

# »» Digitalisierung in Kommunen: Große Erwartungen treffen auf viele offene Fragen

Nr. 298, 9. September 2020

Autoren: Dr. Stephan Brand, Telefon 069 7431-6257, stephan.brand@kfw.de

Dr. Johannes Steinbrecher, Telefon 069 7431-2306, johannes.steinbrecher@kfw.de

Elisabeth Krone (Deutsches Institut für Urbanistik), krone@difu.de

Nicht erst im Zuge der Corona-Krise sind einer breiten Öffentlichkeit die Nachholbedarfe, aber auch die Potenziale bezüglich der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung bewusst geworden. In erster Linie sind hier die Kommunen gefordert, ihre Angebote zu digitalisieren und die erforderliche Infrastruktur bereitzustellen, da sie täglich direkt die Schnittstelle zu den Bürgern bedienen. Trotz einiger viel versprechender Pilotvorhaben hat die Digitalisierung in der Fläche noch nicht den gewünschten Umfang erreicht, den andere Staaten bereits seit Jahren vorweisen können. Die Bemühungen zum Ausbau des E-Governments und der IT-Infrastruktur dürften darum weiter intensiviert werden. Jedoch sollte bei allen Aktivitäten zur Förderung und Stärkung der Digitalisierung nicht aus den Augen verloren werden, dass die Kommunen jeweils ganz unterschiedliche Ziele, Bedürfnisse, Handlungsspielräume und Hemmnisse mit Blick auf die Digitalisierung haben. Diesen Unterschieden gilt es Rechnung zu tragen, wenn die Kommunen für die digitale Zukunft fit werden wollen.

Die Corona-Krise hat die Bedeutung digitaler Infrastrukturen massiv in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt, sowohl im Hinblick auf das Nutzungspotenzial als auch auf die Ausbaubedarfe der notwendigen Infrastrukturen und Anwendungen.<sup>1</sup> Die gegenwärtige Krise dürfte deshalb den allgemeinen Trend zur Digitalisierung weiter beschleunigen.<sup>2</sup> So reagiert beispielsweise ein Großteil der mittelständischen Unternehmen mit Innovationen und Digitalisierung auf die Krise.<sup>3</sup> Auch für Kommunen bietet die Digitalisierung Möglichkeiten, in und nach der Krise leistungsfähig zu bleiben und die Daseinsvorsorge für die Bürger weiter zu verbessern. Folgerichtig erwarten in der Ergänzungsumfrage zum KfW-Kommunalpanel 2020 sogar 91 % der Kammereien einen Schub bei der Digitalisierung durch die Corona-Krise.<sup>4</sup>

Dabei war Digitalisierung bereits vor der Krise eine zentrale Herausforderung für die Kommunen. Der Trend zur Digitalisierung betrifft fast alle Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens.<sup>5</sup> Kommunen müssen dafür zentrale Teile der notwendigen Infrastruktur bereitstellen, ihre Leistungsangebote an die sich verändernden Wünsche und Bedarfe der Bevölkerung und Unternehmen anpassen und gemeinsam mit den anderen staatlichen Ebenen die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche digitale Transformation gestalten.<sup>6</sup>

Dieser Beitrag zur digitalen Transformation wird substantielle Kosten mit sich bringen. Deshalb wurden die Kammereien im Rahmen des KfW-Kommunalpanels 2020 auch zu bereits

existierenden Digitalisierungsstrategien sowie zu den erwarteten Auswirkungen befragt, die die Digitalisierung auf die kommunalen Haushalte und Investitionen entfalten wird.<sup>7</sup> Die Ergebnisse dieses Sonderthemas sollen an dieser Stelle ausführlicher dargestellt werden.

## Digitalisierung hatte bereits vor Corona hohe Relevanz für Kommunen

Die Hauptbefragung zum KfW-Kommunalpanel 2020 fand im Herbst 2019 statt (siehe Box am Ende). Obwohl zu diesem Zeitpunkt die Corona-Krise noch nicht absehbar war, hat schon eine Mehrheit der befragten Kammereien der Digitalisierung eine hohe Relevanz für die Kommunen und die kommunalen Haushalte eingeräumt (Grafik 1).

