


Wirtschaftlichkeit von Elektronischen Bürgerservices - eine Bestandsaufnahme

Petra Wolf, Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik, Universität Hohenheim
Prof. Dr. Helmut Krcmar, Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik, Technische Universität München

November 2002

Lehrstuhl für
Wirtschaftsinformatik 

Inhaltsverzeichnis:

1	Einleitung.....	3
2	Hintergrund und Ziel der Untersuchung.....	3
2.1	E-Bürgerservices im internationalen Vergleich – E-Europe-Survey.....	6
2.2	Begix-Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung.....	8
3	Vorgehen.....	9
3.1	WiBe21.....	11
3.2	Experteninterviews.....	12
3.3	Städtebefragung.....	13
4	Wirtschaftlichkeit von E-Bürgerservices.....	15
4.1	Rahmenbedingungen.....	15
4.2	Wirtschaftlichkeit im Sinne von Rentabilität.....	16
4.3	Qualitativ-strategische Aspekte.....	17
5	Wirtschaftlichkeit von elektronischen Bürgerservices.....	19
6	Weitere Schritte – ein Modell zur Untersuchung der Wirtschaftlichkeit elektronischer Bürgerservices.....	21
6.1	Ansatz der Erweiterten Wirtschaftlichkeit.....	21
6.2	Modell zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung.....	22
7	Ausblick.....	23
8	Anhang.....	24
8.1	Rahmenbedingungen.....	24
8.2	Wirtschaftlichkeit im monetären Sinne.....	26
8.3	Qualitativ-Strategische Bedeutung.....	26
8.4	Fragebogen.....	29
9	Literatur.....	37
10	Kontaktadresse der Autoren.....	37

1 Einleitung

Wie wirtschaftlich sind E-Bürgerservices?

Im unternehmerischen Bereich ist die Beantwortung dieser Frage eine Voraussetzung für eine Betätigung im E-Business. Was nicht rentabel ist oder keinen anderen (als monetär verwertbaren) erfolgskritischen Nutzen liefert, wird langfristig keine Bedeutung für das Unternehmen haben.

Anders ist dies im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Schon die Zielsetzung der Verwaltungsarbeit liegt nicht in der Gewinnmaximierung, sondern in der Erfüllung bestimmter, gesetzlich festgelegter, hoheitlicher Aufgaben. ‚Geschäftsfelder‘ und z.T. auch die Medien, über die Dienstleistungen erbracht werden, werden nicht nach strategischen Grundsätzen bestimmt, sondern über Vorschriften oder Erlasse vorgegeben.

Die elektronische Abwicklung von Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen ist ein zentrales Instrument der öffentlichen Verwaltung auf dem Weg hin zu mehr Kundenfreundlichkeit, verbesserter Dienstleistungsqualität und mehr Akzeptanz der Verwaltungsarbeit. Ihre flächendeckende Umsetzung wird bspw. durch das Programm der Bundesregierung BundOnline-Initiative 2005 (Bundesministerium des Innern (Hrsg.) 2001) gefordert.

Die Forderung nach Wirtschaftlichkeit der ‚elektronischen Verwaltung‘ wird bspw. auch vom Deutschen Städtetag geäußert, der explizit darauf hinweist, dass „traditionelle Abläufe“ nicht nur 1:1 abgebildet werden sollen, sondern die elektronische Umsetzung dazu genutzt werden müsse, diese „einfacher, schneller und effizienter“ zu machen „und dies nicht nur für die Bürgerinnen und Bürger oder die Wirtschaft, auch für die Verwaltung selbst!“ (Deutscher Städtetag 2002, S. 7).

2 Hintergrund und Ziel der Untersuchung

Elektronische Bürgerservices stellen die E-Business-Version der Öffentlichen Verwaltung für Bürger- und Unternehmenskontakte dar. Im Augenblick wird in diesem Zusammenhang viel über Standards, Signaturen und Softwarelösungen diskutiert. Über die Wirtschaftlichkeit solcher Verfahren ist bislang wenig Konkretes zu lesen.

Natürlich wird von allen Beteiligten für die Zukunft hohes Einsparpotenzial vermutet und angepeilt und auch eine Reihe anderer Ziele wie Qualitätssteigerung, Beschleunigung von Vorgängen, mehr Kundenfreundlichkeit usw. werden in diesem Zusammenhang genannt.

In einer im Frühjahr 2000 durchgeführten Befragung zum Thema Verwaltungsmodernisierung und eGovernment (KPMG (Hrsg.) 2000) machten die befragten Kommunen Angaben zur Priorisierung der von ihnen verfolgten Modernisierungsziele: Wirtschaftlichkeit, verbesserte Steuerung und Bürgerzufriedenheit lagen damals eindeutig vorne.

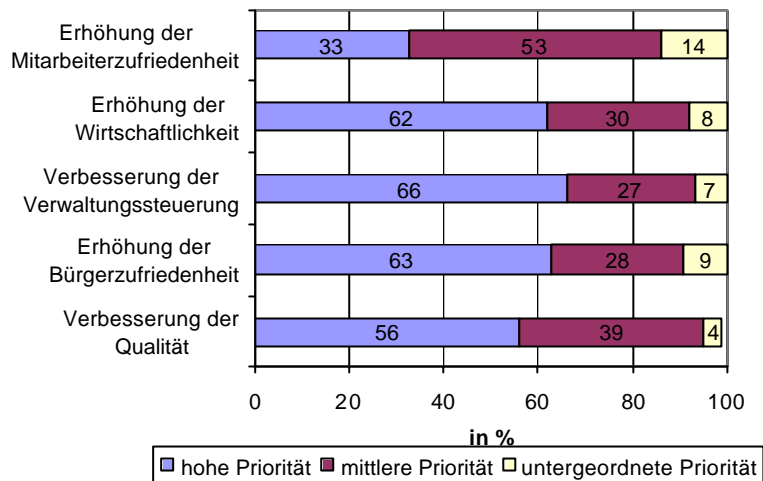


Abbildung 1: Prioritäten bei Modernisierungszielen
 Quelle: (KPMG (Hrsg.) 2000, S. 14)

Genauso wurde die Optimierung der Geschäftsprozesse als eines der wichtigsten Ziele beim Einsatz von Internet-Technologien in Behörden eingestuft.

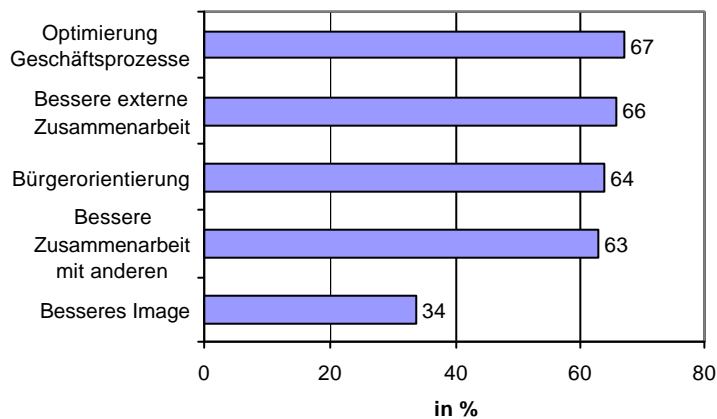


Abbildung 2: Ziele des verstärkten Einsatzes von Internet-Technologien für Behörden
 Quelle: (KPMG (Hrsg.) 2000, S. 14)

Zu diesem Zeitpunkt hatten mehr als die Hälfte der befragten Kommunen das Diskussionsstadium zu eGovernment nach eigener Aussage bereits hinter sich gelassen und befanden sich bereits am Experimentieren oder gar im Normalbetrieb.

Ausgehend vom damaligen Status quo wurden für die kommenden drei Jahre verschiedene Leitsätze für die Verwirklichung von eGovernment formuliert (KPMG (Hrsg.) 2000, S. 20ff):

- eGovernment muss zur Chefsache erklärt werden: Wichtig für eine erfolgreiche Implementierung von eGovernment ist die Verankerung des Themas in der Führungsetage. eGovernment erfordert eine umfassende Strategie und wirkungsvolle Instrumente zu ihrer Umsetzung.
- Im Zentrum aller eAktivitäten der Behörden steht die Prozessoptimierung. IT-Unterstützung entfaltet ihr Potenzial erst vollständig bei Abbildung zusammenhängender Wertschöpfungsketten.
- Verwaltungsmitarbeiter und -führungskräfte müssen für die Arbeit mit den neuen Medien qualifiziert werden und wirkungsvolle Strukturen für den Aufbau und die Weitergabe von Knowhow geschaffen werden.
- Schrittweises und systematisches Vorgehen ist die Grundlage für langfristig erfolgreiche eGovernment-Aktivitäten.
- Verwaltungsmodernisierung und eGovernment sind stark mit einander verzahnt. Diesen Wechselwirkungen muss mit einer integrativen Strategie Rechnung getragen werden.

Die spannende Frage ist nun - fast drei Jahre später - was sich in den deutschen Kommunen im Hinblick auf die Umsetzung der genannten Leitlinien getan hat.

Werden die Ziele, die sich die Kommunen gesetzt haben, in ihrer Erreichung überprüft und welche Methode ist hier die geeignet, um Auskunft über sinnvolle Möglichkeiten zur Umsetzung bspw. von elektronischen Bürgerservices zu geben und vielleicht sogar Best-Practices zu identifizieren ?

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es daher, einen Überblick über den Status quo der Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen von Projekten zu elektronischen Bürgerservices in deutschen Kommunen zu schaffen und einen Leitfaden für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung solcher Projekte vorzuschlagen.

Die Untersuchung zur Wirtschaftlichkeit von elektronischen Bürgerdiensten setzt sich aus vier Teilen zusammen:

In diesem Kapitel werden Erkenntnisse und thematisch verwandte Studien vorgestellt, die zur Konkretisierung der bearbeiteten Fragestellungen beigetragen haben.

Anschließend wird beschrieben, wie die Begriffe ‚Wirtschaftlichkeit‘ und ‚elektronische Bürgerdienste‘ für diese Untersuchung greifbar gemacht oder operationalisiert wurden und welche Überlegungen, Elemente und Methoden der empirischen Arbeit zugrunde lagen.

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse bildet den Kern des vorliegenden Berichts. Der Frage der Wirtschaftlichkeit wird hier auf der Basis der empirischen Befunde in mehreren Dimensionen nachgegangen.

Schließlich werden diese Ergebnisse verdichtet und ein Leitfaden für die Wirtschaftlichkeitskontrolle elektronischer Bürgerserviceangebote entworfen.

2.1 E-Bürgerservices im internationalen Vergleich – E-Europe-Survey

Das von der Europäischen Kommission aufgelegte Projekt E-Europe hat sich zum Ziel gesetzt, die Nutzung des Internets in Europa zu fördern. Einer der Zielbereiche sind E-Services der öffentlichen Verwaltungen, d.h. elektronische Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen. Als einer von 23 Indikatoren im europäischen Benchmarking der E-Europe-Maßnahmen wird daher im zweijährigen Rhythmus der Anteil der online angebotenen Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen in den 15 Mitgliedstaaten plus Norwegen und Island untersucht (CAP GEMINI ERNST & YOUNG 2001, S. 3ff). Die Untersuchungsreihe soll zum einen Best-Practice-Fälle identifizieren und dokumentieren und den teilnehmenden Ländern Vergleichsmöglichkeiten mit ihren europäischen Nachbarn bieten. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem internationalen Vergleich des online-Angebots der Behörden, d.h. Prozesse und Strukturen, die diesen ‚Frontend-Angeboten‘ zugrunde liegen, wurden nicht berücksichtigt.

