

E-Government und E-Banking: Aktueller Stand, Evaluation und Erfolgsfaktoren

Tobias Bayer
6. Semester
Ilgenstrasse 59
9000 St. Gallen

Abgabetermin: 30.4.2002
Korrektor: Lukas Summermatter

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Ziel und Aufbau der Arbeit	4
Methodik	4
1. Teil: E-Government – Stand, Evaluation und Erfolgsfaktoren	6
1.1 Stand – Fortschritte erkennbar, Ziele lange noch nicht erreicht	6
1.1.1 Ebene Behörde – Realität und Zukunftsplanung	6
1.1.2 Teilbereich Beschaffung – Dezentralisierte Einkaufsstruktur vorherrschend	7
1.1.3 Teilbereich Kundenangebot – Nutzungsverhalten und Zufriedenheit des e-Citizen	8
1.2 Evaluation – Mahnender Finger auf Expertenseite	10
1.2.1 Ebene Behörde – Defizite in Strategie und Umsetzung	10
1.2.2 Teilbereich Beschaffung – Starke Reglementierung zwingt zu antimarktwirtschaftlichem Verhalten	11
1.2.3 Teilbereich Kundenangebot – Nur bei einfachen Services top	12
1.3 Erfolgsfaktoren – Klares Ziel, Bedürfnisbefriedigung der Bevölkerung und ressourcenorientiertes Change-Management	13
2. Teil: E-Banking – Treiber der Entwicklung, Stand, Evaluation und Erfolgsfaktoren	15
2.1 Treiber der Entwicklung – Hart umkämpfter Markt	15
2.2 Stand – E-Banking erfreut sich steigender Beliebtheit	15
2.3 Evaluation – E-Banking zufriedenstellend, aber noch kein Ersatz für den Gang in die Filiale	16
2.4 Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Internetstrategie – Vertrauenssicherung, personalisiertes Produktangebot und Marketing	17
3. Teil: One enterprise, one account, one customer – Synthese und Zukunft Electronic Government	18
3.1 One enterprise - Konvergenz der Behörden	18
3.2 One account – Umsetzung des one stop shop - Konzepts	19
3.3 One customer – Personalisierung und High-Value-Applikationen	19
4. Teil – Der Zehnpunkteplan	20
Literaturverzeichnis	22

Einleitung

Zu Max Webers Zeiten entsprach die Bürokratie noch ganz dem Vorbild des preussischen Militärs – klare Hierarchien und klare Aufgabenbereiche schlugen sich nieder in Effizienz und Effektivität. Heute ist das Bild getrübt und Worte wie „Erstarrung“, „Überreglementierung“ und „Verwaltungskultur“ machen die Runde. Neben den gestiegenen Erwartungen der Bürger, die sich in Zeiten des E-Banking und E-Commerce nicht mehr in lange Warteschlangen einreihen wollen und auf die rigiden Öffnungszeiten der Verwaltung Rücksicht nehmen wollen, sind es vor allem der internationale Wettbewerbsdruck und der wachsende Kostendruck, die Verwaltungen zur Veränderung zwingen.¹ In der globalen Standortschlacht sind für Unternehmungen Kriterien wie Bearbeitungszeit für Gesuche und Steuersystem zentrale Argumente bei der Auswahl ihrer zukünftigen Dienstleistungs- bzw. Produktionsstätten. Die Impulse zur tatsächlichen Umsetzung stammen dann meist aus der Verwaltung intern: Gemäss einer Studie der Bertelsmann Stiftung gingen im Jahre 2000 rund ein Viertel der Impulse zur Reform von der Verwaltungsführungsebene aus; darunter fallen Bürgermeister und in einigen Fällen auch Fachabteilungen.² Doch wie gedenken die Behörden sich zu wandeln? Setzte man in den vergangenen Jahrzehnten zum Beispiel in Deutschland auf Reformprojekte wie „Schlanker Staat“ und verband damit die ressourcenorientierte Restrukturierung der Verwaltung, so hat die Modernisierung der Verwaltung eine neue Perspektive erhalten – Electronic Government. Die Experten verstehen darunter „die auf modernen Informationstechnologien basierte Gestaltung sowohl von Beschaffungs-, Verarbeitungs- und Angebotsprozessen öffentlicher Dienstleistungen (e-Administration) als auch von Informations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen staatlicher Gemeinschaften (e-Democracy)“³. Beispielhaft zu erwähnen sind die E-Government-Initiative BundOnline2005 innerhalb des Programms „Aktivierender Staat“, das sich zum Ziel gesetzt hat, bis 2005 alle internetfähigen Dienstleistungen der Bundesbehörden online zur Verfügung zu stellen.⁴ Auch das Ausland besticht durch Aktivität und ist Deutschland zu grossen Teilen in seinen Bemühungen und Fortschritten weit enteilt: In Österreich beispielsweise verfolgt man mit dem Portal www.help.gv.at die Vision eines