### Grafik 1: Relevanz der Digitalisierung für Kommunen

		Relevanz in Zukunft		
		+	0	-
Relevanz aktuell	+	55 %	3 %	0 %
	0	15 %	8 %	2 %
	-	6 %	5 %	6 %

Lesehilfe: Dargestellt ist der Anteil der Kommunen, die der jeweiligen Relevanzkategorie für die Digitalisierung gegenwärtig und in Zukunft zustimmen. Die Kategorien sind: hohe Relevanz (+), teils/teils (0), geringe Relevanz (-).

Quelle: KfW-Kommunalpanel 2020, durchgeführt vom Difu von September bis Oktober 2019, eigene Darstellung.

Über die Hälfte der Kammereien (55 %) sehen sowohl gegenwärtig als auch zukünftig einen spürbaren Einfluss der Digitalisierung auf die kommunalen Haushalte (Feld „+“ in Grafik 1). Tendenziell fällt die Zustimmung für die Zukunft sogar noch höher aus: Über 75 % sehen in der Zukunft einen spürbaren Einfluss der Digitalisierung, nur 8 % erwarten dies nicht.

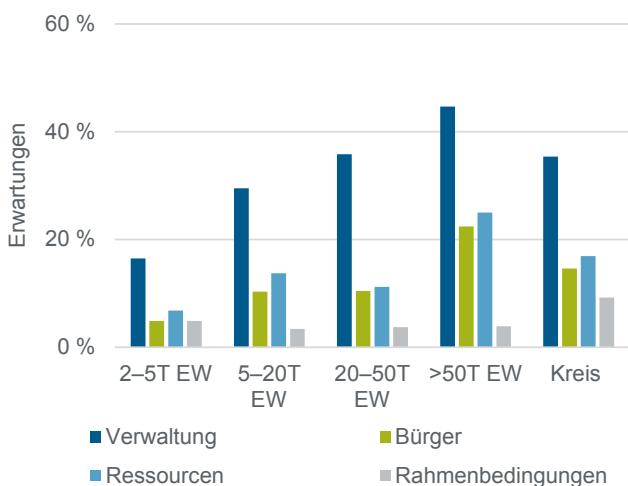
Die Zustimmung zur erwarteten Relevanz steigt mit der Einwohnergrößenklasse der Kommunen an. So erwarten nur rund 69 % der kleinsten in der Befragung vertretenen Kommunen mit 2.000 bis unter 5.000 Einwohnern einen spürbaren Einfluss der Digitalisierung, bei den Kommunen mit mindestens 50.000 Einwohnern sind es hingegen 87 %, bei den

Kreisen sogar 88 %. Dieses Muster ist nachvollziehbar, da mit der Größe einer Gemeinde oder Stadt (bzw. bei Kreisen als übergeordnete Ebene für die kreisangehörigen Gemeinden) in der Regel sowohl das Leistungsspektrum als auch der damit verbundene Koordinationsaufwand zunimmt. Hier kommen die erhofften Vorteile der Digitalisierung aus verbesserten Prozessen und einer effizienteren Abstimmung besonders zum Tragen. Dafür spricht auch, dass größere Kommunen eher von der Notwendigkeit einer Digitalisierungsgesamtstrategie überzeugt sind als kleinere: Während rd. 68 % der Kommunen mit 2.000 bis unter 5.000 Einwohnern dies als notwendig erachten, sind es bei den Kommunen mit mind. 50.000 Einwohnern fast 95 %.<sup>8</sup>

Mit Blick auf die wirtschaftliche Stärke zeigen sich hingegen keine Unterschiede. Sowohl anhand der Finanzkraftunterschiede als auch des Investitionsrückstands ist die Wahrnehmung der Relevanz der Digitalisierung zwischen den Kommunen unterschiedlicher wirtschaftlicher Stärke auf einem vergleichbaren Niveau.<sup>9</sup> Allerdings ist auch dieses Ergebnis plausibel, schließlich erscheint die Relevanz bzw. das Potenzial von Digitalisierung in erster Linie von den kommunalen Aufgaben abhängig und nicht von der Kassenlage.

Jedoch ist dieses Ergebnis schon ein erster Hinweis auf eine wesentliche Herausforderung der Kommunen bei der Umsetzung der Digitalisierung. Wenn auch die Bedarfe und potenziellen Vorteile nicht primär von der Kassenlage abhängen dürften, so doch sicherlich die Umsetzungsmöglichkeiten, beispielsweise was die Finanzierung notwendiger Investitionen betrifft.