Als Untersuchungsobjekte wurden 20 Behördendienstleistungen ausgewählt, von denen sich 12 an Bürger richten und 8 an Unternehmen.

Abbildung 3 zeigt einen Überblick über die ausgewählten Dienstleistungen.

<i>Citizens</i>	<i>Businesses</i>
Income taxes	Social contribution for employees
Job search	Corporate tax
Social security benefits (1)	VAT
Personal documents (2)	Registration of a new company
Car registration	Submission of statistical data
Application for building permission	Custom declaration
Declaration to the police	Environmental permits
Public libraries	Public procurement
Birth & marriage certificates	
Enrolment in higher education	
Announcement of moving	
Health-related services	

(1) Sub-services: Unemployment benefits, Child allowances, Medical costs, Student grants

(2) Sub-services: Passport, Driver's licence

Abbildung 3: Im Rahmen des E-Europe Web-Surveys untersuchte Dienstleistungen

Quelle: (CAP GEMINI ERNST & YOUNG 2001, S. 3)

Geprüft wird nun, ob und in welchem Umfang die ausgewählten Dienstleistungen online angeboten werden. Hierbei werden vier Stufen oder Grade des Online-Angebots unterschieden: 1. Information, 2. Interaktion (d.h. Download von Formularen) 3. 2-Weg-Interaktion (d.h. online-Bearbeitung von Formularen inkl. Authentifikation) und 4. Transaktion (d.h. Fallbearbeitung, Entscheidung und Bezahlung passieren online).

Das Transaktionsniveau wird bislang in den untersuchten Onlineangeboten nur in Ausnahmefällen erreicht, daher wurde als Vergleichswert der Prozentsatz der als 2-Weg-Interaktion angebotenen Dienstleistungen herangezogen.

Insgesamt werden 45% der betrachteten Dienstleistungen online angeboten. Die Verteilung auf die einzelnen Dienstleistungsbereiche zeigt Abbildung 4.

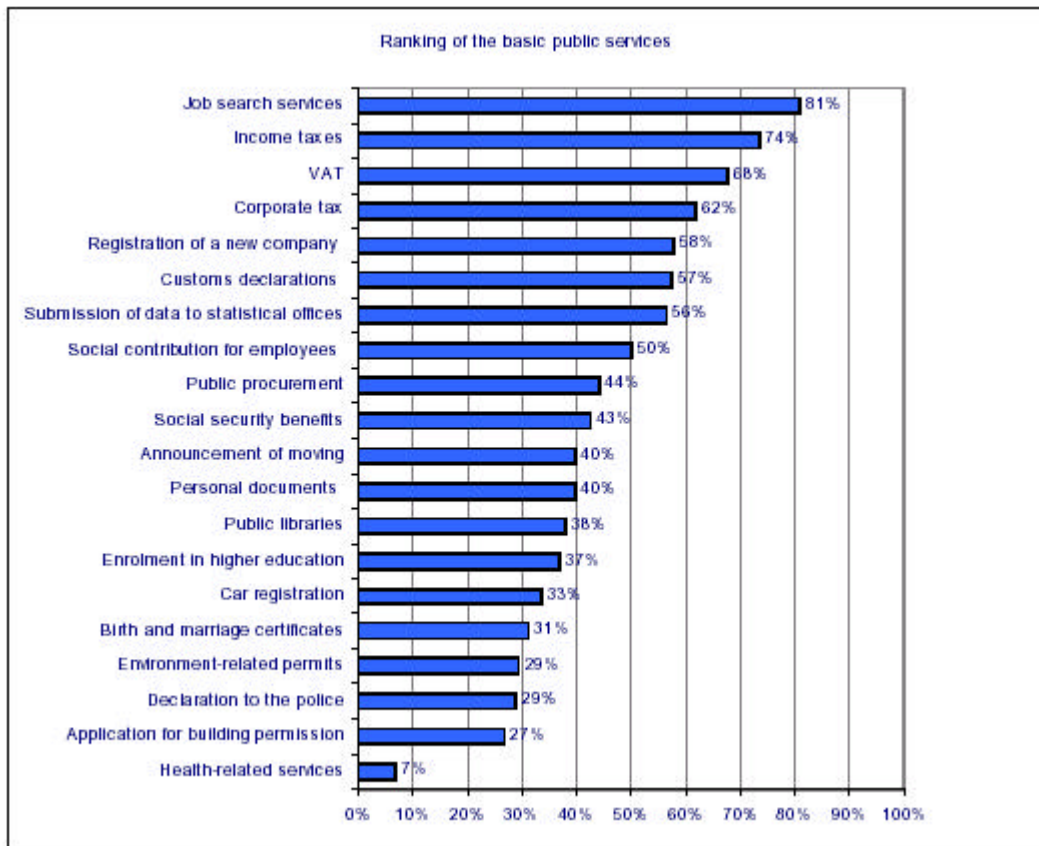


Abbildung 4: Prozentsatz der in 2-Weg-Interaktion angebotenen Dienstleistungen

Quelle: (CAP GEMINI ERNST & YOUNG 2001, S. 5)

Die Untersuchung differenziert in ihrer Analyse noch zwischen den Behördendiensten, die speziell auf Unternehmen bzw. Bürger ausgerichtet sind, wobei bei fast allen untersuchten Ländern ein Übergewicht der unternehmensorientierten Dienstleistungen zu verzeichnen ist.

Außerdem werden vier *Service Cluster* (1. ‚Dienstleistungen‘, die Einnahmen erzielen, bspw. Steuern, 2. Registrierende Dienstleistungen bspw. Einwohnermeldewesen, 3. Gegenleistungen für Steuern und Abgaben von Bürgern und Unternehmen bspw. Infrastruktur, 4. Lizenzen und Erteilung von Genehmigungen) gebildet und deren Werte verglichen. Der Cluster von Dienstleistungen, die Einnahmen erzielen, ist mit einem Durchschnittswert von 62% am häufigsten online verfügbar. Die in diesem Cluster zusammengefassten Vorgänge sind gleichzeitig relativ einfach strukturiert und werden zentral koordiniert, so dass ihre Abbildung und Abwicklung über das elektronische Medium wenig strukturelle Anpassungen erfordert und nur wenige Stellen von der Umstellung betroffen sind. Dienstleistungen, die komplexe administrative Prozesse betreffen, zeigen im Vergleich die niedrigsten Werte bei der online-Umsetzung.

2.2 Begleit-Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung

Im Rahmen der Studie der Bertelsmann-Stiftung wurden weltweit eGovernment Portale von nationalen Regierungen auf der Basis einer sog. ‚Balanced eGovernment Scorecard‘ untersucht und mittels des daraus abgeleiteten ‚Balanced eGovernment Indexes‘ bewertet (Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2002, S. 3ff).

Grundlage für die Konzeption der Balanced eGovernment Scorecard sind fünf Forschungshypothesen:

1. Richtiges eGovernment kombiniert elektronische Dienstleistungen und Partizipationsmöglichkeiten
2. eDemocracy muss von Anfang an zentrales Element von eGovernment sein
3. Partizipatives eGovernment erhöht zunächst die Komplexität der Steuerung
4. eGovernment bietet verschiedene Vorteile:
 - a. Höhere Servicequalität für Bürger und Unternehmen
 - b. Größere Effizienz
 - c. Höhere Bürgerzufriedenheit und Akzeptanz
 - d. Kostenreduktion in einzelnen Bereichen – dies aber erst mittel- bis langfristig
5. zentrale für alle geltende Prinzipien für die Einführung von eGovernment können gefunden werden

Aus diesen Forschungshypothesen wurden die fünf Felder der Balanced eGovernment Scorecard abgeleitet:

1. Nutzen, d.h. Qualität und Quantität der angebotenen Dienstleistungen
2. Effizienz, d.h. Vorhandensein von Effizienzgewinnen
3. Partizipation, d.h. Förderung der Bürgerbeteiligung
4. Transparenz, d.h. Verwirklichung des gläsernen Staates
5. Change Management, d.h. Ablauf des Planungs- und Implementierungsprozesses.

Jedes der Felder wurde über mehrere Indikatoren operationalisiert und in Interviews empirisch erhoben. Die Priorisierung der Umsetzung der einzelnen Dimensionen von eGovernment wird durchaus kontrovers diskutiert, eDemocracy und eParticipation werden nicht durchgängig als verpflichtende Elemente jeglicher Aktivitäten auf diesem Gebiet gesehen. Es erscheint durchaus legitim mit dem Bereich häufigster Verwaltungskontakte aus Sicht der Bürger, also der eAdministration, zu beginnen.

Im Bereich Effizienz bzw. Effizienzsteigerung durch eGovernment kommt die Bertelsmann-Studie zu dem Ergebnis, dass bei den untersuchten Portalen bislang nur vereinzelt Effizienzeffekte zu verzeichnen sind und diese auch mit ganz unterschiedlichen Mitteln erzielt werden. Im Gegenzug werden Einsparerfolge häufig mit einer Steigerung der Komplexität von Verfahren eingekauft. Häufigstes Problem bei der Verwaltungsmodernisierung durch IT ist die Integration unterschiedlichster, in der Regel nicht kompatibler Fachanwendungen (Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2002, S. 9).

3 Vorgehen

Gängige betriebswirtschaftliche Methoden zur Bestimmung der Wirtschaftlichkeit bzw. des Nutzens eines IV-Vorhabens oder eines durch IV unterstützten Verfahrens basieren darauf, dem Vorteil oder Nutzen des Verfahrens die dafür aufzuwendenden Kosten gegenüber zu stellen (Krcmar 2002, S. 330ff). Sowohl die Kosten- (Input) als auch die Nutzenseite (Output) werden in unterschiedlicher Weise operationalisiert, in Kriterien und Punktesysteme gefasst und miteinander ins Verhältnis gesetzt. Insbesondere die Erfassung des erzielten Nutzens erweist sich als schwierig, da dieser häufig nicht in direkt messbare Kennziffern gefasst werden kann.

Die „Problematik der Nutzenbewertung“ kann in vier Punkten zusammengefasst werden (Krcmar 2002, S. 332):

- „Nutzenbewertung muss sein, weil sich Kosten alleine nicht rechtfertigen können.
- IV-Nutzen sind zum großen Teil qualitativer Natur. Sie sind also anders zu ermitteln als die überwiegend wertmäßigen Kosten.
- Je strategischer eine Investition wird, desto schlechter wird sie bewertbar.
- Aufgrund des Charakters einer Querschnittsfunktion fällt es zusätzlich schwer, den IV-Nutzen zu fassen, denn die IV-Leistung fällt hauptsächlich indirekt, unterstützend an und wird zumeist nicht am Markt veräußert.“

Abbildung 5 gibt einen Überblick über mögliche Nutzenkategorien, nach denen beurteilt wird.

Nutzen- kategorien	strategische Wettbewerbs- vorteile	Produktivitätsverbe- sserung	Kostenersparnis
Kriterien			
Zuordnung zu Unternehmensebenen	strategische Ebene	taktische Ebene	operative Ebene
Anwendungen	innovative Anwendungen	komplementäre Anwendungen	substitutive Anwendungen
Bewertbarkeit	entscheidbar	kalkulierbar	Rechenbar
Methodeneinsatz	neuere Verfahren	mehr- dimensionale neuere Verfahren	wenig- dimensionale Verfahren

Abbildung 5: Nutzenkategorien

Quelle: (Nagel 1988, S. 31, zitiert nach Krcmar 2002, 331)

In der Praxis resultieren aus der unterschiedlichen Gewichtung und Kombination dieser Nutzenkategorien verschiedene Ansätze, die zur Kosten-Nutzen-Beurteilung herangezogen

werden. Beispiele hierfür sind der Transaktionskostenansatz, Bewertungen aus der Sicht der Wertschöpfungskette oder ausgehend von IKT-Potenzialen.

