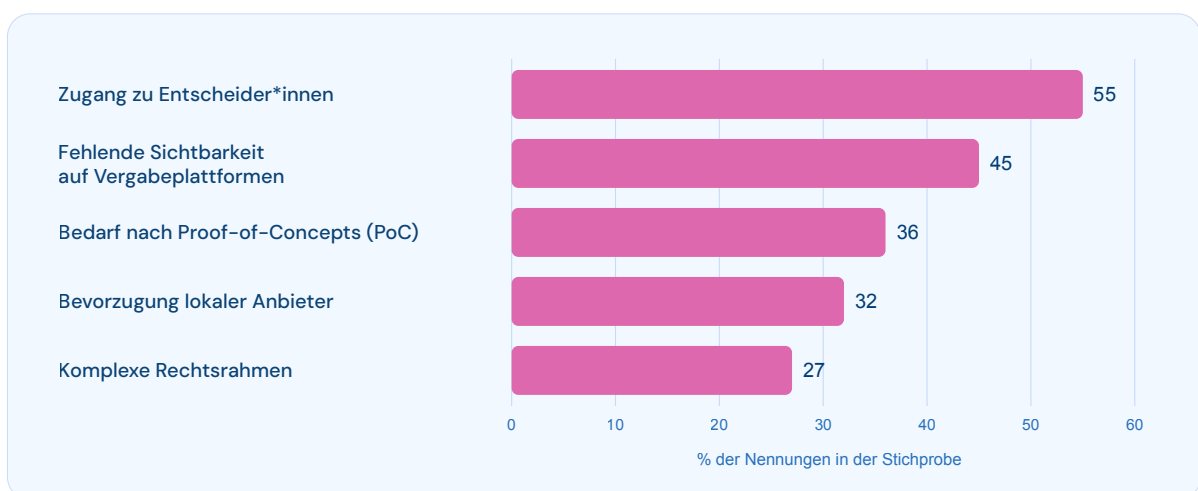


Abbildung 12 Erfolgsfaktoren Märkte negativ

Gleichzeitig wurden mehrere Hindernisse hervorgehoben, wie aus Abbildung 12 hervorgeht. Ein wiederkehrendes Thema war die Schwierigkeit, **Zugang zu Entscheidungsträgern** zu erhalten. Diese selbst sehen, dass viele Start-ups Schwierigkeiten haben, relevante Ansprechpartner innerhalb der Verwaltungen zu finden, was den Markteintritt verzögert oder blockiert, während Verwaltungen, die sich für GovTech einsetzen, oft mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind, wenn sie intern für ihre Sache werben. In diesem Zusammenhang leiden GovTechs unter **fehlender Sichtbarkeit auf Vergabepattformen**, was ihre Möglichkeiten einschränkt, Lösungen zu präsentieren. Ein weiteres systemisches Problem ist die hohe Nachfrage nach **Proof-of-Concepts (PoC)**: Start-ups müssen oft wiederholt Pilotprojekte durchführen, was Ressourcen verbraucht, ohne dass ein klarer Weg zur Skalierung erkennbar ist, und letztendlich Verwaltungen mehr kostet, als wenn direkt skalierbare Lösungen eingesetzt würden. Die **Bevorzugung lokaler Anbieter**, die durch Subventionen und Beschaffungspräferenzen noch verstärkt wird, fragmentiert den europäischen Markt weiter und benachteiligt ausländische Marktteilnehmer. Schließlich verzögert ein **komplexer Rechtsrahmen** mit unterschiedlichen nationalen Vorschriften den Markteintritt und erhöhen die Kosten für kleine Unternehmen mit begrenzten Ressourcen.

Auch für die Markt fokussierte Perspektive lieferten die Interviewpartnerinnen und -partner anschauliche Beispiele. Ein portugiesischer Befragter beschrieb die Komplementarität zwischen den Akteuren: „BigTech eignet sich sehr gut für Standard-GenAI-Modelle ... aber wenn man gemeinsam mit Bürgerinnen und Bürgern etwas gestalten möchte, wie beispielsweise die Planung neuer Stadtgebiete, dann ist ein Start-up die bessere Wahl – genauer und maßgeschneiderter als BigTech.“ Aus Sicht der Anbieter gibt es auch negative Fälle, in denen die Zusammenarbeit mit großen Anbietern die Wirkung von GovTech einschränkte. In einem Projekt wurde ein GovTech Start-up, welches seine Lösung anbot, in ein von BigTech geführtes Konsortium aufgenommen. Dies stellte zwar die Einhaltung von Vorschriften und die Lieferung in großem Maßstab sicher, aber die innovativen Funktionen des Start-ups wurden nach und nach zurückgestellt, was zeigt, wie asymmetrische Partnerschaften Innovationen verwässern und die Marktpräsenz kleinerer Unternehmen einschränken können. Insgesamt sind Märkte eine zentrale, unverzichtbare Säule – nur durch sie und ihre Mechanismen können Lösungen von der anfänglichen Innovation zu einer wirtschaftlich tragfähigen Nutzung gelangen. GovTechs Agilität und ihre Fähigkeit, bürgerorientierte Lösungen maßzuschneidern, machen sie zu unverzichtbaren Partnern für Verwaltungen, doch müssen sie sich im Wettbewerb beweisen. Hindernisse in Bezug auf Sichtbarkeit, Zugang und Fragmentierung führen dazu, dass die meisten Initiativen auf Pilotprojekte beschränkt bleiben und nicht in großem Maßstab umgesetzt werden. Der Aufbau offenerer und integrierter europäischer Märkte mit Mechanismen, die GovTechs mit Entscheidungsträgern verbinden und sie in Konsortien einbinden, wird entscheidend sein, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

## Support Infrastruktur

Support Infrastrukturen spielen eine wesentliche Rolle dabei, ob GovTechs über isolierte Pilotprojekte hinauswachsen und sich zu nachhaltigen, skalierbaren Lösungsanbietern entwickeln können. Start-up-Anbieter bringen zwar oft Ideen und Agilität mit, doch ihr Erfolg hängt nicht nur von ihnen selbst und ihren Kunden ab, sondern auch von der Existenz von intermediären Organisationen und Plattformen, die Risiken reduzieren, Vernetzung erleichtern und für Kontinuität sorgen. Ohne solche Strukturen bleiben Verwaltungen und GovTechs isolierte Akteure, die Schwierigkeiten haben, sich gegenseitig zu finden, Erfahrungen auszutauschen oder Innovationen in längerfristige Strategien einzubetten.

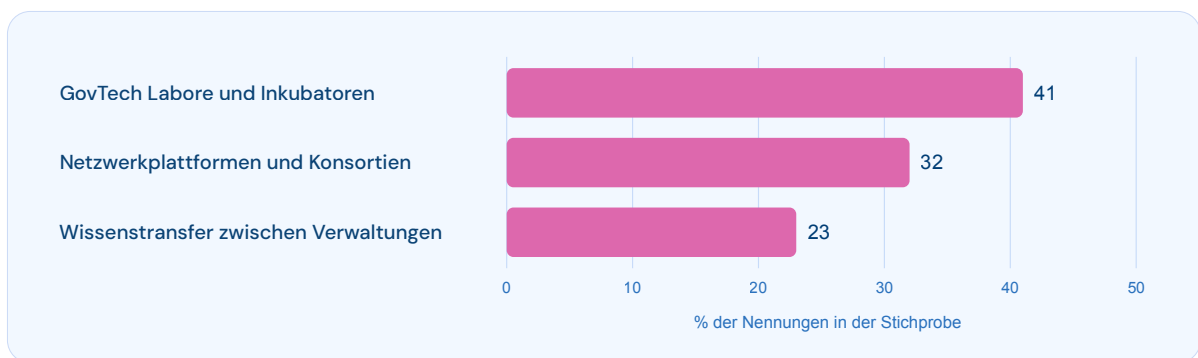


Abbildung 13 Erfolgsfaktoren Support Infrastruktur positiv

Im Rahmen der Interviews wurden mehrere fördernde Mechanismen hervorgehoben, siehe Abbildung 13. **GovTech Labore und Inkubatoren** – wie das GovTech Lab Madrid oder Start-up in Residence Netherlands – schaffen sichere Räume für Verwaltungen, um Lösungen zu testen, wobei sie oft eine Risikoteilungsfunktion übernehmen, welche Hindernisse für Experimente verringert. **Netzwerkplattformen und Konsortien** bieten Start-ups und Verwaltungen ein strukturiertes Umfeld, um sich zu treffen, Praktiken auszutauschen und gemeinsam größere Projekte zu verfolgen. Darüber hinaus erwies sich der **Wissenstransfer zwischen Verwaltungen** als wichtiger Faktor: Größere Kommunen oder erfahrene Behörden können ihre Erfahrungen mit kleineren Verwaltungen teilen, wodurch kollektives Know-how entsteht, und Doppelarbeit vermieden wird.