**Grafik 2: Erwartungshaltung an Digitalisierung steigt mit der Größe**



Lesehilfe: Dargestellt ist der Anteil der jeweiligen Freitextantworten der teilnehmenden Kommunen, klassifiziert nach Größenklassen und unterteilt in vier Oberbegriffe bzw. -kategorien für erwartete Vorteile durch Digitalisierung.

Quelle: KfW-Kommunalpanel 2020, durchgeführt vom Difu von September bis Oktober 2019, eigene Darstellung.

**Kommunen erhoffen sich bessere Prozesse und Angebote, sehen aber auch Aufwand und Risiken**

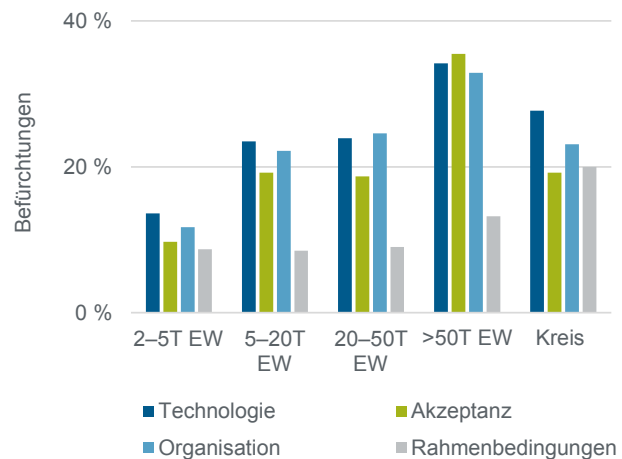
Die Erwartungen, die die Kammereien an die Digitalisierung haben, zeigen sich recht eindeutig: Rund 40 % geben an, dass sie sich verbesserte Prozesse und effizientere Abläufe

erhoffen, 20 % der Antworten drückten die Erwartung aus, dass sich der Service bzw. das Leistungsangebot für die Bürger (und Unternehmen) verbessert. Weitere 9 % erwarten eine Kostenersparnis durch Digitalisierungsmaßnahmen.<sup>10</sup>

Auch bei den Erwartungen zeigt sich das größenabhängige Muster (Grafik 2). Zwar ist in allen Größenklassen die meistgenannte Kategorie verbesserte Verwaltungsprozesse, gefolgt von Ressourceneffizienz und Bürgernähe. Die Nennung dieser Erwartungen nimmt aber mit der Größe der Kommunen zu. Auch das könnte erklären, warum größere Kommunen eine höhere Relevanz der Digitalisierung wahrnehmen: Sie erhoffen sich öfter konkrete Vorteile.

Mit der Größe der Kommunen steigen allerdings nicht nur die Erwartungen an mögliche Vorteile der Digitalisierung, sondern auch die Sorgen und Befürchtungen (Grafik 3). Hier fällt zunächst auf, dass die Sorge ungeeigneter Rahmenbedingungen innerhalb der Städte und Gemeinden kaum zwischen den Größenklassen variiert, allerdings bei den Kreisen deutlich höher ausfällt. Denkbar wäre, dass vor allem die Kreise im ländlichen Raum stärker mit unbefriedigenden technischen Voraussetzungen wie einer lückenhaften Breitbanderschließung zu kämpfen haben als Städte.<sup>11</sup> Zudem stellt die Aufgabenteilung mit den kreisangehörigen Gemeinden einen zusätzlichen Koordinationsaufwand dar.

**Grafik 3: Auch die Befürchtungen nehmen mit der Größe der Kommunen zu**



Lesehilfe: Dargestellt ist der Anteil der jeweiligen Freitextantworten der teilnehmenden Kommunen, klassifiziert nach Größenklassen und unterteilt in vier Oberbegriffe bzw. -kategorien für befürchtete Risiken der Digitalisierung.

Quelle: KfW-Kommunalpanel 2020, durchgeführt vom Difu von September bis Oktober 2019, eigene Darstellung.

