

Whitepaper

**Lösungs- und
Service- Innovation im
Verwaltungsumfeld**

Stefan Metzger und Anthony Smith

Inhalt

2	Zusammenfassung / Management Summary
3	Ausgangslage
4	Verwaltungseinheiten im «Center-Konzept»
5	Der Markt im Kontext der Gewaltenteilung
5	Auswirkungen des New Public Management (NPM)
7	Konsequenzen
8	Vier Betrachtungswinkel der Innovation
10	Public Value Proposition Canvas
12	Public Service Model Canvas
14	Anwendung der Modelle
15	Die Autoren

Zusammenfassung / Management Summary

Unsere mehrjährige Erfahrung bei Projektumsetzungen und Strategieentwicklungen im Verwaltungsumfeld haben uns dazu bewogen, bekannte Modelle und Methoden aus der Privatwirtschaft hinsichtlich ihrer Anwendungsmöglichkeiten im Verwaltungsbereich zu prüfen. In diesem Whitepaper wird erläutert, wo sich Verwaltungen und Behörden von Unternehmen unterscheiden und was dies für Auswirkungen auf die Entwicklung von neuen Servicemodellen haben könnte. So lassen sich beispielsweise das bekannte Business Model Canvas und weitere Modelle sich nur bedingt im heutigen Verwaltungsumfeld verwenden. Wir präsentieren weiterentwickelte Modelle, die den Gegebenheiten von heutigen Verwaltungsprojekten Rechnung tragen. Wir empfehlen, wie die Modelle angewendet und welche Fragestellungen damit beantwortet werden können. Dabei ist die explizite Betrachtung der internen Kundinnen und Kunden genauso wichtig wie gegenüber Externen. Die Modelle sind darüber hinaus für strategische Betrachtungen einsetzbar, woraus sich konkrete Projekte entwickeln lassen. Bekannte Projektmethoden wie Hermes oder Scrum bringen Mehrwert in der operativen Strukturierung und Umsetzung, jedoch nur beschränkt in der Entwicklung des Projektfokus und -inhalts in der Initialisierungsphase. Auch agile Methoden greifen vor allem im Projektverlauf und sind in der Anwendung organisatorisch anspruchsvoll. Genau hier setzt unser neu entwickeltes Public Service Model Canvas

an und ergänzt bestehende Methoden wie Hermes, ohne diese zu konkurrenzieren. Neben der verstärkten Kundenzentrierung werden Projekte frühzeitig hinsichtlich der Umsetzbarkeit betrachtet. Damit wird die Anzahl erfolgreich gestarteter Projekte erhöht und die Projekte gewinnen so an Qualität und erzeugen einen grösseren Mehrwert.

Das Public Service Model Canvas kann bei jedem Verwaltungsprojekt, egal ob technisch oder organisatorisch, angewandt werden. Mehrwerte entstehen insbesondere bei Projekten mit direktem Endkundenfokus. Die Vorteile des weiterentwickelten Modells liegen in der Betrachtung des «Big Picture» und dem Erkennen der Zusammenhänge.

Ausgangslage

Die Digitalisierung hat neue Geschäftsmodelle hervorgebracht. Methoden wie Design Thinking, Business Model Canvas, Lean Startup und agile Projektführung werden oft eingesetzt, sind jedoch in der Verwaltung selten anzutreffen. Die Erwartung, dass mit der New Public Management Bewegung, auch neue Innovationsmethoden im Verwaltungsumfeld angewandt werden, ist nicht eingetreten. Es kam nur zur zögerlichen Verwendung in Verwaltungsstrukturen und -prozessen. Verwaltungen sprechen nun auch von Kund:innen statt Bürger:innen und versuchen die Kundenorientierung schrittweise zu erhöhen. Verwaltungsprozesse aus Kundensicht von Anfang bis Ende in sogenannten Customer Journeys zu betrachten, ist eher selten. Die konsequente Kundenzentrierung ist bislang eine privatwirtschaftliche Disziplin geblieben und hat bisher selten Einzug in die Verwaltung gehalten.