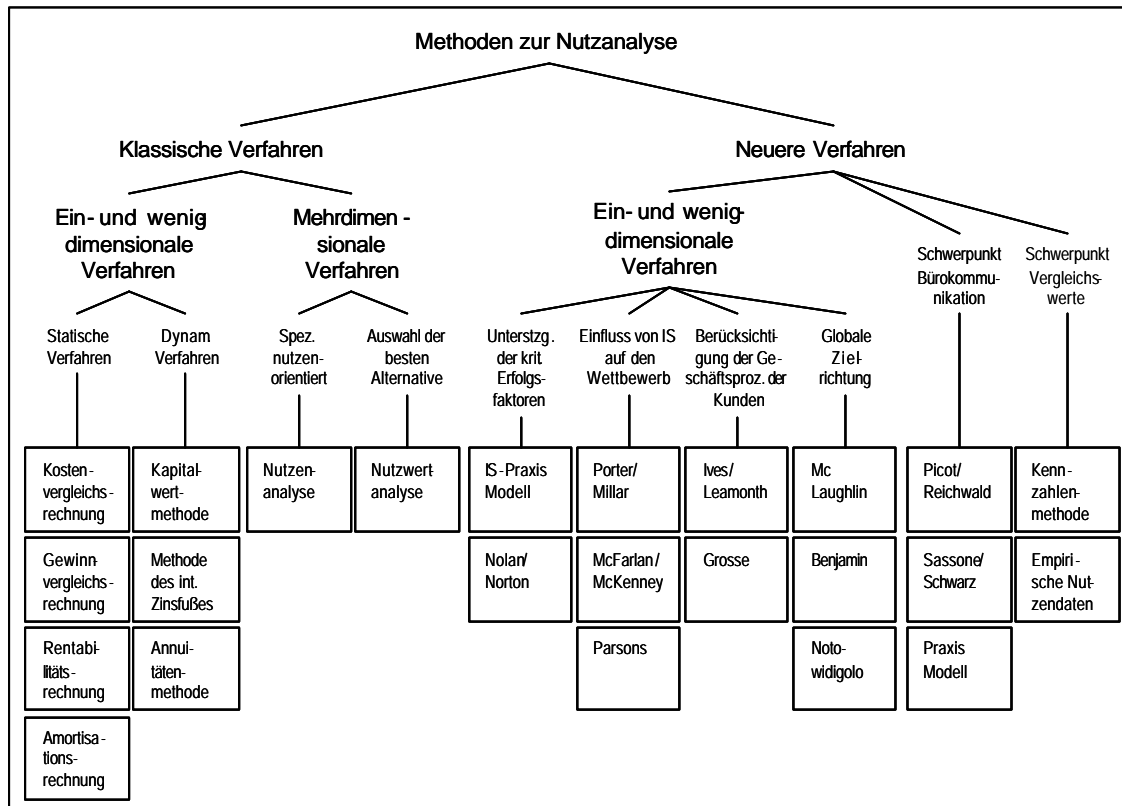


Abbildung 6: Übersicht Verfahren zur Nutzenbewertung

Quelle: (Krcmar 2002, S. 335)

Gegenwärtig sind die wenigsten Kommunen, die bereits elektronische Bürgerservices anbieten, so weit, dass sie zahlenbasierte Kosten-Nutzen-Vergleiche anstellen könnten. Zudem ist davon auszugehen, dass die beträchtlichen Anfangsinvestitionen, die für die Bereitstellung elektronischer Bürgerservices geleistet werden, sich erst in mittel- bis langfristigen Zeiträumen auszahlen werden.

Vor diesem Hintergrund wurde WiBe21, d.h. die *Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung*, als Methode herangezogen, um die E-Service-Projekte in deutschen Kommunen zu untersuchen und auf die Berücksichtigung von Entwicklungs- und Einführungskosten der jeweiligen Systeme verzichtet.

Im Rahmen von WiBe21 werden Elemente aus allen drei dargestellten Nutzenkategorien einbezogen und operationalisiert. Dabei wird der Schwierigkeit der Bewertung von Nutzen durch die Einführung von qualitativen Indikatoren Rechnung getragen.

3.1 WiBe21

Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nach WiBe21 unterscheidet drei verschiedene ‚Wirkungsdimensionen‘ (Röthig 2001, S. 15ff):

1. Wirtschaftlichkeit im monetären Sinne, d.h. Rentabilität. Hier werden alle quantifizierbaren Kosten- und Nutzengrößen untersucht und auf den Effekt der geplanten oder durchgeführten Maßnahme hin geprüft. Unterschieden wird in einmalige und laufende Kosten und Nutzen aber auch in unmittelbare und mittelbare Effekte.
2. Dringlichkeit des IT-Verfahrens. Diese Dimension der WiBe befasst sich mit Aspekten, die sich zwar meist nicht monetär quantifizieren lassen, aber dennoch Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit eines IT-Verfahrens im weiteren Sinne haben. Hierzu gehören bspw. Herstellerunterstützung für HW oder SW oder auch geänderte Verwaltungsvorschriften und Gesetze, die Umstellungen bei Verfahren nötig machen.
3. Qualitativ-strategische Bedeutung des IT-Verfahrens. Hierunter fallen (noch) nicht-quantifizierbare Aspekte einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wie bspw. der Pilotcharakter eines Projektes.

Für die Untersuchung der Wirtschaftlichkeit elektronischer Bürgerservices in deutschen Kommunen wurden Aspekte aus den Dimensionen 1 und 3, d.h. Wirtschaftlichkeit im monetären Sinn und qualitativ-strategische Bedeutung des IT-Verfahrens ausgewählt und operationalisiert.

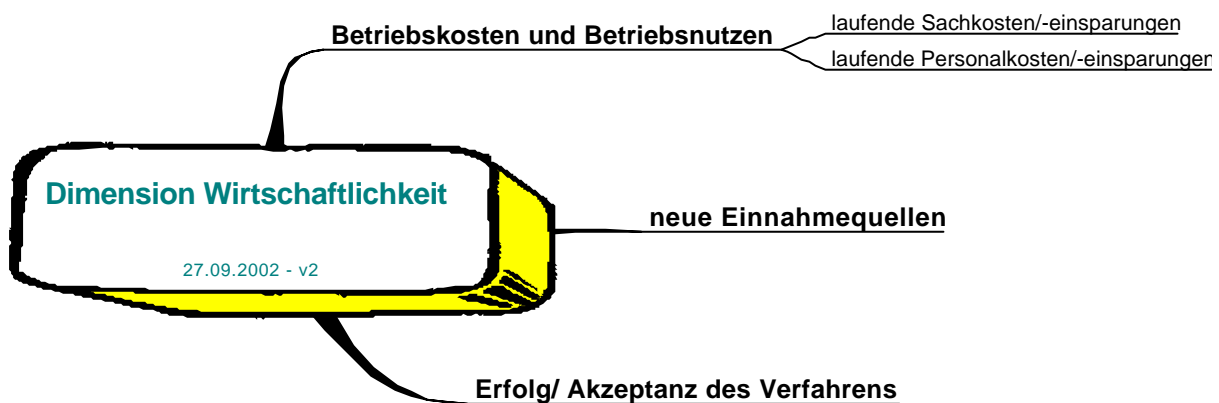


Abbildung 7: Dimension Wirtschaftlichkeit im monetären Sinne

Der Aspekt der Betriebskosten und Betriebsnutzen wurde auf laufende Kosten und Nutzen beschränkt, da die meisten Kommunen augenblicklich erst am Anfang ihrer eServices-Projekte stehen und Einsparungen auch unter Berücksichtigung der Anfangsinvestitionen erst mittel- bis langfristig zu erwarten sind.

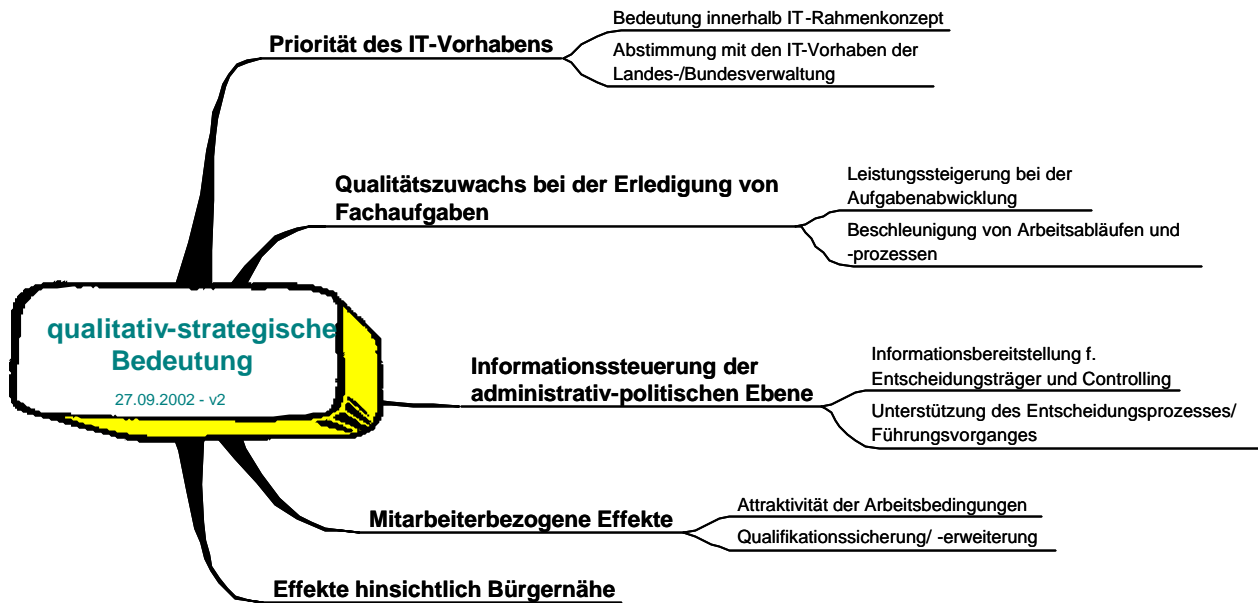


Abbildung 8: Qualitativ-Strategische Bedeutung des IT-Vorhabens

Aus dem Katalog an Aspekten, der nach dem WiBe-Konzept unter den verschiedenen Dimensionen der Wirtschaftlichkeit zusammengefasst ist, wurden die in Abbildung 7 und Abbildung 8 dargestellten Punkte ausgewählt und für die Befragung operationalisiert.

3.2 Experteninterviews

Im Lauf der Kalenderwoche 34 in 2002 wurden zwei telefonische Experteninterviews geführt, um die Annahmen und die Struktur, die der Befragung zugrunde gelegt werden sollte, zu überprüfen und zu erweitern. Für diese Interviews konnten

- Frau Dr. Christine Siegfried, Difu Berlin, beschäftigt mit der Begleitforschung der Media@Komm-Projekte
- Herr Axel Rittershaus, intec consulting ag, aktiv im Bundesverband Informationswirtschaft Telekommunikation und Neue Medien e.V. (BITKOM) als Leiter des AK Electronic Government

gewonnen werden.

Die Expertenaussagen flossen zum einen in die konkrete Ausarbeitung des Fragebogens mit ein - bspw. bei der Erstellung des Katalogs an Zielen, die von einer Kommune mit elektronischen Bürgerservices verfolgt werden – zum anderen werden sie aber auch bei der Auswertung der Befragungsergebnisse mit herangezogen.