Bei den anderen drei Befürchtungen – technologische Abhängigkeit und Risiken, hoher organisatorischer Anpassungsaufwand und fehlende Akzeptanz in Bevölkerung und Verwaltung – steigt die Anzahl der Nennungen mit der Größenklasse. Das erscheint nachvollziehbar, da mit der Einwohnergröße auch Umfang und Komplexität der Digitalisierungsmaßnahmen zunehmen dürften. Somit steigen auch der organisatorische Aufwand und die Risiken der Umsetzung. Bemerkenswert ist allerdings, dass in großen Kommunen die fehlende Akzeptanz in der Verwaltung und Bevölke-

Die große Herausforderung als schwerwiegendstes Problem wahrgenommen wird. Die großen Kommunen weisen einerseits das breiteste Leistungsspektrum auf und erachten andererseits auch fast vollständig eine Gesamtstrategie für die Digitalisierung für notwendig. Das lässt auf umfangreiche Umgestaltungen der Verwaltungsprozesse und Daseinsvorsorge in großen Kommunen schließen, die mit entsprechenden Vorbehalten und Umsetzungsschwierigkeiten einhergehen dürften.

Neben dem Muster bei den Größenklassen zeigt sich, dass sowohl die Erwartungen als auch die Befürchtungen bei finanzschwachen Kommunen (z. B. Kommunen in Haushaltssicherung) etwas höher ausgeprägt sind. Dies lässt sich vermutlich darüber erklären, dass finanzschwache Kommunen weniger Ressourcen für ihre Aufgaben der Daseinsvorsorge zur Verfügung haben. Sie würden einerseits durch Effizienzgewinne im Zuge digitaler Lösungen besonders profitieren, daher die höheren Erwartungen. Andererseits fehlen ihnen öfter die Mittel für notwendige Investitionen.<sup>12</sup>

**Es fehlt an Infrastruktur ebenso wie an Fachleuten**

Für eine erfolgreiche Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und der öffentlichen Daseinsvorsorge bedarf es sowohl Investitionen in die Infrastruktur und kommunalen Angebote als auch kompetenter Mitarbeiter, die diese Angebote (mit)entwickeln und betreuen. Bei beiden sehen viele Kommunen aber noch erheblichen Handlungsbedarf (Grafik 4).

**Grafik 4: Mehr als einem Viertel der Kommunen fehlt es an Infrastruktur und Fachleuten**

		Es fehlt an Knowhow, Expertise, Personal		
		+	0	-
Es fehlt an Infrastruktur	+	27 %	5 %	1 %
	0	19 %	8 %	3 %
	-	14 %	11 %	12 %

Lesehilfe: Dargestellt ist der Anteil der Kommunen, die der jeweiligen Aussage zustimmen (+), bzw. dieser unentschieden (teils/teils bzw. 0) oder ablehnend (-) gegenüberstehen.

Quelle: KfW-Kommunalpanel 2020, durchgeführt vom Difu von September bis Oktober 2019, eigene Darstellung.

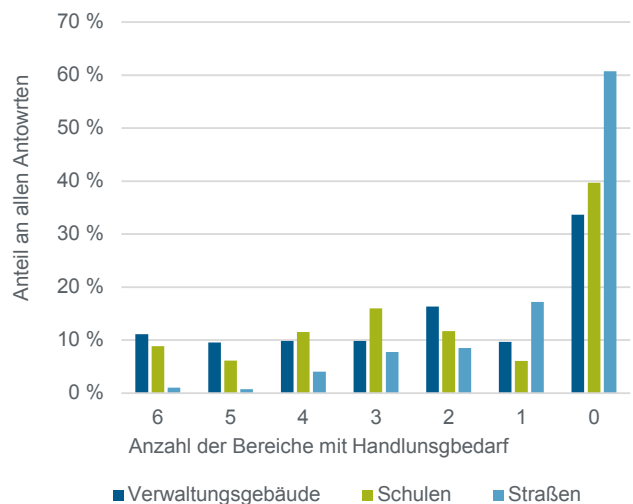
So empfindet rund ein Drittel der Kommunen die vorliegende Infrastruktur als nicht ausreichend. Häufig wird in diesem Zusammenhang nach wie vor der schleppende Breitbandausbau genannt. Noch größer ist der wahrgenommene Handlungsbedarf aber bei der Expertise in den Kommunen. Rund 60 % sehen hier weiteren Handlungsbedarf zum Aufbau des erforderlichen Knowhows. Bei über einem Viertel der Kommunen werden sogar beide Bereiche als problematisch angesehen.