Zum besseren Verständnis ist eine differenziertere Sichtweise auf die gewachsene Struktur hilfreich. Verwaltung sowie das Zusammenspiel von Verwaltung und Politik folgen vermeintlich den gleichen betriebswirtschaftlichen Mechanismen. Doch unterscheiden sich diese bei genauerer Betrachtung an entscheidenden Punkten, vor allem im Kontext von Geschäftsmodellentwicklungen. Themen wie Kundengewinnung, EBIT-Marge, Absatzwege, Kanalstrategie, Gewinn und Marktumfeld, um nur einige zu nennen, finden sich in dieser Form in der Verwaltung kaum. Das führt in der Anwendung von bekannten Geschäftsmodellentwicklungsmethoden wiederholt zu Schwierigkeiten in der Anwendung, z.B. bei der Erarbeitung eines «Product/Market Fit». Dabei ist die Definition des Produktes im Kontext der Verwaltung genauso herausfordernd wie die Abgrenzung des Marktes. Dass aufgrund dessen die Modelle der Innovations-Vordenker nicht verwendet werden, erstaunt nicht. Modelle wie das Business Model Canvas und Methoden wie Design Thinking zur Entwicklung neuer, besserer Geschäftsmodelle sind in der Anwendung lückenhaft und somit nur beschränkt möglich.

Verwaltungseinheiten im «Center-Konzept»

Ein möglicher Ansatzpunkt und Hilfestellung zur besseren Vergleichbarkeit mit betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweisen könnte der Versuch sein, eine Verwaltungseinheit oder Behörde als Profit, Cost oder Service Center zu verstehen.

So können beispielsweise die Informatikdienste oder Human Resources als «Service Center» verstanden werden. Für die Bevölkerungsdienste oder das Steueramt wird die Zuordnung sehr viel schwieriger. Dienststellen streben nicht nach Gewinn, sondern sind lediglich für

die Kosten und somit für die effiziente Erbringung der jeweiligen Dienstleistung verantwortlich, was einem «Cost Center» entsprechen würde. Dennoch haben sie direkten Zugang zu den Kundinnen und Kunden, d.h. gem. obenstehender Definition zum «unternehmensexternen Markt». Somit könnte man sie als «Profit Center» bezeichnen, jedoch ohne Profit-Ziele. Insofern fehlt die Definition eines «Public Service Centers» und lässt sich einer rein betriebswirtschaftlichen Center-Logik schwer formulieren. Dies macht die Schwierigkeit deutlich, die Verwaltungen direkt mit der Privatwirtschaft zu vergleichen und für die Innovationstätigkeit die gleichen Mechanismen zugrunde zu legen.

«Profit, Service und Cost Center sind organisatorische Einheiten, die das Unternehmen zum Zwecke der internen Steuerung bildet. Cost Center sind Einheiten ohne Marktzugang, die mit einer Eigenverantwortung für Kosten/Budgets ausgestattet sind. Service Center haben ebenfalls keinen Zugang zum unternehmensexternen Markt, arbeiten allerdings in Eigenverantwortung für Erlöse und Kosten. Im Vergleich zum Service Center haben Profit Center Zugang zum unternehmensexternen Markt und streben eigenverantwortlich nach Gewinn.»

Schawel, C., Billing, F. (2012). Profit, Service und Cost Center. In: Top 100 Management Tools. Gabler Verlag, Wiesbaden