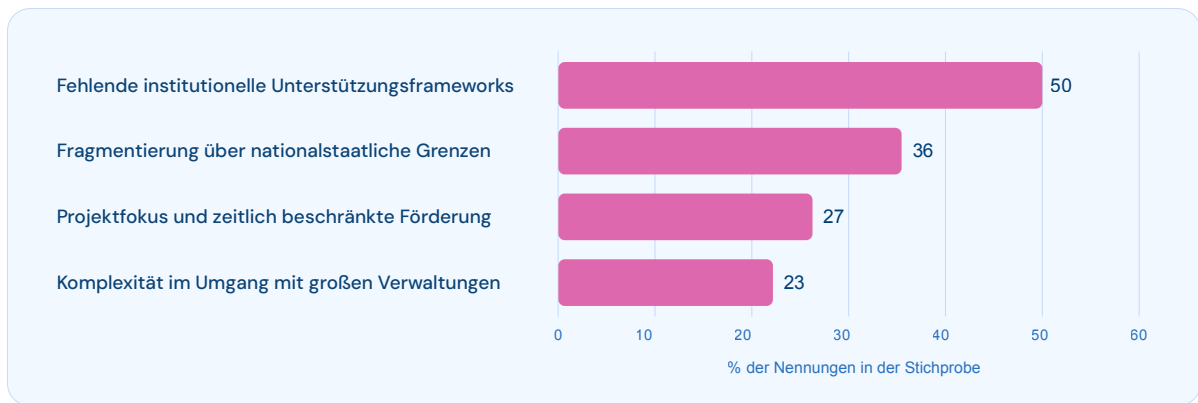


Abbildung 14 Erfolgsfaktoren Support Infrastruktur negativ

Umgekehrt bleibt das **Fehlen institutionalisierter Unterstützungsframeworks** ein großes Hindernis, wie aus Abbildung 14 hervorgeht. Viele Verwaltungen gaben an, dass es keine spezialisierten Ansprechstellen für Rechtsberatung, finanzielle Beratung oder Matchmaking gibt, sodass sowohl Verwaltungen als auch Start-ups, die für eine effektive Zusammenarbeit erforderlichen Ressourcen fehlen. Die **Fragmentierung über nationalstaatliche Grenzen** erschwert die Skalierung zusätzlich: Zwar gibt es nationale Ökosysteme, doch sind diese selten grenzüberschreitend vernetzt, was Synergien verhindert und die europäische Integration behindert. Darüber hinaus sind viele Unterstützungsmechanismen **projektbezogen und Förderungen beschränkt**, sodass sie nach Abschluss der Pilotprojekte auslaufen und so zu einer „Pilotmüdigkeit“ beitragen. Schließlich erschwert die **Komplexität der Zusammenarbeit mit großen Verwaltungen** mit ihren bürokratischen Hürden und starren Verfahren kleineren Unternehmen die Orientierung.

Anekdoten veranschaulichen sowohl das Potenzial als auch die Mängel von Support Infrastruktur. Ein Befragter auf EU-Ebene hob die Rolle von „GovTech Showrooms und -Veranstaltungen“ beim Aufbau grenzüberschreitender Glaubwürdigkeit hervor, die den Verwaltungen helfen, ihre Zurückhaltung gegenüber der Zusammenarbeit mit kleinen Anbietern zu überwinden. Ein anderer Befragter erklärte, dass viele Start-ups nur als „kleine Anbieter in größeren Konsortialprojekten“ überleben, da eine direkte Beschaffung nach wie vor nahezu unmöglich ist. Mehrere Interviewpartnerinnen und -partner betonten, wie wichtig es sei, Software-GovTechs mit Hardware- und Industrieunternehmen zu vernetzen, um eine nachhaltigere Skalierung zu gewährleisten und eine Abhängigkeit von außereuropäischen Infrastrukturen zu vermeiden. Ein weiterer verwies auf das ausstehende „Applied AI Program“, das darauf abzielt, öffentlichen Verwaltungen gemeinsame Rechenressourcen zur Verfügung zu stellen und damit GovTech Start-ups eine Skalierung zu ermöglichen. Andere betonten den Wert grenzüberschreitender Matching-Programme auf EU-Ebene, die lokale Verwaltungen mit innovativen Start-ups aus anderen Teilen Europas zusammenbringen sollen.

Insgesamt unterstreichen die Daten, dass Support Infrastrukturen entscheidend sind, um Pilotprojekte in dauerhafte Lösungen umzuwandeln. Wo Inkubatoren, Konsortien und grenzüberschreitende Plattformen existieren, reduzieren sie Risiken für Verwaltungen,

erhöhen die Sichtbarkeit für Start-ups und schaffen Wege für die Skalierung. Wo sie fehlen, bleiben GovTech Kooperationen fragmentiert, vorübergehend und stark von einzelnen Vorreitern abhängig. Die Stärkung institutionalisierter Support Infrastruktur auf europäischer Ebene erscheint daher unerlässlich, um GovTech in die umfassendere digitale Transformation des öffentlichen Sektors einzubetten.

## Technologie

Technologie bietet im besten Fall die Grundlage für eine schnelle Bereitstellung von Lösungen. Das Fehlen von Standards und Interoperabilität ist hingegen nicht nur ein nettes Extra, um den Prozess zu beschleunigen, sondern vielmehr ein Scheitern determinierendes Hindernis. Start-ups treten oft gerade deshalb in den öffentlichen Sektor ein, weil sie innovative, anpassungsfähige Lösungen anbieten können, die etablierte Anbieter zu langsam oder nicht bereit sind zu liefern. Gleichzeitig sehen sich GovTechs mit erheblichen Hindernissen konfrontiert, wenn ihre Produkte mit veralteten Infrastrukturen, inkonsistenten Standards und unterschiedlichen technologischen Praktiken in ganz Europa interagieren müssen. Die Interviews haben gezeigt, dass Agilität und offene Innovation zwar klare Vorteile bieten, aber dass veraltete Systeme und Fragmentierung häufig verhindern, dass vielversprechende Pilotprojekte zu skalierbaren Lösungen werden.

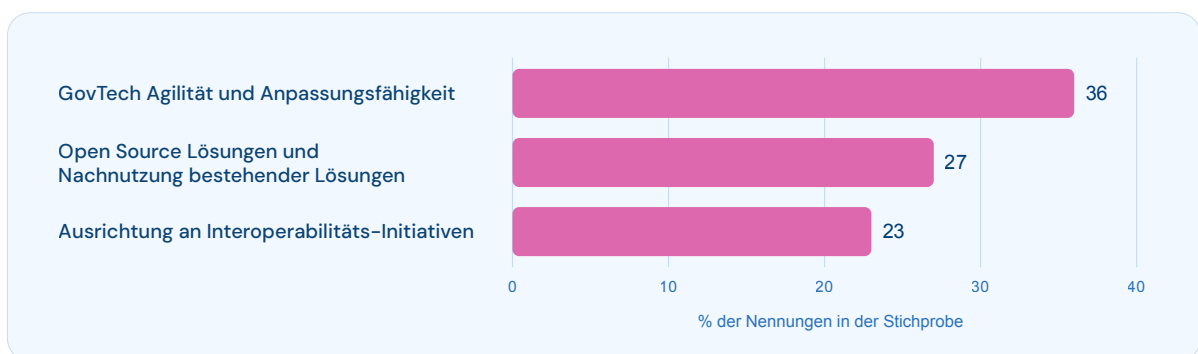


Abbildung 15 Erfolgsfaktoren Technologie positiv

Auf der Seite der Ermöglicher stachen drei Erfolgsfaktoren hervor (siehe Abbildung 15). Erstens ermöglichen die **Agilität und Anpassungsfähigkeit** von GovTech Start-ups die Bereitstellung maßgeschneiderter Lösungen, die schnell auf lokale Bedürfnisse reagieren, im Gegensatz zu den langsameren, standardisierten Angeboten von BigTech oder etablierten Anbietern, was sich insbesondere in der schnelleren und schlankeren Integration von IT-Systemen zeigt. Zweitens stärkt der Einsatz von **Open Source Lösungen und Nachnutzung bestehender Lösungen** die Akzeptanz von GovTech, da gemeinsam genutzter Quellcode und wiederverwendbare Komponenten Doppelarbeit reduzieren und es Verwaltungen ermöglichen, auf der Arbeit anderer aufzubauen als auch Garantien bieten. Drittens bietet die **Ausrichtung an Interoperabilitäts-Initiativen**, insbesondere durch Rahmenwerke wie den Interoperable Europe Act, gemeinsame Standards, die die Integration von GovTech Lösungen in bestehende öffentliche IT-Systeme erleichtern.