Auf eine gewisse Art beruhigend ist deshalb, dass sich bei dieser Einschätzung keine auffälligen Unterschiede mit Blick auf die Finanzkraft zeigen. Bei Kommunen in Haushaltssicherung ist zwar beispielsweise die Kombination „+/+“ etwas häufiger. Auch hier sind die Unterschiede aber nicht hoch (z. B. 28 % für das Drittel der Kommunen mit der geringsten Finanzkraft vs. 27 % im Durchschnitt). Zwar dürften es finanzschwache Kommunen sowohl mit Blick auf die Investitionen als auch auf die Personalgewinnung schwerer als andere Kommunen haben. Bislang hat sich das allerdings noch nicht in signifikanten Unterschieden in der eigenen Wahrnehmung widerspiegelt. Ein Grund dafür könnte die häufige Verortung von finanzschwachen Kommunen in strukturschwachen Regionen sein. Hier ist die Wettbewerbssituation der Kommunalverwaltung mit Unternehmen nicht so stark ausgeprägt wie in wirtschaftlich prosperierenden Gegenden, sodass die Kommunen immerhin einen Pluspunkt für sich als Arbeitgeber verbuchen können.<sup>13</sup>

**In Bereichen mit hohem Investitionsrückstand gibt es auch viel Handlungsbedarf für Digitalisierung**

Fraglich ist, wie sich die Handlungsbedarfe in den einzelnen kommunalen Investitions- bzw. Aufgabenbereichen darstellen. Dazu wurde für alle im Kommunalpanel erfassten Bereiche abgefragt, ob Kommunen in den folgenden sechs Kategorien Handlungsbedarfe mit Blick auf die Digitalisierung sehen: Hard-/Software, Prozesse, Sicherheit, Finanzen, Personal und Expertise.

**Grafik 5: Über 40 % der Kommunen sehen bei Schulen und Verwaltungsgebäuden drei oder mehr Problemfelder**



Lesehilfe: Dargestellt ist die Verteilung der Kommunen nach der Anzahl der Kategorien, in denen sie im jeweiligen Investitionsbereich einen Handlungsbedarf sehen. Die sechs abgefragten Kategorien sind: Hard-/Software, Prozesse, Sicherheit, Finanzen, Personal und Expertise.

Quelle: KfW-Kommunalpanel 2020, durchgeführt vom Difu von September bis Oktober 2019, eigene Darstellung.

Hier ist vor allem ein Blick auf die Bereiche mit den höchsten Investitionsrückständen interessant. Denn hierbei handelt es sich um Aufgabenbereiche, die von fast allen Kommunen in der Kernverwaltung wahrgenommen werden.<sup>14</sup> Dabei zeigt

sich, dass die am häufigsten genannten Handlungserfordernisse die Hard- und Softwareausstattung und die Anpassung der Prozesse sind.<sup>15</sup> Insbesondere bei den öffentlichen Verwaltungsgebäuden und den Schulen, also zwei Investitionsbereichen bei denen durch die Corona-Krise Nutzungspotenzial und Handlungsbedarfe offenkundig wurden, sehen rd. 40 % der Kommunen bei den Verwaltungsgebäuden bzw. rd. 43 % bei den Schulen in drei oder mehr Kategorien gleichzeitig einen Handlungsbedarf (Grafik 5).<sup>16</sup> Erneut fällt auch hier auf, dass finanzschwache Kommunen (z. B. solche in Haushaltssicherung) öfter Probleme in fünf oder sogar allen sechs Kategorien melden. Allerdings sind auch hier die Unterschiede moderat: Im Bereich Schulen ist es z. B. fast ein Fünftel der finanzschwachen und nur etwa 13 % der übrigen Kommunen mit fünf oder sechs Kategorien, in denen Handlungserfordernisse gesehen werden.

### Fazit

Das differenzierte Antwortverhalten der befragten Kämmererinnen im KfW-Kommunalpanel 2020 zeigt, dass unter dem Schlagwort Digitalisierung ganz unterschiedliche Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen gesehen werden. So heißt Digitalisierung in großen Städten etwas anderes als in kleinen Gemeinden. Und unabhängig von der Finanzkraft stehen zwar alle Kommunen vor beachtlichen Herausforderungen, finanzschwache Kommunen haben jedoch deutlich geringere Spielräume, diese so anzugehen, wie es in finanzstarken Kommunen möglich ist.