Der Markt im Kontext der Gewaltenteilung

Bei dem Versuch, den Begriff des (Absatz-)Markts in Bezug auf die Verwaltung zu konkretisieren, stellt sich eine weitere Herausforderung. Man neigt schnell dazu, den «Markt» mit der Bevölkerung gleichzusetzen. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht wird der Markt als abstrakter Ort verstanden, an dem Angebot und Nachfrage von Gütern aufeinandertreffen und der Preis für diese Güter eruiert wird. Diese Gegebenheit fehlt hier jedoch in mehrfacher Hinsicht. Die Verwaltung ist zwar de facto der lokale Monopolist, kann jedoch entgegen dem Verständnis eines Monopolmarktes nicht über die Preisbildung (z.B. Steuern) entscheiden. Die Rolle der Legislative (Parlament) in Bezug auf die Marktbetrachtung ist hier interessant. Neben deren Hauptaufgabe der Gesetzgebung und der Kontrollfunktion der Exekutive ist sie auch für die Festlegung des Budgets und somit die Genehmigung grösserer Investitionen verantwortlich. Das von der Bevölkerung gewählte Parlament soll im Grundsatz die Bedürfnisse der Bevölkerung in die Verwaltung tragen. Somit stellt sich die Frage, ob anstelle der Bevölkerung nicht eher das Parlament (Legislative) als Markt im wirtschaftswissenschaftlichen Sinne verstanden werden müsste.

Diese Betrachtung ist elementar in der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und Innovationen in der Verwaltung und führt zur Fragestellung, wie der «Markt» definiert, resp. die Aspekte des Marktes abgebildet werden sollen.

Auswirkungen des New Public Management (NPM)

Mit dem NPM hat die Auftrennung von operativer und strategischer Ebene mit dem New Public Management eine wesentliche Veränderung gebracht und damit die Situation im Hinblick auf die Innovationstätigkeit erschwert. Die operative Verantwortung in Form des «Globalbudgets» wurde bei der Verwaltung belassen. Die strategische Ebene und damit im Grunde auch die Verantwortung für eine Weiterentwicklung und Modernisierung wurde in Form von «Leistungsaufträgen» der Legislative gegenüber der Verwaltung ausgestaltet. Da diese jedoch in aller Regel von der Verwaltung als Vorschlag z.H. der Legislative ausgearbeitet werden, sind die zugunsten grösstmöglichem Handlungsfreiraum bewusst offen formuliert. Diese offen formulierten Aufträge geben wenig Anlass zur Modernisierung und der Innovationstätigkeit in der Verwaltung, resp. entsprechender moderner Produktdefinitionen, wie dies bei Unternehmen der Fall ist. Ein Versuch, diese Leistungsaufträge als sachlogische «Marktanforderungen» zu interpretieren ist insofern nur eingeschränkt zielführend.

Kernelemente

**Output- und
Wirkungs-
orientierung**

**Trennung von
operativer und
strategischer
Ebene**

**Überwachung
des operativen
Betriebes**

Kerninstrumente

**Produkt-
definition**

**Globalbudgets
und Leistungs-
aufträge**

**Controlling-
system**

*In Anlehnung an
MASTRONARDI 1998:
59ff. und PEDE 1999:
33ff, in Reber, 2006, 21*

Konsequenzen

Schlussfolgernd kann festgehalten werden, dass die Innovations- und Modernisierungsmechaniken der Verwaltung nur beschränkt, resp. punktuell den in der Privatwirtschaft bekannten betriebswirtschaftlichen Logiken folgen. Es ist vielmehr ein Zusammenspiel von direktem Nutzen innerhalb des jeweiligen Wirkungsfeldes (definiert durch das jeweilige Globalbudget), organisatorisch-kultureller Akzeptanz der operativ Entscheidungen sowie der durch das Parlament interpretierten öffentlichen Meinung resp. Interpretation der Bedürfnisse der jeweiligen Bürgerinnen und Bürger. Die bekannten und in der Wirtschaft vielfach angewandten Modelle und Methodiken sind damit nur in wenigen Fällen direkt anwendbar. Infolgedessen ist es notwendig, diese den Gegebenheiten der Verwaltung anzupassen. Nachfolgend finden sich entsprechend adaptierte Versionen der Three resp. Four Lenses of Innovation, des Value Proposition Canvas und des Business Model Canvas.

Vier Betrachtungswinkel der Innovation

Es geht um eine anfängliche Orientierung, das vielbesagte Big Picture, bevor man in die Details abtaucht. Für diese Betrachtung in einer frühen Phase geben die Three Lenses of Innovation, entwickelt von IDEO, einen guten, einfachen Raster.