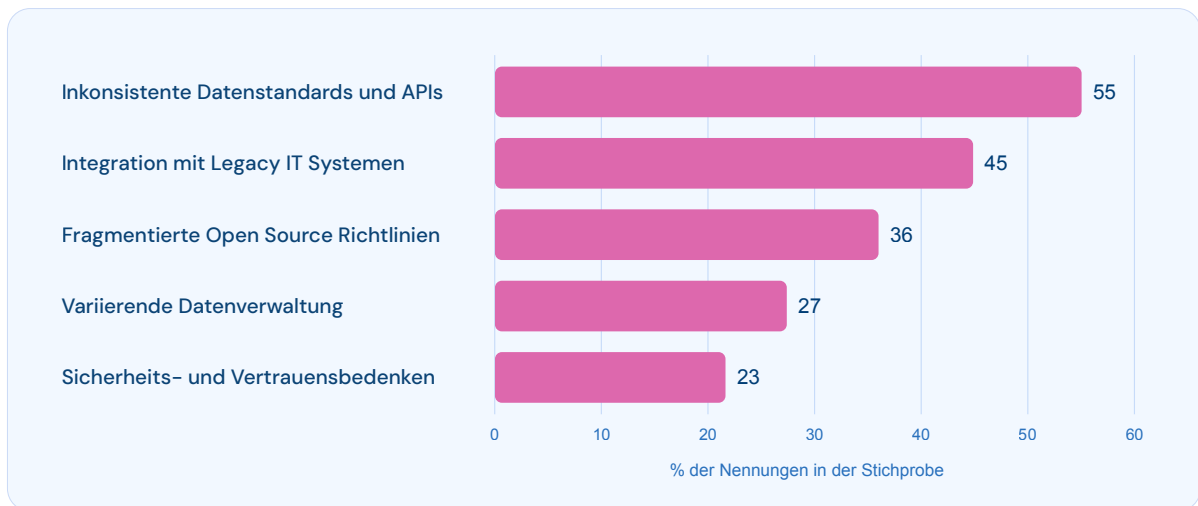


Abbildung 16 Erfolgsfaktoren Technologie negativ

Auf der Seite der Einschränkungen hoben die Befragten mehrere wiederkehrende Probleme hervor, wie in Abbildung 16 zu sehen ist. Es wird deutlich, dass wenig bis keine der technologischen Probleme auf Seiten der Anbieter liegen, sondern dass sie von öffentlichen Verwaltungen verursacht werden. Ein wesentliches Hindernis ist **Inkonsistenz von Daten Standards und APIs**, die eine grenzüberschreitende Einführung langsam und kostspielig machen. Die **Integration mit Legacy IT-Systemen** erwies sich als die vielleicht dringlichste Herausforderung: Veraltete Infrastrukturen wie COBOL-basierte Datenbanken blockieren oder verzögern häufig die Einführung von GovTech Lösungen. In diesem Zusammenhang verringern **fragmentierte Open Source Richtlinien** in den Mitgliedstaaten die Möglichkeiten für Zusammenarbeit und Wiederverwendung. Darüber hinaus erschwert die **variierende Datenverwaltung** in Verwaltungen die Einführung von Start-up-Lösungen. Schließlich führen **Sicherheits- und Vertrauensbedenken**, insbesondere im Zusammenhang mit Datenschutz und Compliance, häufig dazu, dass Verwaltungen zögern, mit kleinen Anbietern zusammenzuarbeiten.

Anekdoten aus den Interviews veranschaulichen diese Dynamik. Ein EU-Ebenen Partner hob die Bedeutung veralteter Infrastrukturen hervor: „Altsysteme sind das erste Hindernis, weil sie Geld, Ressourcen und Infrastruktur kosten.“ Ein portugiesischer Befragter reflektierte über die doppelte Rolle von Open Source: „Wir müssen Open Source fördern ... es ist ein Schritt zur Verringerung der Abhängigkeit von BigTech. Aber in der Regel wollen Verwaltungen einfach nur, dass das Produkt fertiggestellt wird. Bei Open Source gibt es immer noch eine Implementierungslücke.“ Ein deutscher Befragter wies auf den mangelnden Konsens bei der Einführung von Cloud basierten Lösungen hin: „Einige Verwaltungen sagen stolz, dass sie alles vor Ort haben, weil sie nicht an die Cloud glauben, während andere stolz sagen, dass sie alles in der Cloud haben ... Es gibt keine Richtlinien und keine öffentliche Cloud in den Mitgliedstaaten.“ In ähnlicher Weise verglich ein französischer Interviewpartner die Integrationsherausforderungen mit Unternehmensfusionen: „Es ist sehr schwierig, die Codebasis an ein anderes Team zu übergeben ... ein altes Team und ein neues Team haben sehr unterschiedliche Arbeitsweisen.“ Eine weitere Befragte hob die anhaltende Bindung an BigTech hervor und

merkte an, dass Verwaltungen oft auf etablierte Unternehmen zurückgreifen, anstatt das Risiko einzugehen, mit kleineren Akteuren zusammenzuarbeiten.

Insgesamt bildet Technologie sowohl Grundlage als auch Hindernis für die Einführung von GovTech Lösungen in öffentliche Verwaltungen. Agilität, Open-Source-Praktiken und Interoperabilitätsrahmen zeigen das Potenzial von Start-ups, die digitale Transformation zu beschleunigen. Allerdings behindern veraltete Systeme, uneinheitliche Standards und Sicherheitsbedenken weiterhin die Skalierung. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, sind nicht nur technische Innovationen von Start-ups erforderlich, sondern auch koordinierte Anstrengungen von Verwaltungen und EU-Institutionen, um Infrastrukturen zu modernisieren und Standards in ganz Europa zu harmonisieren.

## 4.5 Organisation eines europäischen GovTech Ökosystem

### Partnerschaften für nachhaltige, zukunftsfähige GovTech Nutzung

In allen Interviews betonten Partner immer wieder, dass GovTech isoliert nicht erfolgreich sein kann. Nachhaltige und zukunftsfähige GovTech Nutzung erfordert strategische Partnerschaften, die öffentliche Verwaltungen, Start-ups, Wissenschaft, Wirtschaft und Bürgerinnen und Bürgern zusammenbringen. Partnerschaften werden als Mechanismen angesehen, um Glaubwürdigkeitslücken zu überwinden, Ressourcen zu bündeln und systemische Wirkung zu erzielen, die über isolierte Pilotprojekte hinausgeht. Gleichzeitig variieren die Gestaltung und der Rahmen solcher Partnerschaften je nach Kontext erheblich und spiegeln unterschiedliche politische Kulturen und institutionelle Rahmenbedingungen wider.

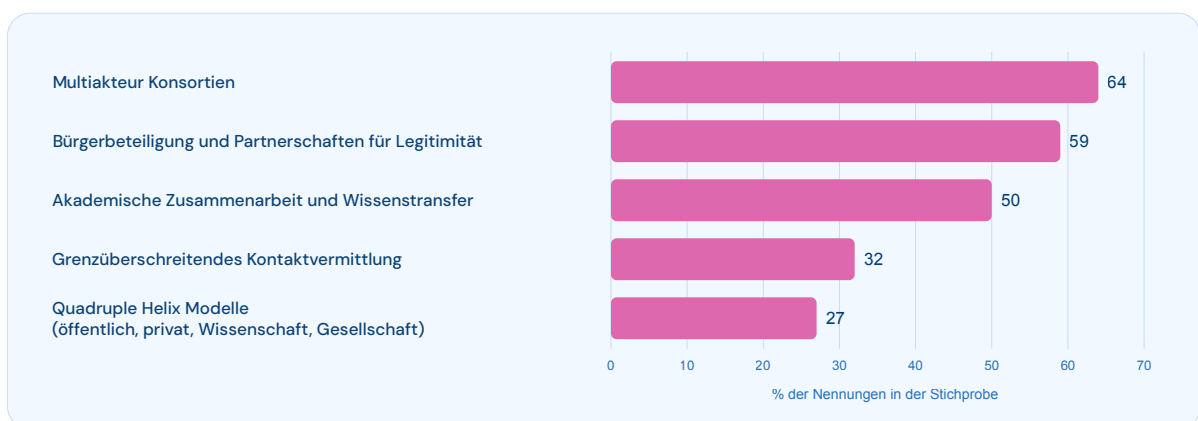


Abbildung 17 Überblick essenzieller Faktoren für zukunftsfähige GovTech Partnerschaften