Nicht ohne Grund ist die Politik gefordert, die Rahmenbedingungen für eine forcierte Digitalisierung weiter zu verbessern. Die unterschiedlichen Ziele und Hemmnisse der Kommunen erfordern eine entsprechend zielgerichtete Herangehensweise, beispielsweise bei der Ausgestaltung von Förderangeboten. Diese Ansätze bewegen sich in einem Zwiespalt zwischen Einheitlichkeit und Differenzierung. Während die durchgehende Umsetzung beispielsweise von E-Government-Angeboten eher eine Top-Bottom-Vorgabe von Standards und eine Verhinderung teurer „Inselösungen“ bedingt, sind es eben die kommunalen Unterschiede, die möglichst viel eigenen Entscheidungsspielraum nahelegen.<sup>17</sup>

Letztlich unterscheidet sich aber diesbezüglich die Digitalisierung nicht von anderen öffentlichen Aufgaben, bei denen die Vorteile der kommunalen Selbstverwaltung vor allem dann zum Tragen kommen, wenn ein allgemeingültiger Rahmen individuell ausgefüllt werden kann.

### Zum KfW-Kommunalpanel

Das KfW-Kommunalpanel beruht auf einer jährlichen Befragung der Kämmererinnen in Städten und Gemeinden mit mehr als 2.000 Einwohnern sowie allen Landkreisen. Die Umfrage wird vom Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) durchgeführt und von den kommunalen Spitzenverbänden unterstützt. Im Rahmen des Panelbeirates wirken auch Kommunalvertreter sowie Kommunalwissenschaftler mit.

**Das vollständige KfW-Kommunalpanel finden Sie im Internet unter [www.kfw.de/kommunalpanel](http://www.kfw.de/kommunalpanel)**

<sup>1</sup> Vgl. bspw. Friedrichs, J., Hurst, F. und A. Spinnrath (2020): Behörden online schlecht erreichbar, Tagesschau vom 26.03.2020 oder Punz, M. (2020): Wie die Coronakrise das Land digitalisiert, Tagesspiegel vom 23.03.2020.

<sup>2</sup> Vgl. bspw. Bitkom (2020): Corona-Krise könnte Digitalisierung Deutschlands vorantreiben, Pressemitteilung vom 01.04.2020 oder Bündler, H. und T. Heeg (2020): „Die Krise bringt einen Schub für die Digitalisierung“, FAZ vom 09.04.2020.

<sup>3</sup> Vgl. Zimmermann, V.: **Innovationen in der Corona-Krise: Not macht erfinderisch**, Fokus Volkswirtschaft Nr. Nr. 295, KfW Research.

<sup>4</sup> Vgl. Brand, S., Steinbrecher, J. und E. Krone (2020): **Kommunal Finanzen in der Corona-Krise: Einbruch erwartet, Investitionen unter Druck**, Fokus Volkswirtschaft Nr. 289, KfW Research.

<sup>5</sup> Vgl. Steinbrecher, J., Salg, J. und J. Stzarzetz (2018): **Viele bunte Smarties?! Die Smart City als Lösung kommunaler Herausforderungen?**, Fokus Volkswirtschaft Nr. 204, KfW Research.

<sup>6</sup> Vgl. Brand, S. und J. Steinbrecher (2019): **Digitalisierung in Kommunen: leichter gesagt als getan**, Fokus Volkswirtschaft Nr. 276, KfW Research.

<sup>7</sup> Insgesamt haben 671 Kommunen die allgemeinen Fragen zur Digitalisierung im KfW-Kommunalpanel 2020 beantwortet. Die aufwändigeren Freitextantworten wurden von 316 Kommunen beantwortet. Es zeigen sich keine systematischen Unterschiede zwischen den Kommunen, die auf die Freitextantworten geantwortet haben und den Kommunen, die nur die Multiple Choice Fragen im Sonderthema beantwortet haben. Vgl. Krone, E. und H. Scheller (2020): **KfW-Kommunalpanel**, Kapitel 5.