3.3 Städtebefragung

Auf der Basis der WiBe21-Kriterien und den Ergebnissen der Expertenbefragung wurde für die vorliegende Untersuchung ein standardisierter Fragebogen entworfen, der die Grundlage für telefonische Interviews darstellte (siehe Anhang).

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden alle Landeshauptstädte, die Gewinnerstädte des Media@Komm-Projektes und Dortmund mit dem Projekt do4u befragt.

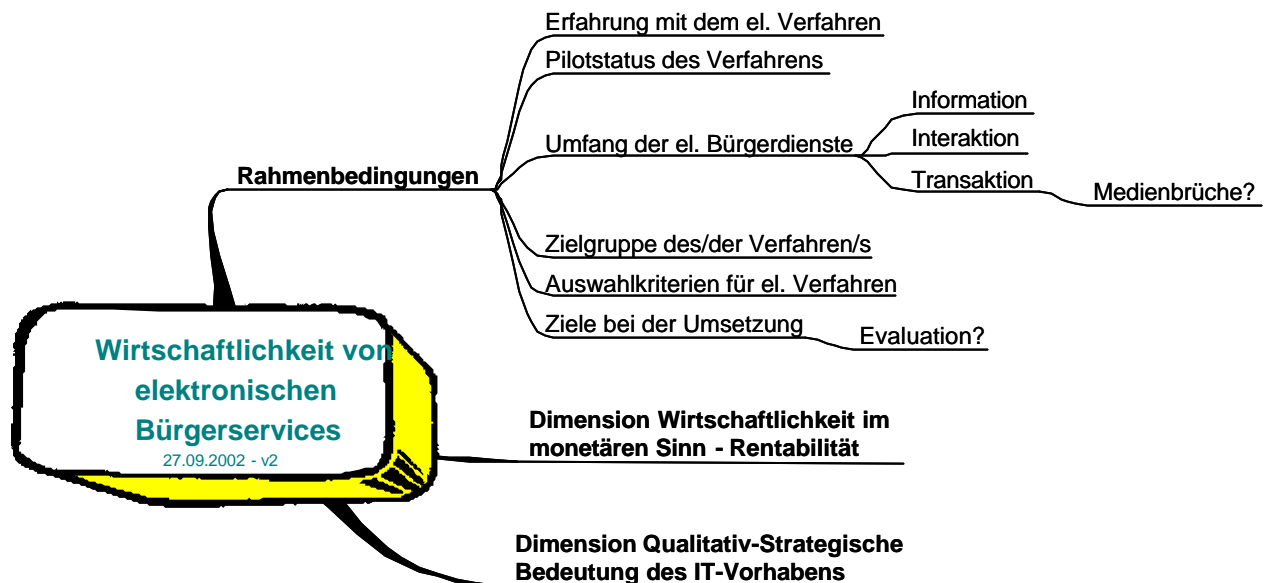


Abbildung 9: Struktur des verwendeten Fragebogens

Die Interviews wurden im Zeitraum der KW 35-39 des Jahres 2002 durchgeführt. Auf Anfrage wurde der Fragebogen den Interviewpartnern auch per e-mail zugeschickt, bspw. wenn diese zur Beantwortung der Fragen Rücksprache mit anderen Abteilungen halten wollten. Interviewpartner waren in der Regel Mitarbeiter der PR-Abteilung, des eGovernment-Projektbereichs oder der IuK-Abteilung der befragten Städte. Von den 19 ausgewählten Städten nahmen 14 an der Befragung teil, die Teilnehmerstädte sind aus Tabelle 1 ersichtlich.

Bundesland	Kommune	Einwohner
Baden-Württemberg	Esslingen	95.000
Baden-Württemberg	Stuttgart	580.000
Bayern	Nürnberg	500.000
Berlin	Berlin	3.500.000
Brandenburg	Potsdam	130.000
Bremen	Bremen	540.000
Hamburg	Hamburg	1.700.000
Mecklenburg-Vorpommern	Schwerin	101.000
NRW	Dortmund	580.000
NRW	Düsseldorf	570.000
Rheinland-Pfalz	Mainz	198.000
Saarland	Saarbrücken	185.000
Sachsen-Anhalt	Magdeburg	230.000
Thüringen	Erfurt	200.000

Tabelle 1: Teilnehmerstädte der Befragung zur Wirtschaftlichkeit von elektronischen Bürgerservices

4 Wirtschaftlichkeit von E-Bürgerservices

4.1 Rahmenbedingungen

Am Beginn der Auswertung der Befragungsergebnisse steht eine gewichtete Auflistung der Ziele, die von den interviewten Kommunen mit ihren Angeboten zu elektronischen Bürgerservices verfolgt werden. An diesen Zielen sollten die Kommunen sich messen lassen. Außerdem steht zu erwarten, dass die Erreichung dieser Ziele in Anbetracht der finanziellen Dimensionen derartiger Projekte im Auge behalten wird.

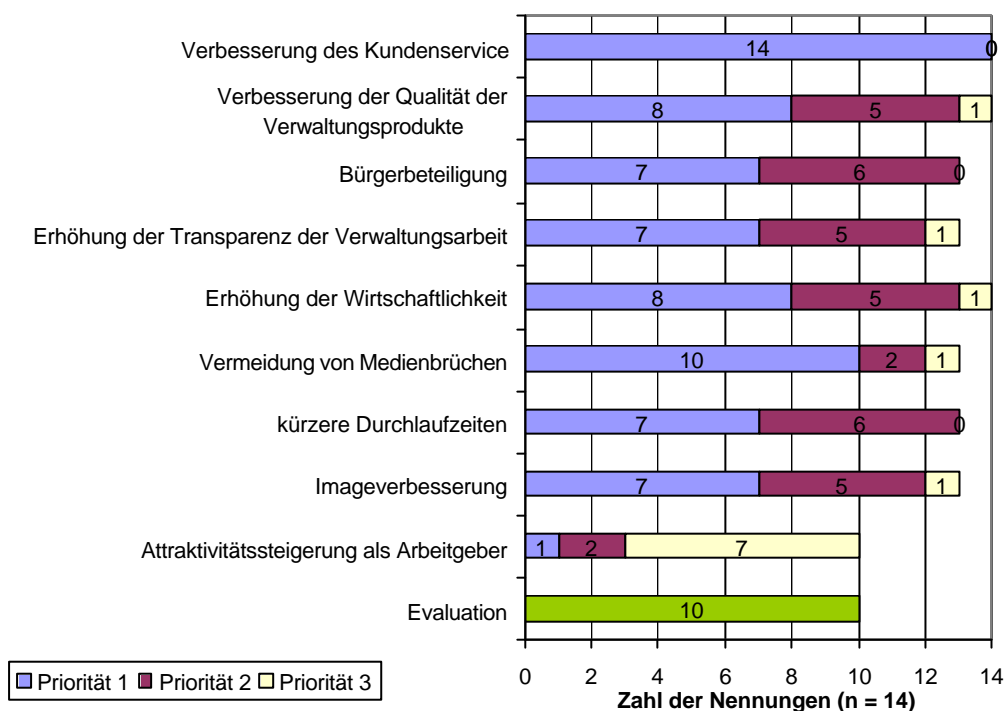


Abbildung 10: Ziele, die mit dem Angebot von Online-Bürgerservices verfolgt werden

Die meisten der befragten Kommunen (12 von 14) bieten bereits seit über einem Jahr elektronische Bürgerservices (im weitesten Sinne) an. Infolge dessen gibt auch der Großteil (10 von 14) an, dass das entsprechende Projekt mittlerweile keinen Pilotcharakter mehr hat, sondern bereits in den Normalbetrieb übergegangen ist.

In Anbetracht der bislang noch immer kontrovers geführten Debatte über digitale Signaturen ist es erstaunlich, dass 10 von 14 befragten Kommunen angeben, bereits Formulare zur Online-Bearbeitung, d.h. zur Transaktion anzubieten. Von diesen 10 bieten 9 Kommunen Online-Transaktionen sowohl für Bürger als auch für Unternehmen an, nur eine Kommune beschränkt dieses Angebot bislang auf Unternehmen.

Ausschlaggebend für die Auswahl der online angebotenen Transaktionen sind hauptsächlich die Zahl der abzuwickelnden Fälle, hier bieten sich hochstandardisierte Verfahren mit hohen

Fallzahlen an und Verfahren, die einfach über das digitale Medium abgebildet werden können bspw. weil sie keine digitale Signatur benötigen.

Ein Blick hinter die z.T. aufwändig gestalteten Frontends der Bürgerportale zeigt, dass die meisten Kommunen doch noch einiges an Integrationsarbeit vor sich haben, bevor die IT-Unterstützung der online abgebildeten Verfahren den gesamt Wertschöpfungsprozess umfasst. Nur zwei der 10 Kommunen, die Online-Transaktionen anbieten, geben an, dass die dort von den Bürgern bzw. Unternehmen eingegebenen Daten medienbruchfrei in die weiterverarbeitenden Systeme durchgereicht werden. Die meisten Kommunen (7 von 10) haben diese Integration erst zum Teil umgesetzt.

4.2 Wirtschaftlichkeit im Sinne von Rentabilität

Die Antworten auf die Frage nach Einsparungen bei den laufenden Kosten im Personal- und Sachbereich ergeben das erwartete, diffuse Bild:

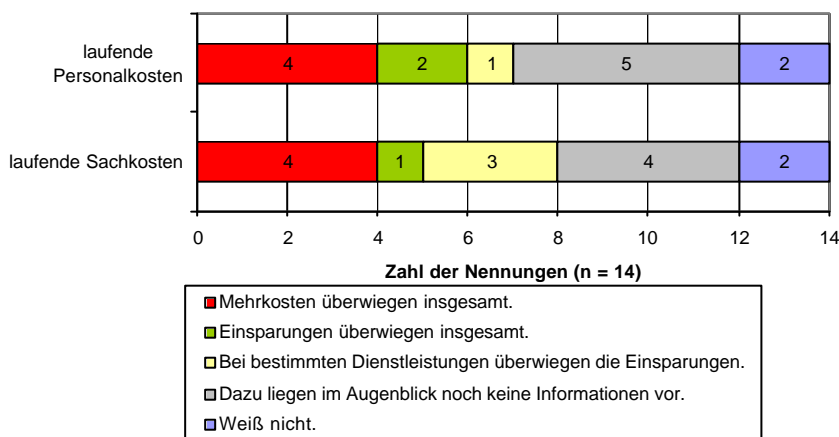


Abbildung 11: Änderung der laufenden Sach- und Personalkosten durch das Angebot elektronischer Bürgerservices

Die Hälfte bzw. knapp die Hälfte der befragten Kommunen hat zu diesen Fragestellungen bislang noch keine Informationen – und dies, obwohl 12 Kommunen ihr entsprechendes Projekt bereits länger als ein Jahr betreiben und 10 Kommunen den Schritt aus der Pilotphase gewagt haben.

Vier Kommunen geben an, dass sowohl im Sach- als auch im Personalkostenbereich die Mehrkosten durch das neue Verfahren bislang überwiegen. Nur 2 Kommunen können Einsparungen im Personalkostenbereich und ein Kommune im Sachkostenbereich verzeichnen.

Interessant ist hier die Tatsache, dass die Kommune, die Einsparungen in beiden Bereichen meldet, noch keine vollständige Integration der nachgelagerten Verfahren erreicht hat, d.h. Daten aus Online-Transaktionen müssen hier teilweise noch händisch in andere Verfahren übertragen werden.

Bereiche, in denen Einsparungen erzielt werden können, sind solche, in denen Datenauskünfte entgeltlich vertrieben werden, bspw. Geodaten oder Auskünfte aus dem Melderegister.