Desirability = Erwünschtheit

Feasability = Machbarkeit

Viability = Lebensfähigkeit/Rentabilität

Desirability oder zu deutsch Erwünschtheit erfordert den Blick aus Kundensicht: Was würde die Kundinnen und Kunden begeistern? Hier unterscheiden sich Verwaltung und Privatwirtschaft stark. Für die Verwaltungen steht anstelle der marketinggefärbten Bedürfnisermittlung vielmehr die Nützlichkeit eines Vorhabens im Zentrum. Es gilt mit den vorhandenen Mitteln möglichst grossen Mehrwert zu schaffen. Um diesem Aspekt noch mehr Deutlichkeit zu verleihen, haben wir den Begriff der Erwünschtheit durch Nützlichkeit ersetzt.

Desirability → Usefulness = Nützlichkeit

Feasability oder zu deutsch Machbarkeit fokussiert auf die nach innen gerichteten Aspekte: Was braucht es, um das Vorhaben erfolgreich aufzubauen? Welche Schlüsselemente, Personen, Partnerschaften, usw. sind notwendig und sind diese realistischerweise auch verfügbar?

Die technische und organisatorische Perspektive der Machbarkeit ist um den Aspekt der Adaptierbarkeit zu ergänzen. Dies gilt nicht nur für Verwaltungen, sondern kann gerade im Transformationsumfeld auch auf Unternehmen übertragen werden.

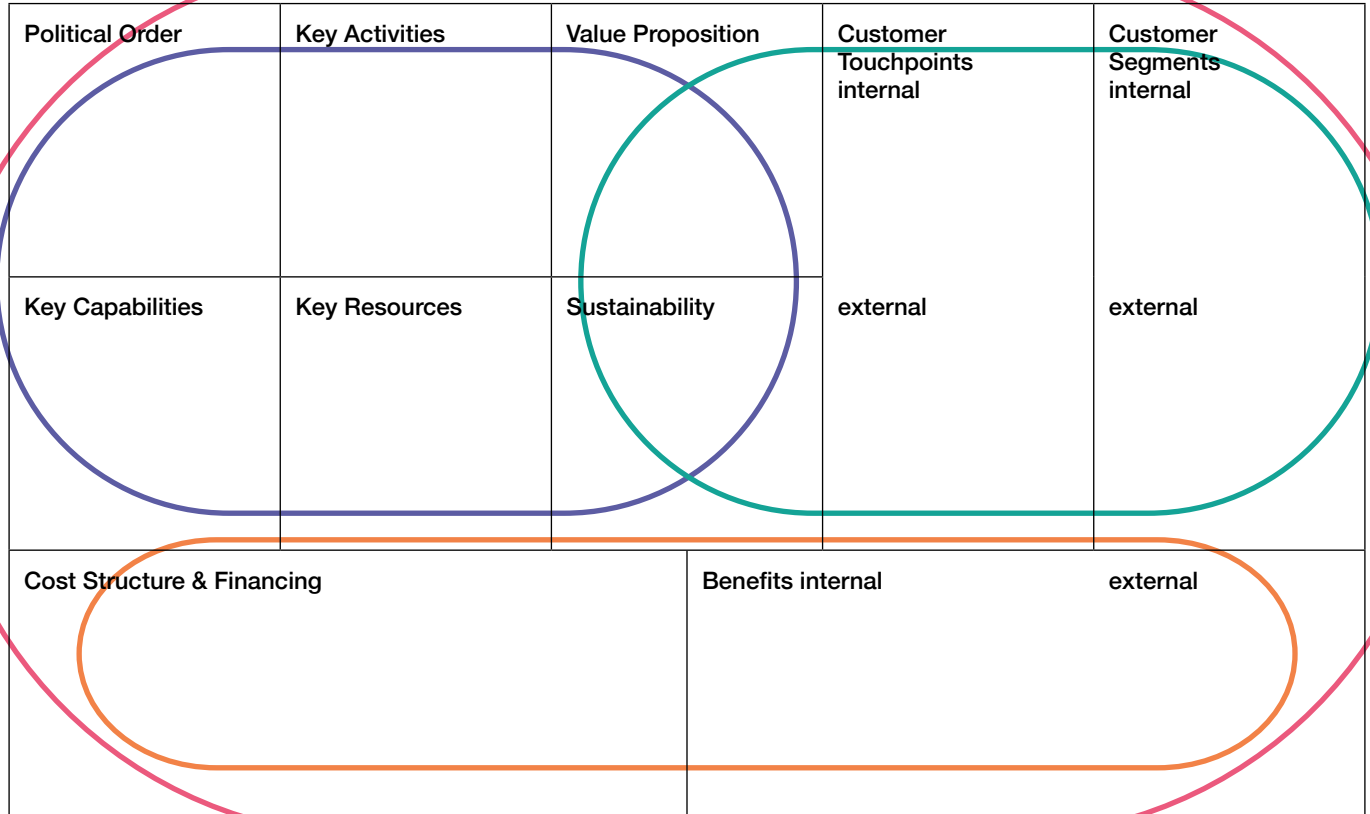
Viability oder zu deutsch Lebensfähigkeit oder Rentabilität beleuchtet den Nutzen gegenüber dem Aufwand. Hier ist der englische Begriff aufgrund der breiteren Deutung auch passend für die Verwaltung. Allerdings geht es weniger um die Rentabilität, sprich das Verhältnis der Einnahmen gegenüber den Kosten, sondern um die Lebensfähigkeit. Dabei sind die Kosten und Finanzierungsüberlegungen mit dem argumentierbaren Nutzen zu ergänzen.