Mehrere Partnerschaftsmodelle wurden als besonders vielversprechend identifiziert, siehe Abbildung 17. Erstens bieten **Multiakteur Konsortien** eine strukturierte Möglichkeit, Fachwissen und Ressourcen zu bündeln. In Portugal beispielsweise wurde das Programm Mobilizing Agenda als neuartige Initiative genannt, in deren Rahmen Universitäten, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen gemeinsam digitale Lösungen

für die öffentliche Verwaltung entwickeln. Dieses Modell verlagert den Fokus von traditionellen „öffentlich-privaten Partnerschaften“, die oft negative Konnotationen mit sich bringen, hin zu einer ökosystemorientierten Zusammenarbeit unter dem Dach von GovTech. Zweitens wird **Bürgerbeteiligung** zunehmend als eigenständige Dimension der Partnerschaft betrachtet, die sicherstellt, dass neue Lösungen sowohl legitim sind als auch den gesellschaftlichen Bedürfnissen entsprechen. Drittens ist **akademische Zusammenarbeit** zu einem wichtigen Kanal für den Wissenstransfer geworden: Universitäten und Forschungszentren stellen nicht nur technisches Fachwissen zur Verfügung, sondern verleihen experimentellen Projekten auch Legitimität. Ein Interviewpartner bezeichnete das **Quadruple-Helix Modell**– die Integration des öffentlichen Sektors, privater Unternehmen, der Wissenschaft und von Bürgerinnen und Bürgern– als potenzielle Blaupause für GovTech Ökosysteme. Schließlich wurde **grenzüberschreitende Vermittlung** durch Plattformen auf EU-Ebene wie GovTech Connect hervorgehoben. Solche europäischen Inkubatoren im Rahmen von GovTech4All gelten als wesentlich für die Überwindung der Fragmentierung und die Unterstützung von Start-ups über nationale Silos hinaus.

Das Interviewmaterial veranschaulicht diese Dynamik sehr greifbar. Wie bereits erwähnt, stellte ein Verwaltungspartner fest, dass öffentlich-private Partnerschaften zwar negative Assoziationen wecken, die Umdeutung der Zusammenarbeit unter dem Label GovTech diese jedoch oft politisch und öffentlich akzeptabel machte. In einem deutschen Interview wurde gewarnt, dass Partnerschaften oft scheitern, wenn Start-ups zu spät in den Prozess einbezogen werden, und betont, dass nachhaltige Ökosysteme ihre frühzeitige Einbindung in die Entwurfsphase erfordern. EU-Partner betonten unterdessen die Bedeutung grenzüberschreitender Kontaktvermittlungs-Programme, um lokale Verwaltungen mit innovativen Start-ups aus anderen Teilen Europas zu vernetzen.

Insgesamt deuten die Erkenntnisse darauf hin, dass Partnerschaften das Bindeglied für zukunftsfähige GovTech Ökosysteme sind. Sie funktionieren am besten, wenn sie nicht als Transaktionsverträge, sondern als kollaborative Ökosysteme konzipiert sind, die Wissenschaft, Industrie, Verwaltungen und Bürgerinnen und Bürgern integrieren. Auf europäischer Ebene sind strukturierte Netzwerkplattformen und grenzüberschreitende Inkubatoren besonders wichtig, um über fragmentierte nationale Praktiken hinauszukommen. Letztendlich hängt nachhaltige GovTech Nutzung weniger von den Bemühungen einzelner Start-ups ab als vielmehr von der Qualität, Vielfalt und Legitimität der Partnerschaften, in die sie eingebettet sind.

### Organisation eines europäischen GovTech Ökosystem

Die Befragten – ebenso wie frühere Studien – kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass GovTech nicht als eine Ansammlung isolierter Start-ups oder fragmentierter Pilotprojekte gedeihen kann. Stattdessen erfordert es eine Organisation auf Ökosystemebene, in der diverse Akteure (öffentliche Verwaltungen, Start-ups, IT-Anbieter, BigTech, Wissenschaft, NGOs und Bürgerinnen und Bürger) auf gemeinsame Ziele hin koordiniert werden. Ein GovTech Ökosystem muss sowohl horizontal, d. h.

länder- und sektorübergreifend, als auch vertikal, d. h. über alle Verwaltungsebenen von den Kommunen bis zur Europäischen Union, verstanden werden. Eine solche Komplexität erfordert Strukturen für Vertrauen, Interoperabilität und gemeinsame Verantwortung, um sicherzustellen, dass Innovationen nicht nur entwickelt, sondern auch verankert und skaliert werden.

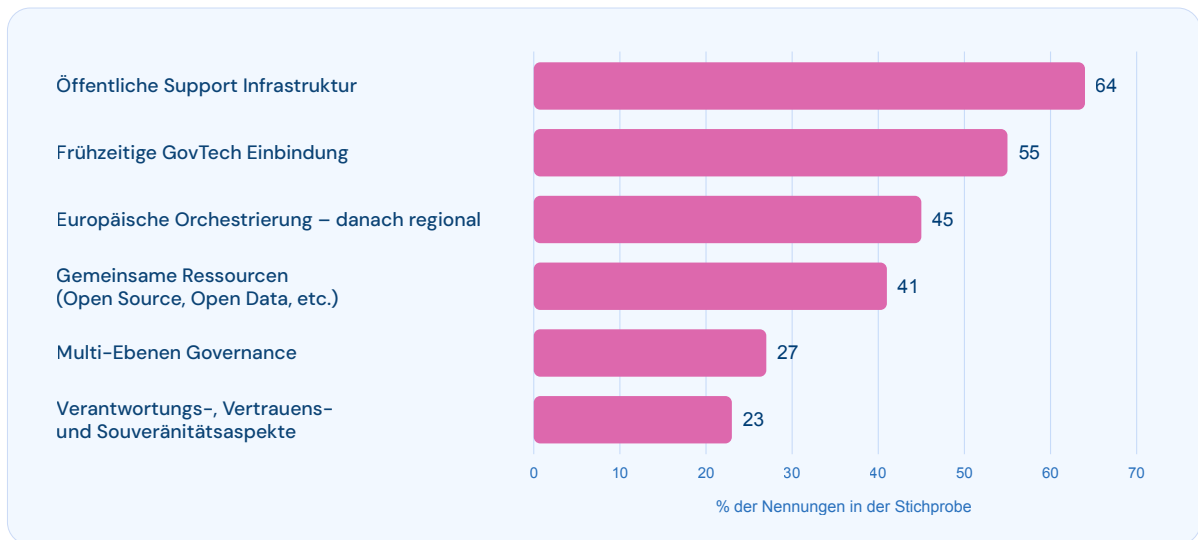


Abbildung 18 Überblick essenzieller Faktoren zur Organisation eines GovTech Ökosystems

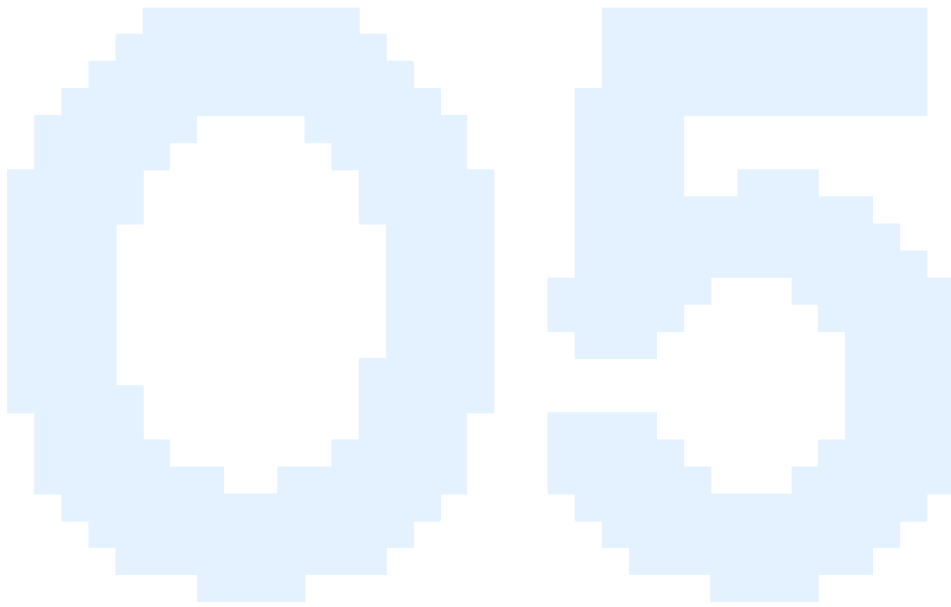
Mehrere Elemente wurden als entscheidend für die Organisation des Ökosystems identifiziert, wie in Abbildung 18 dargestellt. Erstens wurde das Vorhandensein einer starken **öffentlichen Support Infrastruktur**, z. B. Labore, Inkubatoren, Acceleratoren und rechtliche Beratung, als wesentlich angesehen, um Risiken für Verwaltungen zu reduzieren und vorhersehbare Wege für Start-ups zu schaffen. Zweitens wurde wiederholt die Bedeutung einer **frühzeitigen Einbindung von GovTech** betont. Die Befragten beschrieben ein wiederkehrendes verstecktes Versäumnis: Start-ups wurden oft erst in der Beschaffungsphase einbezogen, was zu Frustration und verschwendetem Potenzial führte. Eine Teilnehmerin merkte an: „Wenn wir das Ökosystem richtig gestalten wollen, müssen wir sie zu Beginn des Projekts einbeziehen ... nicht nur während der Beschaffung.“