¹ PWC 5

² Bertelsmann Stiftung, Virtuelle Medien 4

³ Schmidt/Spoun 1

umfassenden Serviceportals, das nicht nur Information für Bürger bereitstellen soll, sondern auch in Interaktion mit letzteren treten soll. Zu denken ist an den Download von Formularen und langfristig an das Bezahlen von Gebühren und Verlängern von wichtigen Dokumenten.

Ziel und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit will ein Bild des E-Government der Zukunft entwerfen. Mittels umfangreicher Auswertung von bestehender Literatur zum E-Government soll dazu in einem ersten Schritt der bisherige Entwicklungsstand aufgezeigt werden und in einem zweiten Schritt evaluiert werden. Aus Analyse und Evaluation ergeben sich zentrale Erfolgsfaktoren, welche für eine erfolgreiche Umsetzung einer E-Government-Strategie vorhanden sein müssen und in einem dritten Schritt kurz und prägnant geschildert werden. Ein Exkurs in die Entwicklungen des E-Banking dient im wesentlichen dem Wissenstransfer: Welche Erkenntnisse sind aus den Erfahrungen des E-Banking auf die Umsetzung des E-Government übertragbar? Hier sei angemerkt, dass aufgrund der nicht befriedigenden Quellsituation dieser Abschnitt nur geringen Detailgrad aufweist und nicht umfangreiche Anhaltspunkte bietet. Trotzdem können gewisse Erkenntnisse gewonnen werden, welche dann teilweise explizit, teilweise implizit im dritten Teil der Arbeit beim Entwurf der E-Government-Zukunft einfließen. Abschliessend fasst ein Zehnpunkteplan das Wesentliche zusammen und soll als Orientierungsleitfaden allen E-Government-Verantwortlichen den notwendigen Überblick verschaffen. Es handelt sich wohlgerne um eine strategische Betrachtung auf hoher Ebene und nicht um einen konkret ausgearbeiteten Detailplan.

Die Arbeit ist in 3 Teile gegliedert, welche der altbewährten Struktur These – These – Synthese folgen.

Methodik

Zur Bearbeitung des Themas wurde auf eine primäre Datenerhebung verzichtet. Massgebend für diese Entscheidung war das beschränkte Zeitbudget und der limitierte Wirkungskreis dieser Studie. Die Methodik lässt sich sodann als empirische

⁴ Zypries 10, 13

Inhaltsanalyse⁵ verstehen: Mehrere Studien verschiedener Institute wurden einem Kategoriensystem folgend ausgewertet und ihre Aussagen systematisch identifiziert. Eine anschliessende Ordnung nach Aussagenbereichen wurden zu einzelnen Kapiteln verdichtet und spiegelt sich im Aufbau wieder. Deutlich unterschieden werden muss dieses Vorgehen von der Textinterpretation im hermeneutischen Sinn: Letztere versucht, mittels deutender Interpretation den Sinn der Aussagen zu entschlüsseln, und bezieht den Autor und seine Lebenswelt, seine Epoche und die Entstehungsbedingungen des Werks in die Überlegungen mit ein.