Verwaltungen sind stets angehalten, nicht nur mit den Steuergeldern (ökonomisch) nachhaltig umzugehen, sondern auch soziale Aspekte und die Umwelt miteinzubeziehen. Daher wurden die erwähnten drei Betrachtungslinsen mit der Linse der Nachhaltigkeit ergänzt.

Sustainability = Nachhaltigkeit

Im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit wird zunehmend und berechtigterweise eine ethische Betrachtung der Vorhaben gefordert. So werden anstelle der Nachhaltigkeit auch die Begriffe der Integrity = Integrität oder Responsibility = Verantwortlichkeit verwendet, um der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit zusätzliches Gewicht zu verleihen.

Vier Betrachtungswinkel der Innovation im Verwaltungsumfeld dem Canvas zugeordnet:



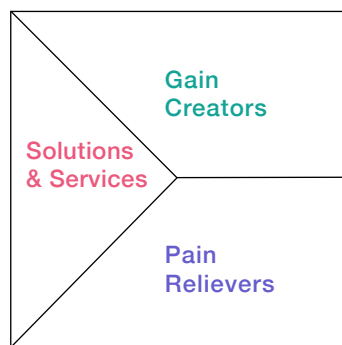
- Sustainability
- Feasibility
- Usefulness
- Viability

Public Value Proposition Canvas

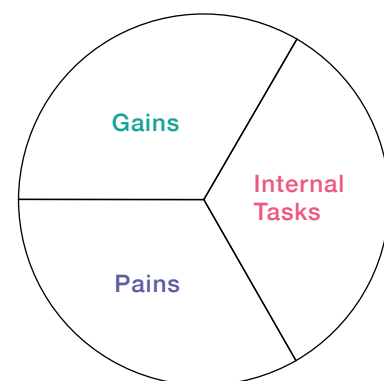
Der Value Proposition Canvas (VPC) fordert ein systematisches Erarbeiten des Wertversprechens gegenüber der angesprochenen Kundengruppe. Es geht dabei weniger um die konkret ausgestaltete Lösung oder Service, sondern das damit verbundene Wert- und Nutzenversprechen. Der VPC ist in Ergänzung zum Business Model Canvas ein wichtiges Werkzeug zur kundenzentrierten Entwicklung eines Vorhabens.