Drittens wurde die Frage nach **europäischer Orchestrierung** im Gegensatz zur regionalen Verankerung aufgeworfen. Zwar ist eine Koordinierung auf EU-Ebene notwendig, um Fragmentierung zu überwinden, doch betonten diverse Interviews, dass Ökosysteme zunächst auf lokaler und nationaler Ebene wachsen müssen, bevor sie nach oben skaliert werden können. Viertens wurden **gemeinsame Ressourcen** wie Open-Source-Codebasen, offene Daten und gemeinsame Plattformen als Schlüssel für die Gesundheit des Ökosystems hervorgehoben. Eine französische Verwaltung betonte beispielsweise: „100 % unserer Projekte werden auf GitHub geteilt ... wir versuchen, auf Wiederverwendbarkeit zu achten“, und zeigten damit, wie sie Transparenz und Wiederverwendbarkeit in ihre Entwicklungs- und Partnerschaftsprozesse integriert haben. Schließlich betonten die Befragten, dass effektive Ökosysteme **Verantwortungs-, Vertrauens- und Souveränitätsaspekte** berücksichtigen müssen. Fragen rund um die

Beteiligung ausländischen Risikokapitals, Start-ups mit BigTech-Hintergrund und langfristige digitale Abhängigkeit machen deutlich, dass die Organisation von Ökosystemen nicht nur eine technische Angelegenheit ist, sondern auch eine Frage demokratischer Legitimität und Souveränität.

Die Interviews veranschaulichten diese Herausforderungen. Ein niederländischer Interviewpartner verglich den Aufbau eines Ökosystems mit einer Achterbahnfahrt und hob dabei die Schwierigkeit hervor, umsatzorientierte Dringlichkeit von Start-ups mit den langsameren Zyklen der Verwaltungen in Einklang zu bringen, und betonte die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Beteiligung und Kommunikation. Ein anderer Befragter verwies auf die eIDAS-Verordnung zur digitalen Identität als konkretes Beispiel für eine Ökosystemlogik, bei der der Wert nicht von einzelnen Akteuren, sondern aus dem Zusammenspiel von Ausstellern (Datenaustauschinstanz), Prüfern (Datennutzungsinstanz) und Inhabern (Kunden) entsteht. Deutsche Verwaltungen hingegen äußerten Bedenken hinsichtlich des Einflusses von Risikokapital auf die Eigentumsverhältnisse bei GovTech und stellten die Frage, wie Ökosystemstrukturen die europäische Souveränität schützen sollten.

GovTech als Ökosystem zu organisieren bedeutet daher, über bilaterale Verträge hinaus zu **Multi-Akteurs- und Multi-Level-Governance-Systemen** überzugehen. Effektive Ökosysteme umfassen eine frühzeitige Integration von Start-ups, robuste Support Infrastrukturen, grenzüberschreitende Plattformen und Open-Source-Praktiken. Auf dem Spiel stehen nicht nur die Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen, sondern auch die Souveränität und demokratische Legitimität anhand der Frage: Wer besitzt, verwaltet und erhält die digitalen Infrastrukturen des Staates von morgen?



# 5. Synthese

## 5.1 Zentrale Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie hat untersucht, wie europäische Verwaltung GovTech Start-ups wahrnehmen und mit ihnen umgehen. Dabei wurde auf dem konzeptionellen Ökosystem-Rahmen von Niehaves & Klassen (2024) aufgebaut, welches eine Ebene empirischer Erkenntnisse aus halbstrukturierten Interviews mit politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern und Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern aus vier EU-Mitgliedstaaten und der Europäischen Kommission ergänzt wurde.

Aus diesen 22 Interviews wurden über 70 verschiedene Merkmale und Motivationen extrahiert. Nach einer Priorisierung anhand früherer Studien wurden zehn zentrale Ergebnisse extrahiert:

- 1 Bei GovTech geht es um Agilität und frische Ideen: Verwaltungen sehen GovTechs durchweg als Quelle für Innovationskraft – kleine, schnell agierende Akteure, die frische Lösungen einbringen, wo BigTech und öffentliche IT-Anbieter zu langsam oder unflexibel sind.
- 2 GovTech bedeutet, ungedeckte Bedürfnisse zu erfüllen: Verwaltungen schätzen GovTechs dafür, dass sie sich mit spezifischen, übersehenen Problemen befassen, z. B. Bürgerbeteiligung oder automatisierte



Infrastrukturinstandhaltung. Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen konzentrieren sich GovTechs auf echte administrative Schwachstellen und Nischen-Dienstleistungsbereiche, die für Bürgerinnen und Bürger wichtig sind.

- 3 **GovTech dient als kultureller Übersetzer eingesetzt:** Über technische Lösungen hinaus hilft GovTech, die Kluft zwischen bürokratischen Verfahren und digitaler Dynamik zu überbrücken. Für viele Verwaltungen macht diese Rolle als „Übersetzer“ GovTech zu einem Motor für kulturelle Erneuerung im öffentlichen Sektor.
- 4 **Bürgerorientierung ist die wichtigste Motivation:** GovTech Kooperationen werden als Möglichkeit gesehen, benutzerfreundlichere, transparentere und reaktionsschnellere Dienste zu schaffen, die den steigenden Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an eine digitale Verwaltung entsprechen.
- 5 **Starren Beschaffungsvorschriften bleiben das größte Hindernis:** Große, risikoscheue Ausschreibungen schließen Start-ups systematisch aus. Während Studien von 2024 die Beschaffung als Hindernis hervorhoben, zeigen unsere Ergebnisse, dass sie die am häufigsten genannte Einschränkung ist, die in direktem Zusammenhang mit Fairness und Zugänglichkeit steht.
- 6 **Risikoaversion und Vertrauensdefizite bestehen weiterhin:** Kultureller Widerstand, Angst vor dem Scheitern und Zweifel an der Stabilität von Start-ups untergraben Akzeptanz.
- 7 **Veraltete IT und fragmentierte Standards blockieren Skalierung:** Integrationsprobleme mit veralteten Infrastrukturen und inkonsistenten Datenstandards behindern weiterhin die Einführung von GovTech Lösungen in Verwaltungen.
- 8 **Leadership und flexible Budgets sind entscheidende Faktoren:** Projekte sind erfolgreich, wenn sie von Politikern oder Führungskräften unterstützt werden und wenn risikofreudige Budgets vorhanden sind: Leadership und Budgetflexibilität gelten als unverzichtbar.
- 9 **GovTech ist kein Ersatz, sondern eine Ergänzung:** Verwaltungen unterscheiden ausdrücklich zwischen Anbietern: BigTech für Infrastruktur, öffentliche IT-Anbieter für Souveränität und Kontinuität, GovTech für Innovation und bürgernahe Dienstleistungen.
- 10 **GovTech Kooperationen leben von Sichtbarkeit und schnellen Erfolgen:** GovTechs sind oft dann erfolgreich, wenn sie schnell greifbare Verbesserungen vorweisen können, wie z. B. eine reibungslosere Bürger-Schnittstelle, einen tatsächlich funktionierenden Chatbot oder ein einfaches Dashboard, das Verwaltungen bei der Entscheidungsfindung hilft. Diese sichtbaren Erfolge sind politisch wertvoll, da sie es

Verwaltungen ermöglichen, frühzeitig Wirkung zu zeigen und Vertrauen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Bürgerinnen und Bürgern und politischen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aufzubauen.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse sowohl das Potenzial als auch das Paradoxon von GovTech in Europa. Das Versprechen liegt in GovTechs Fähigkeit, Innovation und Bürgerorientierung in den öffentlichen Sektor zu bringen. Das Paradoxon besteht darin, dass systemische Barrieren GovTech zumeist auf Pilotprojekte beschränken, anstatt eine Skalierung zu ermöglichen. Diese Dualität unterstreicht die Notwendigkeit einer stärkeren Zusammenarbeit, robusterer Unterstützungsstrukturen und einer Verlagerung hin zu einer datengesteuerten, evidenzbasierten Politikgestaltung, die GovTech über Narrative und Rhetorik hinaus zu einem strukturellen Motor für digitale Souveränität und demokratische Legitimität in Europa machen kann.