Eine kurze Übersicht über die ausgewerteten Studien bietet folgende Tabelle:

Studie	Ziel der Studie	Angewandte Methodik
„Virtuelle Medien als Chance für die Stadt der Zukunft“, Bertelsmann Stiftung, 2000	Skizzierung des Stands, der Perspektiven und Visionen des virtuellen Rathauses	Befragung der kommunalpolitischen Elite mittels CATI (standardisiertes Telefoninterview)
„Public Electronic Procurement“, Universität Witten/Herdecke, 2001	Konzentration auf das öffentliche Beschaffungswesen: Stand und Potenziale	Nicht bekannt (Studie nicht erhältlich, Informationen aus Sekundärquellen)
„Through the portal“, Deloitte Consulting und Deloitte & Touche, 2001	Skizzierung eines Portals der Zukunft: Veränderte Rahmenbedingungen und erforderliche Eigenschaften	Hypothesengetrieben, Nutzung von Sekundärdaten
„Elektronisches Regieren zwischen administrativer Effizienz und bürgernaher Demokratie“, Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit Booz, Allen & Hamilton, 2002	Sichtung verschiedener Aktivitäten auf dem Gebiet der Verwaltungsreform und Vergleich im internationalen Massstab	Auswertung Sekundärliteratur und darauf aufbauend Entwicklung eines idealtypischen Referenzmodells; anschliessend Operationalisierung und Bewertung der Angebote
„Webbasierte Untersuchung des elektronischen Serviceangebots der öffentlichen Hand“, Cap Gemini Ernst & Young 2001	Benchmark-Test zum Vergleich der Leistungen und Beschleunigung des weiteren Fortschritts	Webbasierte Untersuchung: Definition von vier Servicestufen und Bewertung mittels Prozentsatz eines idealtypischen Maximalwerts
„Government Online – a national perspective“, Taylor Nelson Sofres 2001	Skizzierung des Entwicklungsstandes aus Sicht der Bevölkerung	Online-Fragebogen, verschickt in 27 Ländern; Erhebungsgesamtheit: ca. 30000 Personen
„The rise of the e-citizen“, Pew Internet & American Life Project 2001	Skizzierung des Entwicklungsstandes aus Sicht der amerikanischen Bevölkerung	Telefonische Interviews mit ausgewählten amerikanischen Bürgern; Auswahl nach dem Zufallsprinzip
„ICT im öffentlichen Sektor in der Schweiz“, prognos 2001	Informationsgewinnung über die Informatisierung der öffentlichen Verwaltung auf Niveau Kanton und Kommune	Schriftliche Befragung von 307 Gemeinden und 26 Kantonen; bei Bedarf telefonische Ergänzungsgespräche
„Die Zukunft heisst E-Government“, PWC 2000	Ermittlung des aktuellen Standes, der Planungen und Erwartungen der Kommunen anlässlich der Weltkonferenz zur Zukunft der Städte	Schriftliche Befragung von 200 Städten; Rücklaufquote 50%

⁵ Kromrey 298: „Die empirische Inhaltsanalyse ist eine Forschungstechnik, mit der man aus jeder Art von Bedeutungsträgern durch systematische und objektive Identifizierung ihrer Elemente Schlüsse ziehen kann, die über das einzelne analysierte Dokument hinaus verallgemeinerbar sein sollen.“