Ein Teil der Kommunen (5 von 14) hat sich mit dem Angebot eines eigenen Bürgerportals neue Einnahmequellen erschlossen, durch die die Mehrausgaben für die elektronischen Bürgerservices ganz oder teilweise ausgeglichen werden können. Diese neuen Einnahmequellen sind bspw. der Vertrieb von e-mail-Adressen oder Bannerwerbung, entgeltliche Dienstleistungen (Wunschkennezeichen) oder die genannten Datenauskünfte. Strenggenommen müssten Datenauskünfte aus diesen Aufzählungen allerdings gestrichen werden, da sie in den meisten Fällen auch schon vor der Einrichtung elektronischer Services angeboten wurden.

Die Nutzung und Akzeptanz der Angebote an elektronischen Bürgerservices entspricht im Großen und Ganzen dem erwarteten Umfang. In manchen Bereichen werden diese Erwartungen übertroffen in anderen nicht erfüllt.

4.3 Qualitativ-strategische Aspekte

In den meisten befragten Kommunen (10 von 14) wird das Projekt ‚elektronische Bürgerservices‘ innerhalb der IT-Rahmenkonzeption der Kommune als sehr wichtig angesehen.

Allerdings stehen die meisten Kommunen mit der Integration ihrer verschiedenen IT-Projekte noch am Anfang. Auf die Frage nach der Weitergabe der gewonnenen Informationen aus den elektronischen Bürgerservices an Führungsinformationssysteme gaben nur drei der befragten Kommunen an, hier bereits eine Schnittstelle geschaffen zu haben.

Im Zusammenhang mit der Diskussion um Standards bei der Umsetzung elektronischer Verfahren wird häufig der Ruf nach Erhaltung des Föderalismus und der individuellen Interessen und Aufgabestellungen der Kommunen laut. Dennoch geben acht Kommunen an, sich um eine möglichst enge Verzahnung und Synergien mit übergeordneten Projekten und Strategien bspw. des Bundes und der Länder zu bemühen. Weitere drei Kommunen prüfen, wo Abstimmung Sinn macht, und kooperieren in den betreffenden Fällen.

Eine mögliche Alternative die Effizienzsteigerung in einem nicht-monetären Kriterium zu fassen, ist die Frage nach der Leistungssteigerung oder Beschleunigung von Vorgängen durch die Einführung elektronischer Bürgerservices. Nur knapp die Hälfte der befragten Kommunen (6 von 14) kann hier merkliche positive Effekte verzeichnen. In den übrigen Kommunen werden die positiven Effekte durch Mehraufwand an anderer Stelle aufgezehrt (3 von 14) oder es liegen hierzu noch keine Informationen vor.

Die Einführung elektronischer Bürgerservices hat auch Auswirkungen auf die Kommunen in ihrer Rolle als Arbeitgeber. Insbesondere im Hinblick auf die Gewinnung von Nachwuchskräften erscheint die Ausstattung von Arbeitsplätzen mit moderner IT-Unterstützung und die Aussicht auf dahingehende Qualifizierungsmöglichkeiten von strategischer Bedeutung zu sein. Tatsächlich geben fünf Kommunen an, die Attraktivität der

Arbeitsbedingungen habe sich erhöht und acht Kommunen wollen so moderne Arbeitsplätze und Qualifikationen sicherstellen.

Die Befürchtung, dass das Angebot elektronischer Bürgerservices zu einem Verlust der Bürgernähe fürchten könne, wird von keiner der befragten Kommunen geteilt. Durch die zeitlichen Einsparungen bei Routinevorgängen wird hingegen mehr Zeit für persönliche Beratung frei (7 von 14 Kommunen) und auf elektronischem Weg sind Bürger auch in größerem Umfang als bislang bereit, Feedback über erbrachte Leistungen zu geben (5 von 14 Kommunen), so dass auf diesem Weg die Nähe zu Bürgerbedürfnissen noch vergrößert werden kann.

5 Wirtschaftlichkeit von elektronischen Bürgerservices

Nach wie vor sind konkrete Zahlen zur Wirtschaftlichkeit elektronischer Bürgerservices Mangelware. Ein Großteil der Kommunen hat zwar laut eigener Aussage die Testphase ihrer eServices-Angebote bereits verlassen, dennoch gibt man sich mit der mittel- bis langfristigen Hoffnung auf Einsparungen zufrieden, oder geht gar davon aus, dass Mehrkosten eben im Zuge der Modernisierung in Kauf genommen werden müssen.

Eigene Evaluationen der Kommunen (6 von 10 Kommunen, die eine Evaluation durchführen oder in Auftrag gegeben haben, wollten hier auch den Bereich Wirtschaftlichkeit untersuchen) liefern meist (noch) keine Zahlen zu diesem Thema oder können nicht herausgegeben werden.

Erste Erfolge im Hinblick auf Effizienzsteigerungen oder Einsparungen sind dort zu verzeichnen, wo konsequent auf medienbruchfreie Weiterverarbeitung von Daten und Angaben geachtet wird und die Umgestaltung in Richtung auf eAdministration dazu genutzt wird auch Strukturen und Abläufe auf ihre Sinnhaftigkeit und Effizienz hin zu durchleuchten und notfalls zu verändern.

Als exemplarischer Fall werden hier die in Esslingen im Rahmen des MediaKomm-Projektes erzielten Wirtschaftlichkeitseffekte beschrieben (Kraft 2002):

- Durch die elektronische Abbildung von Formularen und deren medienbruchfreie Weiterverarbeitung werden in Esslingen pro Formularseite 3 € eingespart, dadurch dass die Bearbeitung des Formulars von den Bürgern selbst übernommen wird. Fehleingaben bzw. Korrekturaufwand wird dadurch auch noch gegenüber der Papierversion verringert, dass die Formulare eine Führung für den Anwender anbieten und Fehleingaben in gewissem Umfang ausschließen. Laut Schätzungen werden pro Jahr etwa eine Million Unterschriften auf Formulare gesetzt, was einen Eindruck des Potenzials für elektronische Formulare vermittelt.
- Die Einrichtung eines elektronischen Baurechtsamtes in Esslingen sorgt auf Verwaltungsseite für Einsparungen in Höhe von 230 € je Bauantrag. Auf Seiten der beauftragten Architekten können sogar 2000 € Einsparungen je Antrag erzielt werden. Pro Jahr werden in Esslingen etwa 890 Bauanträge bearbeitet.

In den letzten Jahren hat in den öffentlichen Verwaltungen ein Umdenkprozess eingesetzt, der die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns in den Blickpunkt rückt. Die Forderung nach der Verwirklichung von eGovernment und nach dem zeitgemäßen Angebot von Verwaltungsdienstleistungen sollte zum Anlass genommen werden, überkommene Strukturen und Verfahrensweisen auf den Prüfstand zu stellen. Das Verwaltungsgebäude sollte nicht nur ein neues Portal bekommen, sondern die Wege und Abläufe darin sollten nach Effizienz- und Wirtschaftlichkeitskriterien ebenfalls umgestaltet werden.

Die im Jahr 2000 aufgestellten Leitsätze (KPMG (Hrsg.) 2000, S. 20f) haben nach wie vor Geltung, sie sollten allerdings um einen weiteren ergänzt werden:

Ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen von eGovernment Projekten oder auch ganz konkret von Projekten zu elektronischen Bürgerservices ist die Erfolgskontrolle. Gemeint ist die stringente Ausrichtung der Planung und Durchführung an definierten Zielkriterien, deren Erreichung schon während des Projektverlaufs kontrolliert und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen ergriffen werden.

Im Fall der Zielgröße Wirtschaftlichkeit bei elektronischen Bürgerservices sind geeignete Methoden und Verfahren in das Projekt zu integrieren, um ihre Erreichung zu überprüfen und so auch sicher zu stellen.

Im folgenden wird ein Modell zur Untersuchung der Wirtschaftlichkeit von elektronischen Bürgerservices vorgeschlagen, das für detailliertere Erhebungen zur Erfolgskontrolle herangezogen werden kann.

6 Weitere Schritte – ein Modell zur Untersuchung der Wirtschaftlichkeit elektronischer Bürgerservices

6.1 Ansatz der Erweiterten Wirtschaftlichkeit

Der von Reichwald entwickelte Ansatz der erweiterten Wirtschaftlichkeit stellt einen Ansatz dar, der zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von elektronischen Bürgerservices herangezogen werden kann.

Der Begriff „erweiterte Wirtschaftlichkeit“ beschreibt dabei den Versuch des Ansatzes, die Betrachtung des Nutzens nicht nur auf Produktivität oder Rentabilität als monetäre Größen zu beschränken. Die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit soll um qualitative Indikatoren ergänzt erfolgen. Demzufolge umfasst das Bewertungsmodell mehrere Ebenen, Dimensionen und Perspektiven (Reichwald 1998, S. 277). Als Betrachtungsebenen werden von Reichwald Arbeitsplatz, Leistungsprozess, Gesamtorganisation und Marktentwicklung vorgeschlagen. Der Begriff Dimensionen bezieht sich auf die Unterscheidung qualitativ und quantitativ. Mit Hilfe der Perspektiven werden unterschiedliche Interessengruppen wie Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft berücksichtigt.

Aufgrund der Mehrdimensionalität sowie der Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven bietet sich der Ansatz der erweiterten Wirtschaftlichkeit auch zur Bewertung des von Verfahren zu elektronischen Bürgerservices an.

Abbildung 12 zeigt eine Übersicht über den Ansatz der erweiterten Wirtschaftlichkeit.

Ebenen	Dimensionen	Perspektiven
<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsplatz• Leistungsprozeß• Gesamtorganisation• Marktentwicklung und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none">• Kosten• Zeit• Qualität• Flexibilität• Humansituation	<ul style="list-style-type: none">• Kunden• Mitarbeiter• Gesellschaft

Abbildung 12: Ansatz der erweiterten Wirtschaftlichkeit

Quelle: In Anlehnung an (Reichwald 1998, S. 277)

Für die jeweilige Bewertung werden auf allen Ebenen Indikatoren aus den fünf Dimensionen gebildet. Dabei muss darauf geachtet werden, dass alle Perspektiven in der Bewertung berücksichtigt sind (Reichwald 1998, S. 279).

6.2 Modell zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung, dem Modell der WiBe21 und dem Ansatz der Erweiterten Wirtschaftlichkeit wurde folgendes Rahmenkonzept für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit von Projekten zu elektronischen Bürgerservices entwickelt:

Dimension Perspektive	Zeit	Kosten	Qualität	Flexibilität
Bürger	Wartezeiten Vorgangsgesamtdauer	Aufgewandte Wartezeit	sachgerechte Entscheidungen mehr Transparenz besserer Kundenservice höhere wahrgenommene Qualität d. Verwaltungsprodukte Bürgerbeteiligung	Umgang mit unvorhergesehener Bedürfnisse (Bsp. Flut)
Mitarbeiter	Bearbeitungszeit je Vorgang	Geringere Kosten je Vorgang	Leistungssteigerung ¹ Berücksichtigung v. mehr Aspekten bei der Entscheidung attraktivere Arbeitsplätze Benutzerfreundlichkeit der Systeme	Ausbau, Erweiterung Anpassung an Vorschriften/ Gesetze
Gesamtverwaltung	Durchgängige Unterstützung von Prozessen ² kürzere Prozessdurchlaufzeiten	Entwicklungskosten/ -Nutzen Betriebskosten/ - Nutzen	Weniger Einsprüche gegen Entscheidungen besseres Image Akzeptanz der Verwaltung	Ausbau, Erweiterung Anpassung an Vorschriften/ Gesetze

Tabelle 2: Konzept zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit bei E-Bürgerservice-Projekten

Um der Wirtschaftlichkeit der elektronischen Bürgerservices auf den Grund zu gehen, sind die Elemente dieses Modells zu operationalisieren und auf konkrete Projekte anzuwenden. Hierzu bieten sich fallstudienartige intensive Untersuchungen in Zusammenarbeit mit den betreffenden Kommunen an, um so das vorgestellte Konzept in der Anwendung weiter zu verfeinern und schließlich zusammen mit den gewonnenen Erfahrungen anderer Kommunen und Behörden zur Verfügung zu stellen.