## 5.2 Ausblick

Letztendlich liegt der Beitrag von GovTech darin, öffentlichen Mehrwert schnell und in Skala zu liefern, jedoch nur, wenn Staaten bewusst Ökosysteme gestalten, die es kleinen Innovatoren ermöglichen, sich in souveräne, interoperable Infrastrukturen einzubinden. GovTech ist in Europa nicht nur ein peripheres Experiment, sondern ein aufstrebender Eckpfeiler dafür, wie Staaten sich im digitalen Zeitalter modernisieren und ihre Legitimität aufrechterhalten. Die Erfahrungen aus Deutschland, den Niederlanden, Frankreich und Portugal zeigen, dass sich die grundlegenden Chancen und Herausforderungen trotz unterschiedlicher Kontexte ähneln: Verwaltungen sind motiviert durch Agilität, öffentliche Mehrwerte und strategische Unabhängigkeit, werden jedoch durch starre Beschaffungsvorschriften, Skalierungsengpässe und Kapazitätslücken eingeschränkt.

GovTech kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern nur als Teil eines vielschichtigen Ökosystems: Öffentliche IT-Anbieter schützen die Souveränität, BigTech sorgt für die Skalierbarkeit der Kerninfrastruktur – GovTech Start-ups bringen Innovation und Bürgerorientierung ein. Um erfolgreich zu sein, müssen diese Anbieter zu komplementären Partnerschaften vernetzt werden, unterstützt durch europäische Maßnahmen, die offenen Wettbewerb, Subsidiarität und grenzüberschreitende Skalierung begünstigen. Wenn der öffentliche Sektor bewusst als marktgestaltender Partner wirkt, kann er die Modernisierung der Verwaltung beschleunigen und gleichzeitig Start-ups zu globalen Champions heranwachsen lassen. Auf diese Weise kann Europa gleichzeitig seine digitale Souveränität und Offenheit stärken.

Der Weg nach vorne besteht darin, die Pilotprojekte von heute zu den Plattformen von morgen zu entwickeln: Beschaffungssysteme aufzubauen, die Innovation belohnen, Standards grenzüberschreitend zu harmonisieren, in Humankapital zu investieren und Ökosysteme zu fördern, in denen Verwaltungen, Start-ups, Wissenschaft, Industrie und Bürgern gemeinsam öffentlichen Mehrwert schaffen. Auf diese Weise kann sich GovTech von einem fragmentierten Bereich zu einem wahrhaft europäischen Projekt entwickeln,

das in liberalen Werten verankert ist, Effizienz und Vertrauen in großem Maßstab bietet und zeigt, dass demokratische Staaten genauso agil und innovativ sein können wie die Gesellschaften, denen sie dienen.

Unsere Ergebnisse unterstreichen zwar die klaren Motivationen und Chancen für Verwaltungen, sich mit GovTechs zu befassen, sie decken aber auch hartnäckige, systemische Hindernisse auf, die deren Wirkung einschränken. Um von isolierten Pilotprojekten zu einer nachhaltigen Transformation zu gelangen, braucht Europa mehr als fragmentierte Initiativen und politische Absichtserklärungen, es bedarf einer strukturierten Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen, Start-ups, Wissenschaft und Industrie. Eine stärkere Evidenzbasis ist von entscheidender Bedeutung: Nur durch nachhaltige Forschung, gemeinsame Daten und vergleichende Bewertungen können politische Entscheidungsträger zwischen anekdotischen Erfolgsgeschichten und skalierbaren Praktiken unterscheiden. Die Möglichmachung einer datengestützten Politikgestaltung und faktenbasierter Strategien würde Verwaltungen nicht nur helfen, der Falle politisch vorgegebener Narrative zu entkommen, sondern auch sicherstellen, dass GovTech einen sinnvollen Beitrag zur demokratischen Legitimität, wirtschaftlichen Widerstandsfähigkeit und zum Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die digitale Verwaltung leistet.

### 5.3 Handlungsempfehlungen auf einen Blick

Die Skalierung von GovTechs von vielversprechenden Pilotprojekten zu nachhaltigen, grenzüberschreitenden Lösungen erfordert mehr als nur technische Exzellenz. Daten aus Interviews und weiteren Berichte stimmen in fünf grundlegenden Bedarfen überein:

- 1 **Auf Start-ups zugeschnittene Finanzierungsmechanismen**, einschließlich flexibler, risikofreundlicher Budgets (*Ni24*).
- 2 **Institutionelle Unterstützungsinfrastrukturen** wie Inkubatoren, Matchmaking und rechtliche Beratung (*Me22*).
- 3 **Interoperabilität und Standardisierung**, die eine grenzüberschreitende Wiederverwendung von Lösungen ermöglichen (*EU24*).
- 4 **Kulturelle Bereitschaft und Vertrauen**, gestützt durch die Unterstützung durch Führungskräfte und Risikobereitschaft (*Ba25; Ku22*).
- 5 **Partnerschaften für den Markteintritt**, die Start-ups mit wichtigen Behörden, Hochschulen und der Industrie verbinden (*Ba25*).

Die Modernisierung des Beschaffungswesens wird weithin als entscheidender Hebel angesehen: Kleinere Losgrößen, ergebnisorientierte Beschreibungen und innovationsfreundliche Instrumente öffnen den Markt für GovTechs (*Da25*). Interoperabilität und offene Standards verwandeln isolierte Pilotprojekte in wiederverwendbare, grenzüberschreitende öffentliche Güter. Der entscheidende Engpass ist die Gestaltung von Skalierungspfaden über Pilotprojekte hinaus – Budgetierung, Eigentumsverhältnisse,

Integration und langfristige Wartung. Der Aufbau von Kapazitäten in Verwaltungen (in den Bereichen Produktmanagement, agile Bereitstellung und Datenverwaltung) ist ebenso wichtig wie die Beschaffung externer Innovationen (Ni25).

Auf europäischer Ebene sind strukturierte Partnerschaften und grenzüberschreitende Plattformen von kritischer Bedeutung. Eine europäische Partnerschaftspolitik könnte den öffentlichen Markt als Sprungbrett für Start-ups positionieren und ihnen dabei helfen, sich zu relevanten Spielern im globalen Markt zu entwickeln, während gleichzeitig die digitale Souveränität Europas gestärkt wird. EU-Instrumente – Finanzierung, Standards und Plattformen – sollten nicht nur nationale Pilotprojekte unterstützen, sondern auch eine einheitliche Skalierung in allen Mitgliedstaaten durchsetzen, um eine nahtlose Expansion zu gewährleisten (EU25). Gemeinsam genutzte APIs, Referenzarchitekturen und offene Daten sind der kürzeste Weg zur Skalierung, auch wenn die Auswirkungen des Interoperable Europe Act bislang noch begrenzt sind (Ni24). Machtasymmetrien zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups erfordern Maßnahmen gegen Lock-in-Effekte, Transparenz und Modularität, wie sie im Digital Markets Act (EU24) vorgesehen sind.

Der vorliegende Fallvergleich ergab eine starke Übereinstimmung zwischen den Ländern, weshalb Policy Anpassungen eher gemeinsame europäische Wegbereiter als länderspezifische Lösungen in den Vordergrund stellen sollten. Ein „GovTech Leitfaden für Skalierbarkeit“ könnte technische Maßnahmen (Standards, Kataloge, Open-Source-Lösungen) mit institutionellen Instrumenten (Rahmenverträge, Kompetenzinitiativen, ergebnisorientierte KPIs) kombinieren. Weitere Einzelheiten finden sich in Tabelle 3 auf der nächsten Seite, die gemeinsam mit dem internen Team der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit entwickelt wurde.