„Buying better: eProcurement in the Government sector“, Andersen Consulting 2001	Skizzierung des aktuellen Entwicklungsstandes und der Bereitschaft der Behörden, internetbasierten Einkauf vorzunehmen	Nicht bekannt (nur Auswertung der Zusammenfassung, Originaldokument nicht erhältlich)
„At the dawn of e-Government“, Deloitte & Touche 2000	Bewertung verschiedener E-Government-Ansätze; Herausstellung der Intentionen, Erfolge und Hindernisse	Befragung von 261 Offiziellen in den Verwaltungen; daraufhin Einteilung in kundenorientierte und nichtkundenorientierte Behörden
„Customer Relationship Management: Ein Konzept für den öffentlichen Sektor“, accenture 2001	Bestimmung der Rolle und des Potenzials von Customer Relationship Management	Telefonische Befragung von Führungskräften und leitenden Angestellten aus verschiedenen Dienstleistungssegmenten
„Benchmarking the eGovernment Revolution“, Momentum Research Group 2000	Herausarbeitung der Nachfrage nach E-Government-Services und -applikationen	406 Interviews mit Bürgern und Personen aus der Wirtschaft; Auswahl nach dem Zufallsprinzip

1. Teil: E-Government – Stand, Evaluation und Erfolgsfaktoren

1.1 Stand – Fortschritte erkennbar, Ziele lange noch nicht erreicht

1.1.1 Ebene Behörde – Realität und Zukunftsplanung

Ein Blick nach **Deutschland** zeigt, dass im Jahre 2000 74% der Städte bereits die Umsetzung des „Virtuellen Rathauses“ in Angriff genommen hatten. Bei 22% war diese bereits konkret geplant. Als wesentliche Leit motive nannten die in der Bertelsmann-Studie befragten Behördenmitglieder am häufigsten das Bekenntnis zur Serviceorientierung und – deutlich weniger signifikant – erhoffte Effizienzsteigerungen durch optimierte Prozesse.⁶ Unter Serviceorientierung subsumierten die Befragten eine verbesserte Leistungspalette, eine Verkürzung der Wege für den Bürger und ständige Erreichbarkeit ohne Beschränkung durch Öffnungszeiten und Anmeldetermine. Als konkrete Ziele für die Zukunft setzten sich die Städte laut PWC-Studie die weitere Optimierung des Webauftritts und die Möglichkeit des Formulardownloads. Hehre Projekte wie die interaktive Abwicklung von Verwaltungsleistungen oder die, eigentlich für selbstverständlich zu erachtende Verbesserung der Ästhetik und Ergonomie stellten dagegen nur knapp für die Hälfte der Befragten ein priores Ziel dar.⁷ In der **Schweiz** bot sich im Jahre 2001 ein gemischtes Bild: Zwar verfügten alle 26 Kantone zu diesem Zeitpunkt über eine

⁶ Bertelsmann Stiftung, Virtuelle Medien, 13

Homepage, doch genoss E-Government bei den betreffenden Behörden nur geringen Stellenwert, eine Geringschätzung, welche sich in der Tatsache offenbarte, dass nur bei einem Viertel der Befragten dem E-Government ein eigenständiger Projektstatus zugesprochen wurde. Bei den Gemeinden spielt im Unterschied zu den Städten die Grösse eine entscheidende Rolle: Während grössere Gemeinden Webangebote vorwiegend in den Bereichen der Information zu Politik, Kultur/Freizeit und Bauwesen verankern, sind kleine Gemeinden entweder gar nicht im Netz oder nur auf rudimentärer Stufe im Netz zu finden.⁸ Wie in Deutschland übt man sich hinsichtlich des weiteren Vorgehens in grosse Zurückhaltung: Transaktionen sind für die Mehrheit der befragten Städte und Gemeinden nur in den Bereichen Einwohnerkontrolle, Bauwesen und Steuern vorstellbar.