<sup>8</sup> Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen auch frühere Studien, vgl. bspw. ÖFIT/KGSt (2019): **Wie sind die Kommunen digital aufgestellt?**

<sup>9</sup> So sehen beispielsweise 55 % der Kämmererinnen unter den Kommunen mit der geringsten Finanzkraft (unteres Drittel) eine hohe Relevanz der Digitalisierung, beim finanzstärksten Drittel sind es 57 %. Beim Investitionsrückstand liegen die Werte ebenfalls in einem ähnlichen Bereich (unterstes Drittel: 60 %, mittleres: 55 %, oberes: 55 %).

<sup>10</sup> Vgl. Krone, E. und H. Scheller (2020): a. a. O.

<sup>11</sup> Vgl. bspw. Rottmann, O. und C. Hilbig (2019): **Studie zur Förderung des Breitband-Ausbaus im ländlichen Raum – Ergebnisse und Empfehlungen**.

<sup>12</sup> So lassen sich auch im KfW-Kommunalpanel 2020 niedrigere Investitionsausgaben für Digitalisierungsmaßnahmen bei finanzschwachen Kommunen feststellen. Insgesamt sind diese Unterschiede allerdings nicht sehr stark ausgeprägt. So erhoffen sich beispielsweise 38 % der Kommunen in Haushaltssicherung eine effizientere Verwaltung, bei den anderen Kommunen trifft das auf 30 % zu. Bei den Erwartungen Bürgernähe und Ressourceneffizienz liegen die Unterschiede zwischen 3 und 4 %. Auch bei den Befürchtungen oder der Einteilung nach Finanzkraft liegen die Differenzen zwischen finanzschwachen und -starken Kommunen selten über 5 Prozentpunkten.

<sup>13</sup> Ob dies für sich jedoch ausreicht, den Fachkräftemangel zu bewältigen, muss bezweifelt werden. Insgesamt leiden der Öffentliche Dienst und gerade auch die Kommunalverwaltungen unter einem zunehmenden Problem, offene Stellen mit qualifiziertem Personal besetzen zu können, vgl. Prognos (2017): **Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst – Prognose und Handlungsstrategien bis 2030**. Aber auch: Gies, J., Gieseler, H., Hoch, A., Knipp, R., Krone, E., Liedloff, V., Scheller, H., Wagner-Endres, S. und W. Wolf (2020 i. E.): **Fachkräftebedarfe der Kommunen in Zeiten von Arbeit 4.0. Status quo – Veränderungstreiber – Handlungsansätze**, Difu-Paper.

<sup>14</sup> Vgl. Brand, S. und J. Steinbrecher (2019): **Kommunale Auslagerungen: ein Spiegelbild regionaler Vielfalt in Deutschland**, Fokus Volkswirtschaft Nr. 268, KfW Research.

<sup>15</sup> Dies gilt für alle Investitionsbereiche, aber insbesondere für die Bereiche mit den höchsten Investitionsrückständen. Vgl. Krone, E. und H. Scheller (2020): a. a. O.

<sup>16</sup> Dass der Bereich Straßen hier etwas unproblematischer abschneidet, dürfte vor allem mit den Digitalisierungspotenzialen in diesem Bereich zusammenhängen. Im Verkehrsbereich sind viele bauliche Maßnahmen (z .B. Straßen und Radwege) klassische physische Infrastruktur, die mit Ausnahme der Verkehrsleitsysteme wenige Möglichkeiten für digitale Anwendungen bieten.

<sup>17</sup> Gerade für kleinere Kommunen können beispielsweise thematisch eng begrenzte Pilotprojekte, einen deutlichen Mehrwert bei überschaubaren Kosten bieten und damit Berührungspunkte mit dem Thema Digitalisierung verringern. Vgl. bspw. ÖFIT (2020): Ländlich, digital, attraktiv – Digitale Lösungsansätze für den ländlichen Raum. Große Organisationen werden hingegen häufiger komplexe Lösungen benötigen, wobei auch hier die individuellen Besonderheiten eine Einheitslösung erschweren. Die Vielzahl an technischen und prozessualen Lösungen auf kommunaler Ebene behindert allerdings die Harmonisierung digitaler Verwaltungsleistungen. Für die OZG-Umsetzung werden deshalb vor allem standardisierte Schnittstellen gefordert, um trotz individueller Handlungsspielräume bundesweit einheitliche E-Government-Strukturen schaffen zu können, vgl. DLT/Vitako (2020): Positionspapier zur Konzeption und Umsetzung einer föderalen Digitalisierungsarchitektur.