Challenge Statement	Generalisierter Policy Ansatz	Sofortmaßnahmen	Stakeholder
<p>GovTechs leiden unter chronischer Unterfinanzierung aufgrund starrer Haushaltsvorschriften und langsamer Beschaffungszyklen. Über 70 % der Befragten nannten den begrenzten Zugang zu flexiblen Budgets als Haupthindernis für die Skalierung von Pilotprojekten. Ohne finanzielle Toleranz für Experimente greifen Verwaltungen standardmäßig auf risikoarme etablierte Anbieter zurück, wodurch Innovationen eingeschränkt und Potenziale in der Frühphase verschwendet werden.</p>	<p>Einführung spezieller GovTech-Förderfenster innerhalb bestehender EU- und nationaler Programme, nach dem Vorbild von Venture-Mechanismen, um Experimente in kleinem Maßstab und iterative Entwicklungen zu ermöglichen. Durch die Kombination von vorkommerzieller Beschaffung mit risikofreudigen Haushaltslinien können Verwaltungen Innovationen gemeinsam entwickeln und testen, ohne gegen die Haushaltsdisziplin zu verstoßen. Der innovative Anteil daran ist, dass die Toleranz gegenüber Experimenten direkt in die Logik der öffentlichen Haushaltsplanung eingebettet wird.</p>	<p>→ Stärkung zweckgebundener GovTech-Innovationsfonds, z. B. im Rahmen des Digital Europe Program und der Digital Recovery Facility, die für subnationale Verwaltungen zugänglich sind.</p> <p>→ Vereinfachung von Kofinanzierungs- und Berichterstattungsverfahren für kleine Unternehmen.</p> <p>→ Pilotprojekt „GovTech Venture Fund“ unter der Leitung des Europäischen Innovationsrats zur Kofinanzierung vielversprechender Start-ups, die sich mit öffentlichen Herausforderungen befassen.</p> <p>→ Mitgliedstaaten ermutigen, risikotolerante Haushaltsklauseln in ihre Gesetze zur öffentlichen Finanzverwaltung aufzunehmen, um Experimente mit geringem Wert und großer Wirkung zu ermöglichen.</p>	<p>European Commission (DG CONNECT, DG DIGIT), European Investment Bank, national finance ministries, (national) digital agencies, regional authorities, innovation labs, and start-up accelerators.</p>

## Auf Start-ups zugeschnittene Finanzierungs-mechanismen

Institutionelle Unterstützungs-Infrastrukturen			
Challenge Statement	Generalisierter Policy Ansatz	Sofortmaßnahmen	Stakeholder
Viele Verwaltungen und Start-ups arbeiten isoliert und verfügen nicht über die für eine nachhaltige Zusammenarbeit erforderlichen Vermittlungsdienste, rechtliche Beratung und Matchmaking-Mechanismen. Die Studie ergab, dass mehr als die Hälfte der erfolgreichen Pilotprojekte mit speziellen Vermittlungsstellen wie Laboren oder Inkubatoren verbunden waren, während Projekte ohne solche Verbindungen nach der Anschubfinanzierung tendenziell im Sande verliefen.	Aufbau eines europäischen Netzes von GovTech-Hubs und Kompetenzzentren, die lokale Verwaltungen, Start-ups und Forschungsakteure miteinander verbinden, einschließlich bereits bestehender nationaler Best Practices. Diese Zentren sollten gemeinsame Rechtsrahmen, Sandbox-Umgebungen und Beratungsdienste anbieten, um die Transaktionskosten für beide Seiten zu senken. Die Innovation besteht darin, fragmentierte nationale Initiativen in eine integrierte europäische Unterstützungsarchitektur umzuwandeln.	<p>→ Programme wie GovTech Connect und GovTech4All zu dauerhaften, EU-finanzierten Infrastrukturen ausbauen.</p> <p>→ Standardisierte Rechtsinstrumente entwickeln (Musterverträge, Rahmenwerke für geistiges Eigentum, Vereinbarungen zum Datenaustausch).</p> <p>→ Verwaltungsübergreifende Lernplattformen fördern, auf denen Städte und Regionen bewährte Verfahren austauschen können.</p> <p>→ Sicherstellen, dass jeder Mitgliedstaat eine nationale GovTech-Kontaktstelle benennt, um nationale Akteure mit Möglichkeiten auf EU-Ebene zu verbinden.</p>	Kommission der europäischen Union (DG CONNECT), nationale Digitalagenturen, regionale Parlamente, Innovationslabore (z.B. LabX, GovTech Campus, Digicampus), Wissenschaft und Start-up Interessensvertretungen.



Challenge Statement	Generalisierter Policy Ansatz	Sofortmaßnahmen	Stakeholder
<p>Trotz Bemühungen im Rahmen des Interoperable Europe Acts (2024) stellen uneinheitliche Datenstandards und veraltete Infrastrukturen nach wie vor große Hindernisse für die Skalierung von GovTech-Lösungen dar. Über 60 % der Befragten nannten technische Fragmentierung und das Fehlen gemeinsamer APIs als Hauptgründe dafür, dass Pilotprojekte lokal bleiben. Ohne Interoperabilität können selbst erfolgreiche Innovationen nicht wieder verwendet oder grenzüberschreitend skaliert werden.</p>	<p>Verpflichtung von EU-finanzierten (und nationalen) GovTech-Projekten zur Verwendung offener technischer Standards und wiederverwendbarer Komponenten. Behandlung von Interoperabilität nicht als Nebensache, sondern als Voraussetzung für die Finanzierung. Durch die Angleichung der Beschaffungs- und Standardisierungsrichtlinien kann die EU lokale Pilotprojekte in skalierbare europäische öffentliche Güter umwandeln.</p>	<p>→ EU-finanzierte digitale öffentliche Dienste müssen offene APIs und Dokumentationen oder offene Daten und Open Source veröffentlichten.</p> <p>→ Einrichtung eines europäischen Katalogs wiederverwendbarer GovTech-Lösungen (verknüpft mit z.B. dem Interoperable Europe Portal).</p> <p>→ Schaffung von Anreizen für die Einführung von Open-Source-Lizenzmodellen und gemeinsamen Referenzarchitekturen.</p> <p>→ Angleichung der Standards der Mitgliedstaaten durch koordinierte Governance unter der Leitung des Interoperable Europe Board.</p>	<p>Kommission der europäischen Union (Interoperable Europe Board), nationale Standardisierungsverantwortliche, öffentliche IT-Anbieter, GovTech Vertretungen, Open Source Communities.</p>

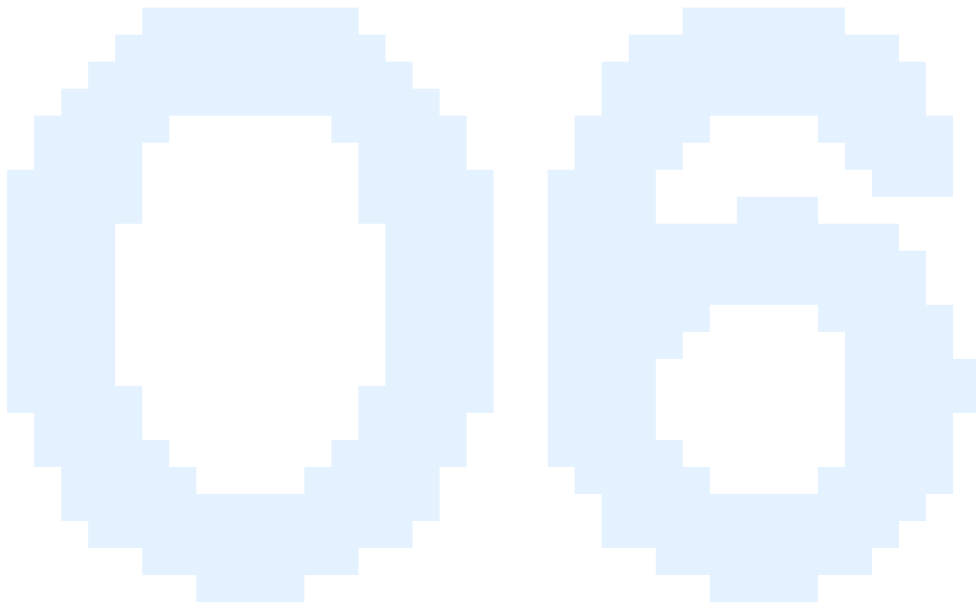
## Interoperabilität und Standardisierung