1.1.2 Teilbereich Beschaffung – Dezentralisierte Einkaufsstruktur vorherrschend

Unter dem Teilbereich Beschaffung versteht man die Beziehung zwischen Behörden und ihren Kontraktpartner, welche Sachmittel und Dienstleistungen erbringen. Laut einer Studie von accenture weisen 62% der Verwaltungen (genaues Erhebungsgebiet geht leider nicht aus den Ausführungen der Autoren hervor) eine dezentralisierte Einkaufsstruktur auf⁹: Statt durch eine zentrale Organisation Überblick zu gewinnen und Volumen zu bündeln, verfügen Verwaltungen nicht wirklich um ein straffes Beschaffungssystem. Verdeutlicht wird dieses Manko durch die beeindruckende Zahl von durchschnittlich 5000 Zuliefern pro Behörde und das starre Verfahren auf dem Dienstweg – durchschnittlich sind bei einem Beschaffungsgesuch zwischen drei und vier Hierarchieebenen involviert. Folge davon ist eine Bearbeitungszeit von 1 bis 5 Tagen. Erfreulich ist dagegen die grundsätzliche Bereitschaft der Behörden, sich in der Zukunft eine internetbasierte Beschaffung vorstellen zu können.

⁷ PWC 14

⁸ prognos 7

⁹ accenture, eProcurement, 2

1.1.3 Teilbereich Kundenangebot – Nutzungsverhalten und Zufriedenheit des e-Citizen

In der futuristisch angehauchten Studie von Deloitte & Touche wird das Bild des **e-citizen** entworfen.¹⁰ Dieser möchte nicht wie seine Vorgänger mit verschiedenen Behörden Kontakt aufnehmen, sondern bevorzugt eine Arena der Selbstbedienung, in der die gesamte Behördenwelt auf eine einzige Entität reduziert wird. Gewohnt seinen täglichen Bedarf an Notwendigkeiten über die Segnungen des Internets zu stillen, verlangt er auch von Regierungsseite ein umfassendes Angebot an Online-Services, für die er auch einen Aufpreis zu bezahlen bereit ist.¹¹ Eine ältere Studie der Momentum Research sondierte bereits im Jahre 2000 die Bereitschaft des Bürgers, sich Online-Diensten zu nähern: Erstaunliche 60% der Befragten hatten zu diesem Zeitpunkt bereits nach Informationen und E-Government-Services geschaut, jedoch beschränkte sich die weitere Benutzung auf das Sammeln von allgemeinen Verwaltungsinformationen und das Ausfüllen der Steuererklärung.¹² Ein deutliches Indiz für die von Deloitte & Touche entworfene Zukunftsprognose sieht man in der zum Ausdruck gebrachten Bereitschaft der Bürger, sich auf lange Sicht nicht mit reinen Informationsangeboten auf dem Netz zufrieden geben zu wollen: Für die Zukunft wünschen sich die Bürger die Möglichkeit, den Führerschein online erneuern zu können (47%), online zu wählen (38%), Steuern mit der Kreditkarte zu bezahlen (28%) und in einer „one stop shop“ – Architektur angesprochen zu werden (36%). Kritisch hervorgehoben werden muss, dass nur ein Fünftel von einer Steigerung der Lebensqualität durch E-Government ausgeht: Trotz der Freude über wegfallende Wartezeiten, über die angenehmeren Öffnungszeiten und über die gesteigerte Geschwindigkeit sind die Bürger hinsichtlich Sympathiebekundung und Optimismus gegenüber der Modernisierung ihrer Verwaltung vorsichtig und nehmen nur gedämpft die positiven Veränderungen wahr. Eine naheliegende Erklärung ist wohl die geringe Kontakthäufigkeit zwischen Bürger und Verwaltung: Bei ein bis zwei Verwaltungsgängen pro Jahr werden eher die Kosten der Reform als ihr tatsächlicher Nutzen wahrgenommen.

¹⁰ Deloitte & Touche, Through the portal, 6

¹¹ Deloitte & Touche, Through the portal, 6: „e-citizens are driven by convenience; hence their willingness to pay premiums for subscription or fee-per-use electronic transactions. For example, a recent study by the National Information Consortium shows that more than 30 percent of US citizens would pay US\$ 8 or more to access property valuation data or search vehicle records...”