Der VPC ist zweigeteilt aufgebaut, wobei die rechte Hälfte (Customer Profile) die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden beleuchten. Die linke Hälfte (Value Proposition) geht auf das Wertversprechen ein, sprich wie die geplanten Leistungen diese Kundenbedürfnisse adressieren. Für interne Vorhaben und Projekte lässt sich der Value Proposition Canvas nahezu 1:1 auf die Verwaltung übertragen. Der (interne) Kunde ist dabei Behörde, Abteilung oder Team.

Value Proposition



Internal Customer Profile



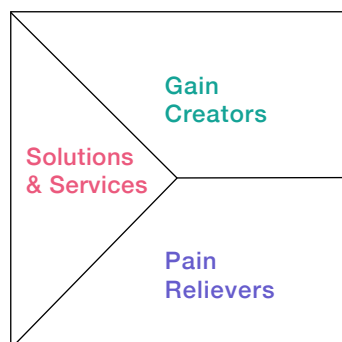
Das Kundenprofil (Internal Customer Profile) umfasst neben den Aufgaben (Internal Tasks) und den dazugehörigen Zielen die beiden Aspekte, welche Hindernisse und Frustrationen (Pains) bei diesen Aufgaben darstellen. Weiter wird beleuchtet, was die Kundin oder der Kunde durch die Erledigung der Aufgaben gewinnt und erfreut (Gains).

Das Wertversprechen (Value Proposition) bildet das Gegenstück und geht zum einen systematisch darauf ein, wie die Hindernisse und Frustrationen aus dem Weg geräumt werden können (Pain Relievers). Zum anderen soll beschrieben werden, wie die Erledigung der Aufgabe weiterhin ein Gewinn darstellen und den Kunden oder die Kundin erfreut (Gain Creator). Letztendlich wird dargelegt, welche konkreten Leistungen (Solutions & Services) die Kundin oder der Kunde in Anspruch nimmt und welche Leistungsmerkmale den Pain Relievers und Gain Creators dienen.

Eine wesentliche Überlegung bei der ausgearbeiteten Adaptierung der Innovationsmethodik ist die getrennte Betrachtung der internen und externen Kunden. Verwaltungsservices sind oft eine Verkettung mehrerer Service-Elemente, verteilt über verschiedene Behörden. Nur wenige Service-Elemente haben dabei eine direkte Berührung mit der Endkundin oder dem Endkunden. Damit die Kundenorientierung gegenüber der Einwohnerschaft dennoch nicht unbeachtet bleibt, haben wir den Value Proposition Canvas durch diese Kundengruppe erweitert. Das Kundenprofil sowohl für interne Kundinnen und Kunden wie auch für externe Kundinnen und Kunden wird getrennt betrachtet, da deren Bedürfnisse in aller Regel auseinander liegen. Die Logik des Canvas bleibt dabei erhalten.

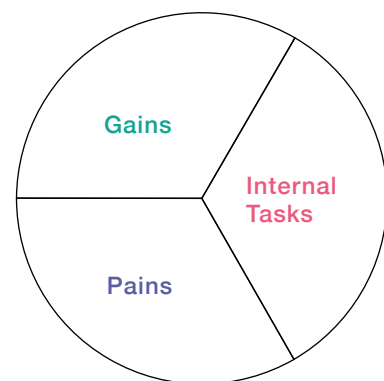
Public Value Proposition Canvas:

Value Proposition

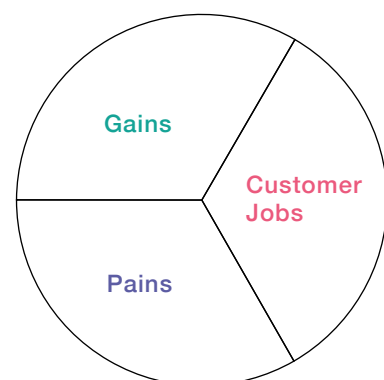


Internal Customer Profile

intern



extern



Public Service Model Canvas

Das Public Service Model Canvas basiert auf dem bekannten Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur. Das Business Model Canvas hilft seit vielen Jahren Startups, Innovations- und Entwicklungsteams und Unternehmensstrategen dabei, Geschäftsmodelle strukturiert und übersichtlich zu formulieren. Transparent gemachte Annahmen können gezielt geprüft und laufend entlang der gewonnenen Erkenntnisse angepasst werden.