Challenge Statement	Generalisierter Policy Ansatz	Sofortmaßnahmen	Stakeholder
<p>Kulturelle Trägheit und Fachkräftemangel in Verwaltungen gehören zu den hartnäckigsten Hindernissen für die Einführung von GovTech Lösungen. Vielen Verwaltungen mangelt es an agilen und digitalen Kompetenzen, wobei risikoscheue Kulturen Experimente hemmen. Ohne gezielten Kapazitätsaufbau haben selbst gut finanzierte Initiativen Schwierigkeiten, sich durchzusetzen.</p>	<p>Entwicklung eines europäischen GovTech-Kompetenzrahmens, der Führungskräftetraining, agile Methoden und Innovationsmanagement in die Entwicklung des öffentlichen Dienstes integriert. Ein solcher Ansatz verbindet technische Kompetenz mit kulturellem Wandel und befähigt Verwaltungsmitarbeitende, als kompetente Partner für Start-ups zu agieren. Die Neuartigkeit eines solchen Ansatzes liegt in der Institutionalisierung von Innovations- und Technologiekompetenz als Kernkompetenzen in öffentlichen Beschäftigungssystemen.</p>	<p>→ Einrichtung einer GovTech-Akademie als Teil der EU-Verwaltungsakademie, die zertifizierte Schulungen in den Bereichen agile Umsetzung, Produktmanagement und digitale Beschaffung anbietet.</p> <p>→ Einführung von Austauschprogrammen zwischen Verwaltungen und Start-ups, um gegenseitiges Lernen zu fördern.</p> <p>→ Unterstützung von Innovationsmanager-Funktionen in öffentlichen Organisationen durch nationale Förderprogramme.</p> <p>→ Aufnahme von Zielen für digitale Kompetenzen von Verwaltungsmitarbeitenden in die Ziele der EU für das digitale Jahrzehnt.</p>	<p>Kommission der europäischen Union (DG CONNECT), nationale Ausbildungsinstitutionen für Verwaltungen und Universitäten, lokale Verwaltungen, Start-up Vertretungen, Fortbildungsanbieter.</p>

Kulturelle Bereitschaft und Vertrauen

Challenge Statement	Generalisierter Policy Ansatz	Sofortmaßnahmen	Stakeholder
<p>GovTechs haben Schwierigkeiten Zugang zu Entscheidungsträgern zu erhalten und sich auf fragmentierten Märkten zurechtzufinden. Die derzeitigen Beschaffungsregelungen und Konsortialstrukturen begünstigen oft etablierte Unternehmen, was zu wiederholten Pilotprojekten ohne Skalierungspotenzial führt. Das Fehlen transparenter Vermittlungsmechanismen schwächt sowohl die Verbreitung von Innovationen als auch den Wettbewerb.</p>	<p>Aufbau eines GovTech-Partnernetzwerks, um Start-ups mit Verwaltungen, Hochschulen und Industriepartnern zusammenzubringen. Dieses Rahmenwerk sollte offene Matchmaking-Plattformen mit ergebnisorientierten Beschaffungsinstrumenten kombinieren. Durch die Integration der Ökosystem-Orchestrierung in die Beschaffungsgestaltung kann die öffentliche Nachfrage das Wachstum vorantreiben.</p>	<p>→ Entwicklung eines GovTech-Marktplatzes im Rahmen des Digital Europe Program, um Start-ups mit öffentlichen Auftraggebern zusammenzubringen.</p> <p>→ Förderung von Konsortialmodellen mit mehreren Akteuren (Quadruple Helix) in EU-weiten und nationalen Ausschreibungen.</p> <p>→ Einführung europäischer Referenzverträge zur Vereinfachung grenzüberschreitender Ausschreibungen.</p> <p>→ Unterstützung von wettbewerbsorientierten Wettbewerben und GovTech-Auszeichnungen, die skalierbare Auswirkungen belohnen.</p>	<p>Kommission der europäischen Union (DG Grow, DG CONNECT), Mitgliedsstaaten, Kommunalverwaltungen und lokale Verwaltungen, Universitäten, Wirtschaftsverbände, GovTech Vertretungen.</p>

Tabelle 3 Policy Ansätze Langversion



## 6. Bibliografie

- [An24] Anand, S., Abhista, A., Nieuwenhuis, L.J.M. (2024). Understanding digital sovereignty: A textual analysis of eu understanding digital sovereignty: A textual analysis of eu policy documents. *Ecis 2024 treos*. 8 (p. 1-3). Association for Information Systems.
- [Ba25] Bauer, L.T., Wyszynski, M., Niehaves, B. (2025). Diversity in govtech – who’s represented in innovative technology supplied to public administration? *International conference on digital government research (dg.o 2025)* (Vol. 1, p. 1-13).
- [Bh22] Bharosa, N. (2022, 7). The rise of govtech: Trojan horse or blessing in disguise? a research agenda. *Government Information Quarterly*, 39, 101692.
- [Bh24] Bharosa, N., & Janowski, T. (2024). The govtech challenge – govtech and public value creation. *Proceedings of the 25th annual international conference on digital government research* (p. 1043-1045). ACM.
- [Br25] Brende, B., Richter, M., Ezzat, A. (2025). *The global public impact of govtech: A 9.8 trillion dollar opportunity* (Tech. Rep.). Germany: World Economic Forum.
- [EU22] Commission of the European Union (2022). *Regulation (eu) 2022/1925 of the european parliament and of the council of 14 september 2022 on contestable*

and fair markets in the digital sector and amending directives (eu) 2019/1937 and (eu) 2020/1828 (digital markets act). Official Journal of the European Union.

- [EU24] Commission of the European Union (2024). *Regulation (eu) 2024/1689 of the european parliament and of the council of 13 june 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending regulations (ai act)*. Official Journal of the European Union.
- [EU242] Commission of the European Union (2024). *Regulation (eu) 2024/903 of the european parliament and of the council of 13 march 2024 laying down measures for a high level of public sector interoperability across the union (interoperable europe act)*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj>
- [EU25] Commission of the European Union (2025). Europe's digital decade: Digital targets 2030. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en). (Accessed: 2025-09)
- [JU25] Committee on Legal Affairs (JURI), E.P. (2025). *The 28th regime: a new legal framework for innovative companies*. Workshop, with the support of the Policy Department for Justice, Civil Liberties and Institutional Affairs. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/committees/de/product/productdetails/20250603WKS06401> (Accessed: 2025-09)
- [Da25] Davies, N., McBride, K., Kleinaltenkamp, M. (2025). Move fast and break things? barriers to govtech procurement in the united kingdom. *International conference on digital government research (dg.o 2025)* (Vol. 1, p. 1-15).
- [Dß25] Daßler, L., Hein, A., Krcmar, H. (2025). Govtech incubators: Bridging the gap between prototypes and long-term implementation. I. Lindgren et al. (Eds.), *Electronic government. egov 2025* (p. 164-179). Lecture Notes in Computer Science, vol 15944. Springer, Cham.
- [Dß252] Daßler, L., Ruckstuhl, T., Hein, A., Krcmar, H. (2025). From complexity to clarity – a taxonomy of govtech startup business models for public sector innovation. *International conference on digital government research (dg.o 2025)* (Vol. 1, p. 1-15).
- [De25] Degen, K., & Teubner, T. (2024). Wallet wars or digital public infrastructure? orchestrating a digital identity data ecosystem from a government perspective. *Electronic Markets*, 34, 50.
- [DE25] *Digital europe programme* (Tech. Rep.). (2025). Belgium: European Commission, Funding & Tenders / EU funding programmes. (Programme duration 2021–2027; total budget 7.59 billion Euro; lead DG: Communications Networks, Content and Technology; relevant regulation: Regulation (EU) 2021/694)

- [Ho23] Hoekstra, M., Veenstra, A.F.V., Bharosa, N. (2023). Success factors and barriers of govtech ecosystems: A case study of govtech ecosystems in the netherlands and lithuania. *Proceedings of the 24th annual international conference on digital government research* (p. 280–288). ACM.
- [Ku22] Kuziemski, M., Mergel, I., Ulrich, P., Martinez, A. (2022). *Govtech practices in the eu* (Tech. Rep.). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- [Me22] Mergel, I., Ulrich, P., Kuziemski, M., Martinez, A. (2022). *Scoping govtech dynamics in the eu* (Tech. Rep.). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- [Ni25] Niehaves, B., Bauer, L.T., Klassen, G. (2025). Forschungsagenda govtech. *Nationales E-Government Kompetenzzentrum*, 1–27,
- [Ni24] Niehaves, B., & Klassen, G. (2024). *Govtech in europe: influencing factors, common requirements and recommendations* (Tech. Rep.). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- [Po20] Pohle, J., & Thiel, T. (2020). Digital sovereignty. *Internet Policy Review*, 9.
- [RR25] *Recovery and resilience facility* (Tech. Rep.). (2025). Belgium: European Commission, Business & Economy – Economic Recovery. (Part of NextGenerationEU; financing reforms and investments in EU Member States; entering into force 19 February 2021; budget approx. 650 billion Euro (grants & loans).
- [Se24] Selke, D., Kilian, M., Jonge, R.D. (2024). *Govtech in europe – the govtech opportunity*.
- [We25] Westermann, J., Klassen, G., Bauer, L.T., Fritzsche, R. (2025). Breaking tech monopolies: The role of public procurement in fostering sme-led innovation in europe. *International conference on digital government research (dg.o 2025)* (Vol. 1, p. 1–15).