¹² Momentum Research Group 12

In **Deutschland** nutzten gemäss der aktuellen Studie von Taylor Nelson Sofres ca. 17% der Bundesbevölkerung im Jahre 2001 das Internet für E-Government. Wie bereits die Momentan Research Group durch ihre empirische Untersuchung gezeigt hatte beschränkte sich auch in Deutschland die Benutzung weitestgehend auf das Auffinden und Sammeln von Informationen.¹³ Auffallend sind die in der deutschen Seele fest verwurzelten Sicherheitsbedenken: 83% der Bevölkerung – der höchste Anteil in Europa – erachtet das Internet als unsicher an und traut sich demzufolge nicht, einer Behörde persönliche Daten zu übermitteln. (In diesem Misstrauen gegenüber der Vertraulichkeit und sorgsamten Bewahrung der eigenen Daten ist auch der Grund für die geringe Anzahl Transaktionen zu suchen, die nur 3% der Benutzungsformen ausmachen.) Diese Vorbehalte korrelieren stark mit dem Alter der befragten Internetuser: So findet sich die Mehrzahl der intensiven Nutzer in der Altersklasse zwischen 25 und 44 Jahren und in höheren Einkommensregionen. Logisch kann nun geschlossen werden, dass Sicherheitsbedenken einerseits altersabhängig, andererseits aber auch bildungsabhängig sind (sofern man wiederum einen positiven Zusammenhang zwischen Einkommen und Bildungsgrad unterstellen kann). 60% der **Schweizer** Bürger haben im Jahre 2000 die jeweiligen Gemeindeseiten besucht. Wesentliches Motiv war auch hier die Orientierung über das Angebot bzw. konkrete Informationsbedürfnisse. Verwaltungstätigkeiten über das Internet abgewickelt haben ermutigende 20%. Für die Zukunft wünschen sich die Schweizer eine verstärkte E-Mail-Kommunikation, die Antragsstellung von Reisepass und Identitätskarte, Online-Wahlen und das Online-Bezahlen für Gebühren und Bussen. In den **USA** waren im Jahre 2001 23 Millionen Amerikaner am politischen Geschehen über das Internet beteiligt.¹⁴ Auch hier stand die Informationsrecherche im Vordergrund. Am häufigsten suchten die Amerikaner nach touristischen Themen, dicht gefolgt von Recherchen für die Arbeit und die Schule. Ebenfalls als beliebte Informationsgebiete erwiesen sich der Gesundheitsbereich und der Bereich öffentliche Sicherheit. 16% der Amerikaner haben Steuerformulare ausgefüllt – von Interesse ist ein dramatischer Abfall ab dem 65. Lebensjahr und eine Konzentration auf Haushalte höheren Einkommens (Gründe liegen in die Gebühr für persönliche Berater und der Widerstand seitens privater Anbieter und Softwarefirmen, der amerikanischen Steuerbehörde IRS eine kostenlose Bereitstellung zu genehmigen.) Befragt nach ihren Zukunftswünschen sehen nur wenige Amerikaner einen wirklichen

¹³ Taylor Nelson Sofres 4

Verbesserungsbedarf. Schliesslich bewerten rund 75% die Seiten ihrer Bundesbehörden mit dem Prädikat „gut“. Mögliche Ansatzpunkte wären mehr Informationen zur sozialen Sicherheit und ein schnellerer Zugang zu den gewünschten Informationen.