Public Service Model Canvas:

Political Order	Key Activities	Value Proposition	Customer Touchpoints internal	Customer Segments internal
Key Capabilities	Key Resources	Sustainability	external	external
Cost Structure & Financing		Benefits internal external		

Das Public Service Model Canvas mit den zehn Bausteinen kann zur Abbildung des Gesamtsystems einer Verwaltung sowie auch für das Framing einzelner Projektvorhaben eingesetzt werden. Es empfiehlt sich folgende Reihenfolge:

1. Der Baustein **Political Order** oder zu deutsch **Gesetzlicher Auftrag** fasst die wichtigsten Aufträge und rechtlichen Rahmenbedingungen zusammen. Enthalten sein können relevante Reglemente, Verordnungen sowie die Leistungsaufträge resp. die entsprechenden Legislaturziele. Diese Betrachtung hat meist entscheidenden Einfluss auf die Machbarkeit. Der Baustein dient als Grundlage zur Ausgestaltung der weiteren Bausteine.
2. Der Baustein **Customer Segments** oder zu deutsch **Kundensegmente** ist in die zwei Sub-Bausteine **intern** und **extern** unterteilt. Dabei definiert der Baustein sowohl die internen als auch die externen Zielgruppen, die durch die Verwaltung oder mittels einer spezifischen Lösung oder Service zu erreichen sind. Das Parlament kann sowohl als intern oder extern betrachtet werden.
3. Der Baustein **Value Proposition** oder zu deutsch **Wertversprechen** fasst das übergeordnete Wertversprechen für die einzelnen oder alle Kundensegmente zusammen.
4. Der Baustein **Sustainability** oder zu deutsch **Nachhaltigkeit** zeigt auf, welche konkreten Nachhaltigkeitsziele (Gesellschaft, Ökologie, Ökonomie) die Verwaltung als Gesamtsystem oder ein einzelnes Vorhaben als Vorgabe haben.
5. Der Baustein **Customer Touchpoints** oder zu deutsch **Kundenkontaktpunkte** ist in die zwei Sub-Bausteine **intern** und **extern** unterteilt. Zu definieren sind die verschiedenen Kundeninteraktionspunkte mit ihren wichtigsten Eigenschaften und Kanälen.
6. Der Baustein **Benefits** oder zu deutsch **Nutzen** wird ebenfalls nach internen und externen Zielgruppen unterschieden. Im Gegensatz zur Value Proposition oder Wertversprechen wird der zu erwartende Mehrwert für interne Stellen sowie externe Kundinnen und Kunden, die durch die Nutzung der Lösung oder Services entstehen, dargestellt. Der Nutzen ist dabei erwartungsgemäss in der Steigerung der Qualität, der Effektivität, der Vereinfachung, der besseren Verfügbarkeit oder der Reaktionsgeschwindigkeit zu finden und in der Regel nicht als geldwerter Gewinn zu verstehen.
7. Der Baustein **Key Activities** oder zu deutsch **Schlüssel-Aktivitäten** beschreibt die wichtigsten Aktivitäten, um den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen.
8. Der Baustein **Key Resources** oder zu deutsch **Schlüssel-Ressourcen** beschreibt die wichtigsten Ressourcen wie Mitarbeitenden-Rollen oder funktionale Ressourcen (Daten, IT-Systeme, Fahrzeuge oder Infrastruktur).
9. Der Baustein **Key Capabilities** oder zu deutsch **Schlüssel-Fähigkeiten** beschreibt die wichtigsten Geschäftsfähigkeiten, um einen nachhaltigen Service erbringen zu können. Dazu zählen fachliches, methodisches und bei Bedarf auch technologisches Knowhow.
10. Der letzte Baustein **Cost Structure & Financing** oder zu deutsch **Kostenstruktur und Finanzierung** zeigt auf, welches die zentralen Kostenelemente (einmalig und wiederkehrend) und deren Finanzierung (über Sonderkredite, Globalbudget, etc.) sind. Dieser Baustein benötigt bei neuen Vorhaben oft eine längere Vorlaufzeit inkl. rechtlicher Abklärungen, weshalb eine genaue Auseinandersetzung mit diesem Thema wichtig ist.