¹ Im Sinne von WiBe21

² Keine Medienbrüche

7 Ausblick

Das Ergebnis der Untersuchung macht deutlich, dass ein Internetauftritt allein nur ein kleiner Schritt zum eGovernment ist. Michael Hammer (1999) wird folgendes Zitat zugeschrieben: „Wenn man einfach nur eine Web-Seite vor schlechte Prozesse setzt, zeigt man nur der ganzen Welt, wie schlecht diese Prozesse sind. Man muss zunächst eine interne Integration herstellen, wenn man eine externe Integration angehen möchte.“

Die zum nachhaltigen Betrieb erforderliche Nachhaltigkeit durch Wirtschaftlichkeit entsteht durch die umfassende Betrachtung jeweils eines Gesamtprozesses bei allen Akteuren als Portfolio. Daneben sind die Rahmenbedingung zu klären, insbesondere die Klarheit in der Aufgabenverteilung der politischen Ebene und die Rolle des Wettbewerbs bei Portalen auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene.

Die Erfolgsfaktoren von Portalen sind in Aufbau-, Inbetriebnahme und Betriebsphase unterschiedlich. Während für den Aufbau vor dem Hintergrund der verteilten Zuständigkeiten vor allem eine klare Aufgabenstellung entscheidend ist, sind in der Inbetriebnahmephase vor allem die Bekanntmachung des Portals selbst, die Integration in die BackOffice-Prozesse und z.B. bei Landesportalen die Integration auch in kommunale Portale entscheidend. In der Betriebsphase sind stets zutreffende Inhalte, klar definierte organisatorische Wartungsprozesse je Inhaltselement, dauerhafte Anbindung an BackOffice-Prozesse, die Kostenstruktur des Portalbetriebs sowie ein Betreibermodell, das alle Akteure dauerhaft einbezieht, erforderlich.

Das E in eGovernment ist nur sinnvoll, wenn es als Ansatz zur Prozess-Reorganisation genutzt wird. Wenn nicht, trifft das Produktivitätsparadoxon der IT Nutzung auch die öffentliche Verwaltung. Diese Reorganisation betrifft nicht nur die Schnittstelle zu den Anspruchsgruppen, sondern vor allem den Prozess des „Government“ selbst.

Vielfältige Initiativen, Diskurse und Kollegs fördern diesen Bewusstwerdungsprozess – nicht Aktionismus, sondern langer Atem ist erforderlich, denn eGovernment muss ökonomisch, politisch und sozial sinnvoll, technisch machbar und rechtlich zulässig sein, um durchgesetzt zu werden, bzw. sich durchzusetzen.

8 Anhang

8.1 Rahmenbedingungen

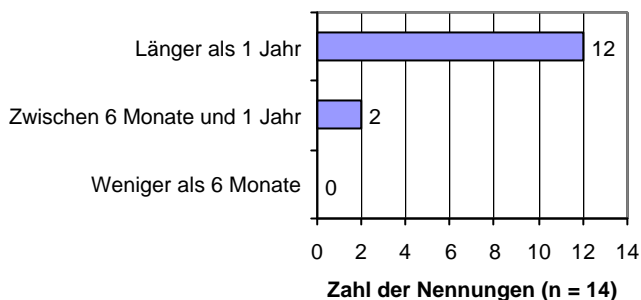


Abbildung 13: Wie lange bieten Sie bereits elektronische Bürgerservices an?

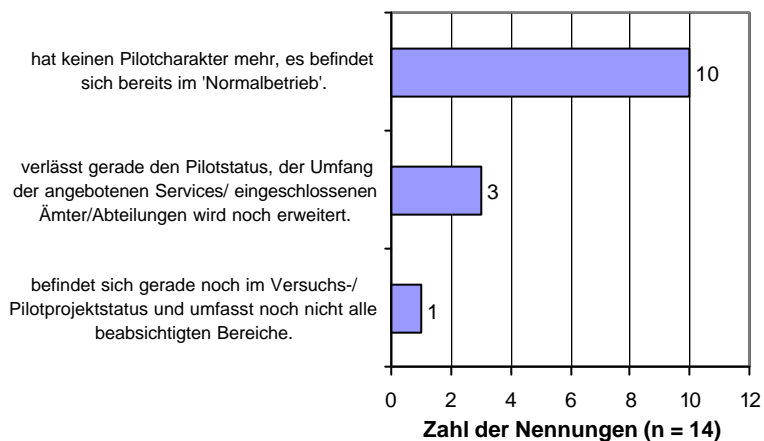


Abbildung 14: Ihr Projekt zu elektronischen Bürgerservices...

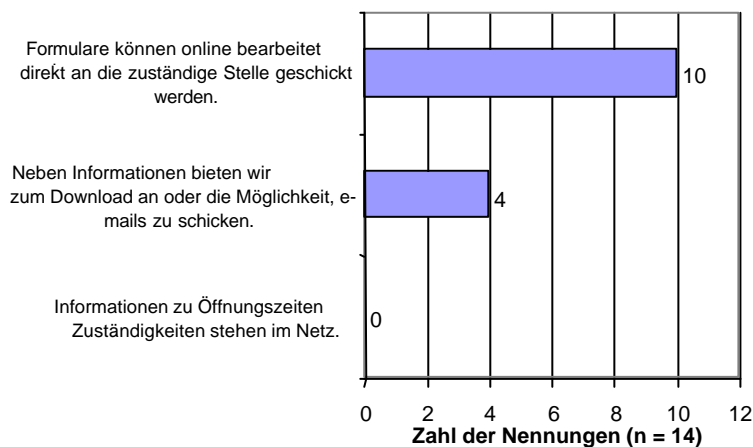


Abbildung 15: Interaktionsgrad der angebotenen elektronischen Bürgerservices

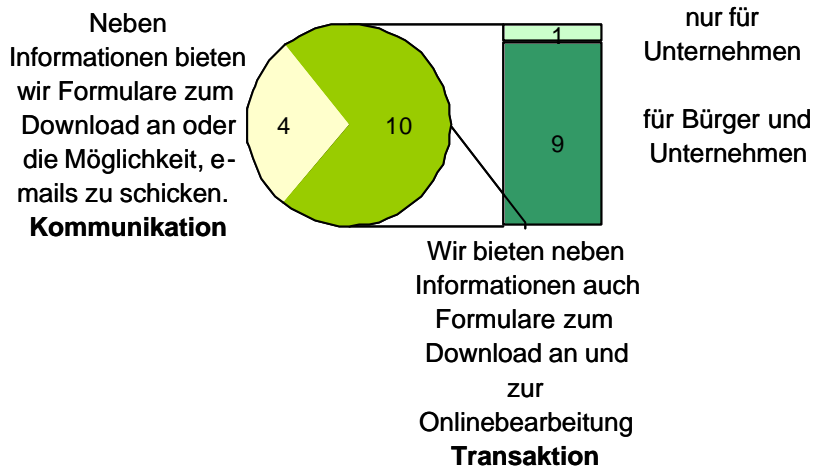


Abbildung 16: Umfang und Zielgruppe der elektronischen Bürgerservices

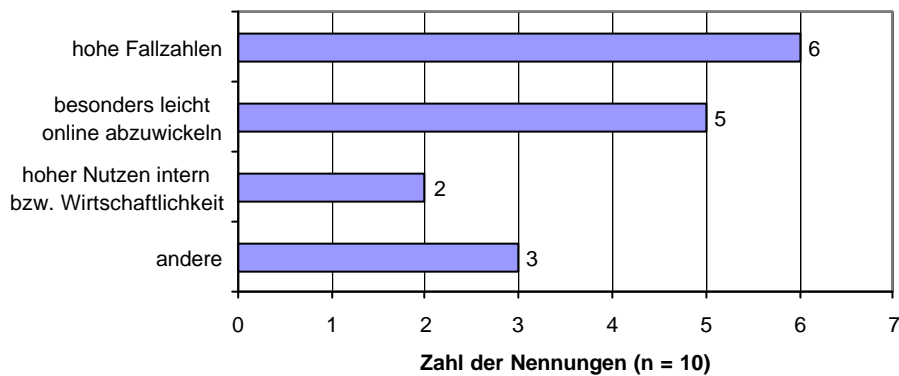


Abbildung 17: Was sind die wichtigsten Kriterien für die Auswahl der angebotenen eTransaktionen (Mehrfachnennungen möglich)

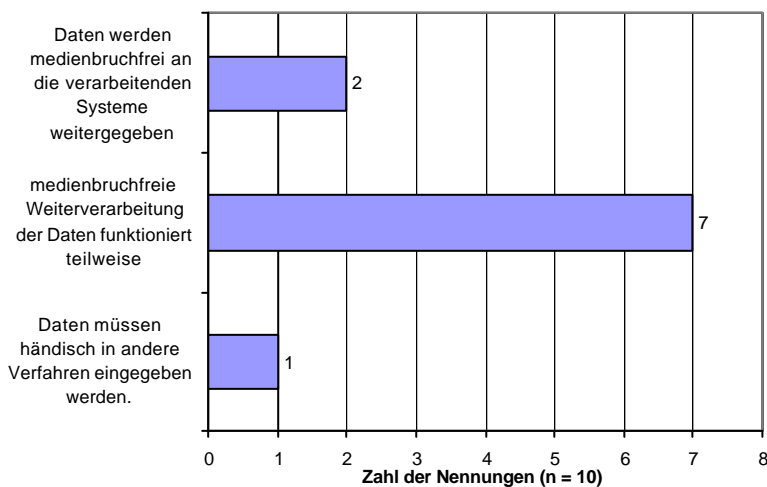


Abbildung 18: Weiterverarbeitung der Daten aus Online-Transaktionen

8.2 Wirtschaftlichkeit im monetären Sinne

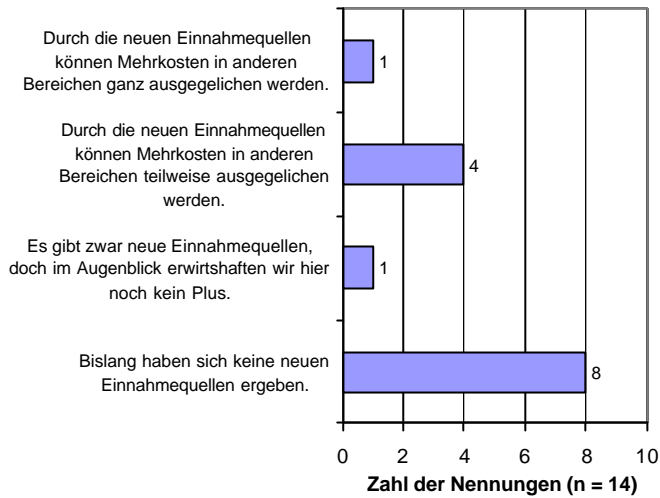


Abbildung 19: Neue Einnahmequellen durch das Angebot elektronischer Bürgerservices