Anwendung der Modelle

Projektarbeit ist zentral und die Zukunft der Arbeitswelt wird vermehrt der Projektarbeit gehören. Schon heute ist die Projektarbeit in Unternehmen weit verbreitet und nimmt auch bei der Verwaltung stark zu. Innovationstätigkeit ist ohne Projektarbeit kaum denkbar und es erstaunt nicht, dass viele Arbeitnehmende die Flexibilität und Herausforderung von Projektarbeit den Routinearbeiten vorziehen.

Ergänzend zu den klassischen Projektmanagement-Methoden wie Hermes oder agile Formen wie Scrum bietet der Business Model Canvas einen Mehrwert beim Blick auf das «grosse Ganze» oder das «Big Picture». Dies gilt auch für den Public Service Model Canvas, was gerade in der Initialisierungsphase und der Schärfung des Projekts entscheidend ist. Damit wird der Kundenfokus gewährleistet und die Abhängigkeiten im Projekt sichtbar.

Die in diesem Whitepaper beschriebenen Modelle geben eine erste Übersicht der relevanten Fragestellungen und Kriterien für Entscheidungen, die über eine rein betriebswirtschaftliche Betrachtung hinausgehen.

Obwohl der Hauptfokus auf der Projektarbeit und Entwicklung neuer Servicemodelle liegt, ist der Nutzen des «Big Picture» genauso für strategische Überlegungen von zentraler Bedeutung. So lassen sich die Modelle ebenfalls über die operative Betrachtung hin zum strategischen Fokus übernehmen. Fragen nach den Auswirkungen von wichtigen Trends oder neue politische Vorgaben können damit genauso strukturiert adressiert werden.

Doch selbst das beste Modell hilft nicht, wenn Mitarbeitende mit Fähigkeiten, kritischem Blick und Weitsicht nicht über die nötigen Kapazitäten für die vielen Veränderungen verfügen. Modelle sind Werkzeuge, die in den Händen entsprechend kompetenten Mitarbeitenden Mehrwert erzielen können.

Es ist daher von zentraler Bedeutung, die Mitarbeitenden entsprechend zu befähigen und zu unterstützen.

Die Autoren

Stefan Metzger ist Geschäftsführer und Gründer der Beyond Civic AG. Er hat langjährige Berufserfahrung in Führungspositionen und eine breite Expertise im Bereich der Digitalisierung, der digitalen Transformation und Smart City.

Mit seiner Erfahrung als CDO einer grossen Schweizer Stadt sowie als Head of Smart City des grössten Schweizer Technologiekonzerns bringt er sowohl den Innovationsgedankengut der Privatwirtschaft wie auch die Charakteristik der Verwaltung als Brückenbauer zusammen.

stefan.metzger@beyondcivic.ch



Anthony Smith ist Geschäftsführer und Gründer der InnoSmith GmbH. Als Berater unterstützt er Organisationen bei deren digitalen Transformation von der Identifikation strategischer Chancen, systemische Planung der Veränderungen bis hin zur Leitung komplexer Digitalprojekte. Seine Leidenschaft gilt aber auch der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Coaching von Startups. Geformt haben ihn Rollen wie Software-Architekt, IT-Unternehmensarchitekt, Business Developer oder CDO bei einer bekannten Schweizer Bahnunternehmung.

anthony@innosmith.ch



Möchten Sie mehr über den Einsatz der weiterentwickelten Modelle erfahren oder haben ganz konkrete Fragestellungen, für die sich die Modelle eignen, schreiben Sie uns ein E-Mail. Wir unterstützen Sie gerne mit unserem Know-How sowie der langjährigen Erfahrung vieler erfolgreicher Projekte als auch Erkenntnissen aus gescheiterten Digitalisierungs- und Transformationsvorhaben.