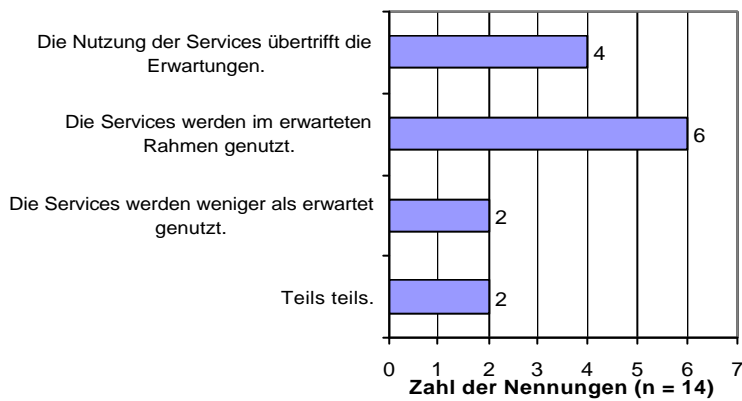


Abbildung 20: Nutzung/ Akzeptanz der elektronischen Bürgerservices

8.3 Qualitativ-Strategische Bedeutung

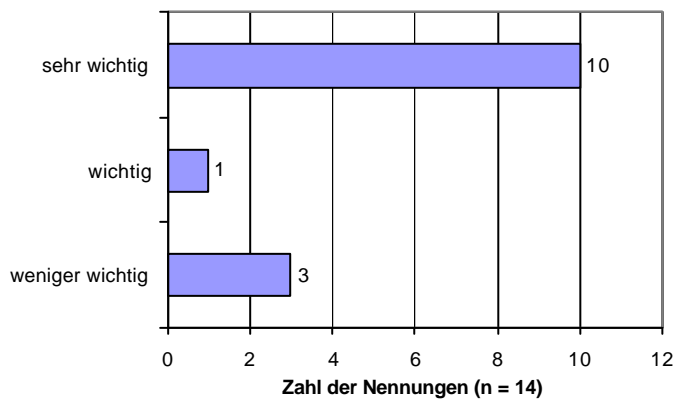


Abbildung 21: Priorität des Projekts zu elektronischen Bürgerservices innerhalb der IT-Rahmenkonzeption

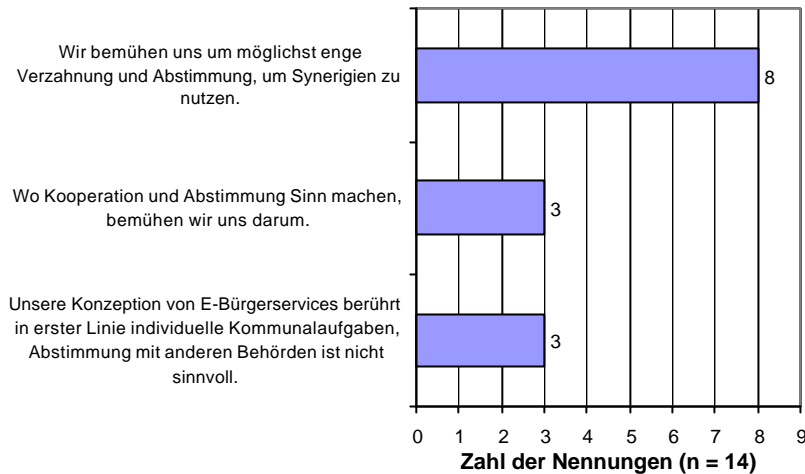


Abbildung 22: Einpassung in übergeordnete eService-Konzepte

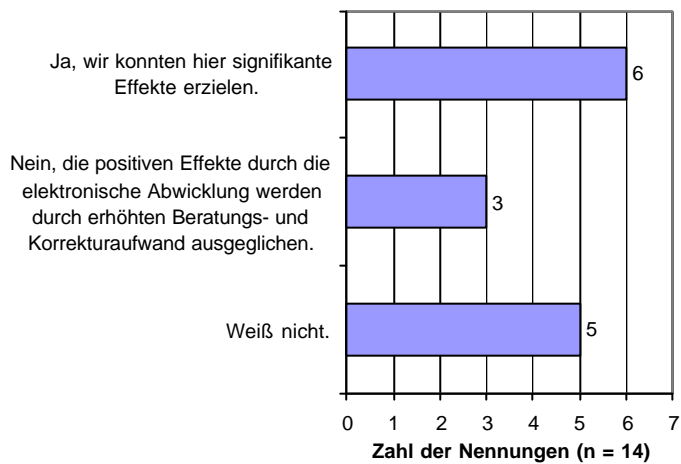


Abbildung 23: Leistungssteigerung oder Beschleunigung durch elektronische Bürgerservices

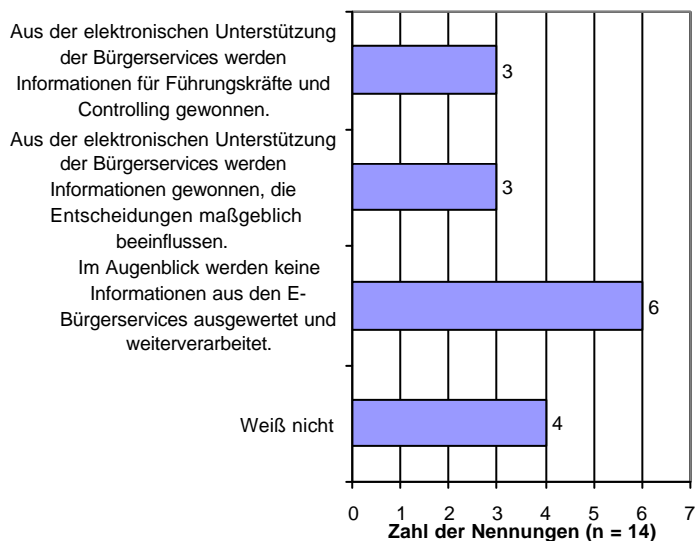


Abbildung 24: Einfluss auf die Informationsversorgung der Führungskräfte (Mehrfachnennungen möglich)

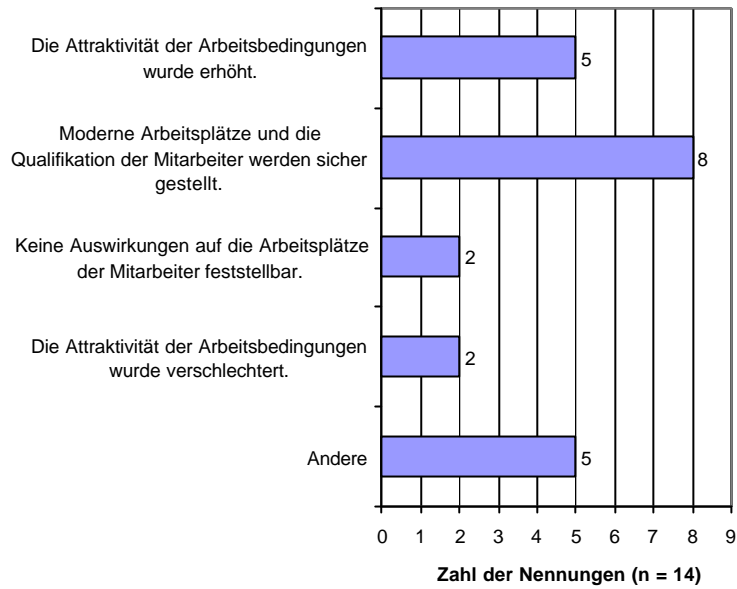


Abbildung 25: Auswirkungen auf die Kommune als Arbeitgeber (Mehrfachnennungen möglich)

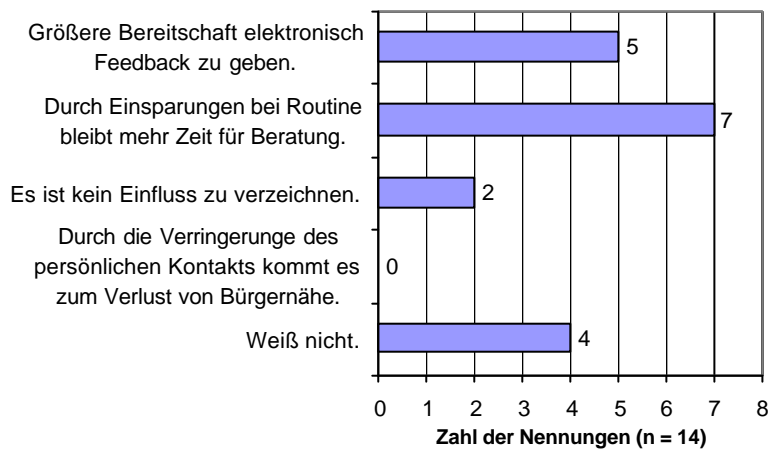


Abbildung 26: Einfluss auf die Bürgernähe (Mehrfachnennungen möglich)

8.4 Fragebogen

Rahmenbedingungen		
1	Wie lange bieten Sie bereits E-Bürgerservices bereits an?	
	a) Weniger als 6 Monate.	<input type="radio"/>
	b) Zwischen 6 Monate und 1 Jahr.	<input type="radio"/>
	c) Länger als ein Jahr.	<input type="radio"/>
	d) Noch nicht - aber geplant – Wann?	<input type="radio"/>
2	Welchen Status hat das Projekt zu E-Bürgerservices in Ihrer Kommune?	
	a) Es befindet sich noch im Versuchs-/ Pilotprojektstatus und umfasst noch nicht alle beabsichtigten Bereiche.	<input type="radio"/>
	b) Wir sind gerade dabei den Pilotstatus zu verlassen und den Umfang der angebotenen Services/ eingeschlossenen Ämter/ Abteilungen zu erweitern.	<input type="radio"/>
	c) Das Projekt hat keinen Pilotcharakter mehr, wir befinden uns bereits im ‚Normalbetrieb‘.	<input type="radio"/>
	d) Weiß nicht	<input type="radio"/>
3	In welchem Umfang bieten Sie E-Bürgerservices an?	
	a) Informationen zu Öffnungszeiten und Zuständigkeiten stehen im Netz. (weiter mit 7)	<input type="radio"/>
	b) Neben Informationen bieten wir Formulare zum Download an oder die Möglichkeit e-mails zu schicken. (weiter mit 7)	<input type="radio"/>
	c) Formulare können online bearbeitet werden und direkt an die zuständige Stelle geschickt werden (E-Transaktionen).	<input type="radio"/>
	d) Weiß nicht.	<input type="radio"/>
4	Für welche Zielgruppe bietet Ihre Kommune E-Transaktionen an?	
	a) nur für Bürger	<input type="radio"/>
	b) nur für Unternehmen	<input type="radio"/>
	c) für Bürger und Unternehmen	<input type="radio"/>
5	Was ist das wichtigste Kriterium für die Auswahl der angebotenen E-Transaktionen? (mehrere Antworten sind möglich)	

	a) hohe Fallzahlen			<input type="radio"/>
	b) besonders leicht online abzuwickeln			<input type="radio"/>
	c) andere _____			<input type="radio"/>
	d) Weiß nicht.			<input type="radio"/>
6	Werden die angebotenen E-Transaktionen bei den zuständigen Stellen medienbruchfrei weiterverarbeitet, oder müssen Dokumente ausgedruckt und Daten händisch in andere Verfahren eingegeben werden?			
	a) Medienbruchfreie Weiterverarbeitung			<input type="radio"/>
	b) Händische Eingaben von Daten in andere Verfahren			<input type="radio"/>
	c) Teils teils – d.h. _____			<input type="radio"/>
	d) Weiß nicht.			<input type="radio"/>
7	Welche Ziele verfolgt Ihre Kommune mit dem Angebot von E-Bürgerservices? (mehrere Antworten sind möglich) (Bitte geben Sie uns die für Sie relevanten Ziele mit ihrer Priorisierung an)	Prio		
		a	b	c
	a) Verbesserung des Kundenservices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	b) Verbesserung der Qualität der Verwaltungsprodukte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	c) Bürgerbeteiligung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	d) Erhöhung der Transparenz der Verwaltungsarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	e) Erhöhung der Wirtschaftlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	f) Vermeidung von Medienbrüchen – durchgängige Prozessunterstützung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	g) kürzere Durchlaufzeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	h) Imageverbesserung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	i) Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	j) andere: _____ _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	k) Weiß nicht.	<input type="radio"/>		
8	Wurde/ wird die Einführung von E-Transaktionen evaluiert? Was waren/ sind die wichtigsten Kriterien? (mehrere Antworten sind möglich)			
	a) Wirtschaftlichkeit	<input type="radio"/>		
	Ergebnis? _____			
	b) Verbesserung der Dienstleistungsqualität	<input type="radio"/>		
	Ergebnis? _____			
	c) Andere _____	<input type="radio"/>		
	Ergebnis? _____			
	d) Es fand/ findet keine Evaluation statt.	<input type="radio"/>		
	e) Weiß nicht.	<input type="radio"/>		

Wirtschaftlichkeit – Rentabilität von E-Bürgerservices		
9	Bei der Betrachtung der laufenden Sachkosten, die im Zusammenhang mit der Erbringung von Bürgerservices auf konventionellem Weg und auf elektronischem Weg entstehen: Überwiegen die Mehrkosten durch das elektronische Verfahren die Einsparungen bspw. durch Verringerung der Aktenberge in Papierform?	
	a) Die Mehrkosten überwiegen insgesamt	<input type="radio"/>
	b) Die Einsparungen überwiegen insgesamt	<input type="radio"/>
	c) Es gibt Dienstleistungen, bei denen die Einsparungen überwiegen, diese sind	<input type="radio"/>
	d) Diese Informationen liegen uns im Augenblick noch nicht vor.	<input type="radio"/>
	e) Weiß nicht.	<input type="radio"/>
10	Bei der Betrachtung der laufenden Personalkosten, die im Zusammenhang mit der Erbringung von Bürgerservices auf konventionellem Weg und auf elektronischem Weg entstehen: Überwiegen die Mehrkosten durch das elektronische Verfahren die Einsparungen bspw. durch zeitliche Einsparungen bei der Bearbeitung der einzelnen Vorgänge?	
	a) Die Mehrkosten überwiegen insgesamt	<input type="radio"/>
	b) Die Einsparungen überwiegen insgesamt	<input type="radio"/>
	c) Es gibt Dienstleistungen, bei denen die Einsparungen überwiegen, diese sind	<input type="radio"/>
	d) Diese Informationen liegen uns im Augenblick noch nicht vor.	<input type="radio"/>
	e) Weiß nicht.	<input type="radio"/>
11	Haben sich durch die Einführung von E-Bürgerservices neue Einnahmequellen ergeben?	

	<p>a) Ja, mit der Erschließung und Nutzung dieser Einnahmequelle(n)</p> <p>(_____) können wir Mehrkosten in anderen Bereichen der E-Services ganz ausgleichen.</p>	<input type="radio"/>
	<p>b) ... teilweise ausgleichen.</p>	<input type="radio"/>
	<p>c) Es gibt zwar neue Einnahmequellen, doch im Augenblick erwirtschaften wir hierdurch noch kein Plus.</p>	<input type="radio"/>
	<p>d) Nein, es haben sich (bislang) keine neuen Einnahmequellen ergeben.</p>	<input type="radio"/>
	<p>e) Weiß nicht.</p>	<input type="radio"/>
12	<p>Werden die angebotenen E-Bürgerservices im erwarteten Umfang genutzt?</p>	
	<p>a) Die Nutzung der Services übertrifft die Erwartungen.</p>	<input type="radio"/>
	<p>b) Die Services werden im erwarteten Rahmen genutzt.</p>	<input type="radio"/>
	<p>c) Die Services werden weniger als erwartet genutzt.</p>	<input type="radio"/>
	<p>d) Uns liegen keine Informationen über die Nutzung der Services vor.</p>	<input type="radio"/>
	<p>e) Weiß nicht.</p>	<input type="radio"/>
<p>Qualitativ-strategische Bedeutung</p>		
13	<p>Welche Priorität kommt der Umsetzung von E-Bürgerservices innerhalb des IT-Rahmenkonzeptes (wenn vorhanden) in Ihrer Kommune zu?</p>	
	<p>a) Sehr wichtig.</p>	<input type="radio"/>
	<p>b) Wichtig.</p>	<input type="radio"/>
	<p>c) Weniger wichtig.</p>	<input type="radio"/>
	<p>d) Weiß nicht.</p>	<input type="radio"/>
14	<p>Wie sieht die Einpassung Ihrer Planung/ Ihres Konzeptes zu E-Bürgerservices in die entsprechenden Konzepte der Landes/- Bundesverwaltung aus (Beispiele)?</p>	
	<p>a) Wir bemühen uns um möglichst enge Verzahnung und Abstimmung, um Synergien zu nutzen.</p>	<input type="radio"/>

	b) Wo Kooperation und Abstimmung Sinn machen, bemühen wir uns darum.	<input type="radio"/>
	c) Unsere Konzeption von E-Bürgerservices berührt in erster Linie ureigenste Aufgaben der Kommunen, Abstimmung mit Landes- oder Bundesbehörden macht keinen Sinn.	<input type="radio"/>
	d) Weiß nicht.	<input type="radio"/>
15	Haben Sie durch die Einführung von E-Bürgerservices eine Leistungssteigerung oder Beschleunigung in den entsprechenden Bereichen verzeichnen können (bspw. kürzere Fallbearbeitungszeiten) bzw. sind diese absehbar, wenn ja anhand welcher Kriterien/Faktoren?	
	a) Ja, wir konnten signifikante Leistungssteigerungs- bzw. Beschleunigungseffekte erzielen.	<input type="radio"/>
	b) Nein, die positiven Effekte bspw. durch Vermeidung von Medienbrüchen bzw. eigenhändige Eingabe der Daten durch die ‚Kunden‘ werden durch erhöhte Beratungs- bzw. Hilfestellungsaufwände und den Aufwand für die Korrektur von Fehleingaben ausgeglichen .	<input type="radio"/>
	c) Nein, im Gegenteil , die positiven Effekte durch Vermeidung von Medienbrüchen bzw. eigenhändige Eingabe der Daten durch die ‚Kunden‘ werden durch erhöhte Beratungs- bzw. Hilfestellungsaufwände und den Aufwand für die Korrektur von Fehleingaben mehr als aufgehoben.	<input type="radio"/>
	d) Weiß nicht.	<input type="radio"/>
16	Hat die Einführung von E-Bürgerservices auch Auswirkung auf die Informationsversorgung der Führungskräfte in Ihrer Kommune? (mehrere Antworten sind möglich: a und b gemeinsam)	
	a) Aus der elektronischen Unterstützung der Bürgerservices werden Informationen für Führungskräfte und das Controlling gewonnen und ausgewertet.	<input type="radio"/>
	b) Aus der elektronischen Unterstützung der Bürgerservices werden Informationen gewonnen und ausgewertet, die Entscheidungsprozesse maßgeblich mitbeeinflussen können.	<input type="radio"/>
	c) Im Augenblick werden keine Informationen aus den E-Bürgerservices ausgewertet oder weiterverarbeitet.	<input type="radio"/>

	d) Weiß nicht.	<input type="radio"/>
17	Welche Effekte gehen von der Einführung von E-Bürgerservices im Hinblick auf die Mitarbeiter in den entsprechenden Bereichen aus? (mehrere Antworten sind möglich)	
	a) Die Attraktivität der Arbeitsbedingungen wurde erhöht.	<input type="radio"/>
	b) Dadurch werden moderne Arbeitsplätze und auch die Qualifikation der Mitarbeiter sicher gestellt.	<input type="radio"/>
	c) Die Einführung von E-Bürgerservices hat keine Auswirkungen auf die Arbeitsplätze der Mitarbeiter.	<input type="radio"/>
	d) Die Attraktivität der Arbeitsbedingungen wurde verschlechtert.	<input type="radio"/>
	e) Andere: _____	<input type="radio"/>
	f) Weiß nicht.	<input type="radio"/>
18	Hat/ Hatte die Einführung von E-Bürgerservices Einfluss auf die Bürgernähe der entsprechenden Bereiche? (mehrere Antworten sind möglich)	
	a) Bürger sind eher bereit auf elektronischem Weg Feedback zu geben, so kann größere Bürgernähe erzielt werden.	<input type="radio"/>
	b) Durch die zeitlichen Einsparungen bei Routineprozessen mithilfe von E-Bürgerservices kann mehr Zeit für Beratungsgespräche aufgewendet werden und so mehr Bürgernähe erzielt werden.	<input type="radio"/>
	c) Es ist kein Einfluss zu verzeichnen/ erwarten.	<input type="radio"/>
	d) Durch die Verringerung des persönlichen Kontakts kommt es zu einem Verlust von Bürgernähe.	<input type="radio"/>
	e) Weiß nicht.	<input type="radio"/>
Angaben zur Kommune		
19	Bundesland	

20	Kommune
21	Größe/ Einwohnerzahl der Kommune
22	Name und Abteilung/ Amt des Ansprechpartners
23	Tel./ e-mail für evt. Rückfragen:

9 Literatur

- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2002). Balanced E-Government. In: www.begix.de
(Zugegriffen am: 7.08.02)
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2001). BundOnline 2005 - Umsetzungsplan für die eGovernment-Initiative. Berlin: Bundesministerium des Innern - Stabsstelle Moderner Staat - Moderne Verwaltung.
- CAP GEMINI ERNST & YOUNG (2001). Summary Report; Web-based Survey on Electronic Public Services. In:
http://europa.eu.int/information_society/eeurope/egovconf/documents/pdf/eeurope.pdf
(Zugegriffen am: 12.08.2002)
- Deutscher Städtetag (2002). eGovernment in den Städten - Positionspapier und Leitfaden des Deutschen Städtetags. In: <http://www.staedtetag.de> (Zugegriffen am: 21.08.2002)
- KPMG (Hrsg.) (2000). Verwaltung der Zukunft - Status quo und Perspektiven für eGovernment 2000. In: www.KPMG.de (Zugegriffen am: 15.05.2001)
- Kraft, A. (2002). Wirtschaftlichkeit elektronischer Bürgerdienste in Esslingen. Esslingen: Persönliche Kommunikation.
- Krcmar, H. (2002). Informationsmanagement. (3. neu überarbeitete und erweiterte ed.). Berlin u.a.: Springer.
- Nagel, K. (1988). Nutzen der Informationsverarbeitung: Methoden zur Bewertung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Produktivitätsverbesserungen und Kosteneinsparungen. München, Wien: Oldenburg.
- Reichwald, R. et al. (1998). Telekooperation: Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin u.a.: Springer.
- Röthig, P. (2001). WiBe21 - Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT. In: www.kbst.bund.de (Zugegriffen am: 12.08.2002)

10 Kontaktadresse der Autoren

Petra Wolf
Prof. Dr. Helmut Krcmar

Fakultät für Informatik / Department for Informatics
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik / Chair for Information Systems
Technische Universität München / Technical University Munich
Boltzmannstr. 3
D-85748 Garching bei München

Fon : 089/ 289 19532 fax: 089/ 289 19533
krcmar@in.tum.de
<http://www.winfobase.de>