1.2 Evaluation – Mahnender Finger auf Expertenseite

1.2.1 Ebene Behörde – Defizite in Strategie und Umsetzung

Zwischen den hohen Erwartungen und Zielsetzungen der Städte und dem bisherigen Umsetzungsstand klafft laut Meinung der Experten eine deutliche Lücke: Nur 10% der Städte verfügen über eine ausformulierte **Strategie**, die Mehrheit besitzt über die Bürger keinerlei Informationen und sieht sich somit auch nicht in die Lage versetzt, auf Kundenbedürfnisse adäquat eingehen zu können.¹⁵ Konfrontiert mit diesem Vorwurf führt die Verwaltung in ihrem Jargon als strategische Massnahmen die Ermittlung des Hard- und Softwarebedarfs, die Erstellung eines Kostenplans und das Vorhandensein regelmässiger öffentlichkeitswirksamer Aktionen an, welche bei näherer Betrachtung operativen, jedoch nicht strategischen Charakter besitzen.¹⁶ Ein differenzierteres Bild der Informationslage öffentlicher Verwaltungen gewinnt accenture: In ihrer Erhebung verfügen 54% der Verwaltungen Zugang zu Kundenprofilen, nutzen diese aber nur auf einfachste Weise für gewünschte Feedbacks.¹⁷

Ein **systematisches Benchmarking** wurde nur von 60% der Verwaltungen für sich als geeignete Methode der Standortbestimmung entdeckt: Nur ein Drittel dieser Verwaltungen zieht Erfahrungen aus Wirtschaft und E-Business zu Rate, nur ein Viertel sieht sich zu internationalen Best Practice – Vergleichen genötigt.¹⁸

¹⁴ Pew Internet & American Life Project 23

¹⁵ PWC 12: „Um strategisch planen zu können, müssen „Daten über die Kunden der Verwaltungen vorliegen. Nur 25% der befragten Stadtverwaltungen verfügen jedoch über Statistiken zur Art der Kontaktaufnahme der Bürger mit der Verwaltung (wie viele Bürger wenden sich schriftlich, per Telefon/Call Center oder Internet an die Verwaltung?) Noch weniger Kenntnisse sind über die Erwartungen der Bürger an das E-Government-Angebot ihrer Stadt vorhanden: 89% der Stadtverwaltungen sind nicht über die entsprechenden Wünsche der Bevölkerung informiert.“

¹⁶ Bertelsmann Stiftung, Virtuelle Medien, 17

¹⁷ accenture 8

¹⁸ Bertelsmann Stiftung, Virtuelle Medien, 36: „Aus Sicht der Experten ist es für ein systematisches Benchmarking noch zu früh. Ein Experte aus der Wissenschaft: „Wir reden über etwas, das noch zu neu ist, dass wir uns schwer tun, ein verlässliches, nachvollziehbares Bewertungsmuster und Vergleichsverfahren überhaupt

Auch die **organisatorische Ausgestaltung** des Wandelprozesses weiss die Experten nicht vollständig zu überzeugen. Statt starker Führung findet sich häufig die Delegation an einen Dezernenten.¹⁹ Mangelhaft ist ebenso die Koordination von öffentlichen und privaten Investoren²⁰: Statt durch Public Private Partnership Synergien in Erfahrungen und Kompetenzen zu nutzen, findet man in der Verwaltungslandschaft allzu häufig Sonderlösungen und Eigenentwicklungen, die von Privaten günstiger erbracht werden könnten. Auch hier ist wiederum ein positiver Trend erkennbar: 61% der Befragten gingen im Jahre 2000 Partnerschaften mit anderen Verwaltungsbehörden ein, 41% sind im Begriff, sich auf Partnerschaften einzulassen und 30% denken über Outsourcing-Konzepte nach, um eine Verbesserung des Kundenservices zu erreichen und technologische Herausforderungen meistern zu können.²¹ Beklagt wird seitens der Städte eine knirschende Zusammenarbeit zwischen Bund und Ländern, welche sich nach deren Meinung hemmend auf den Gesamtreformprozess auswirke. In diesem Sinne plädieren 72% der befragten Städte für eine einheitliche, integrierte E-Government-Strategie über alle Gebietskörperschaften hinweg.²² Vorbildlich in punkto organisatorischer Ausgestaltung ist UK Online: E-Envoys als zentrale Koordinationsinstanz hält alle Fäden zusammen und sorgt für einen inkrementalen Benchmarking- und Strategieentwicklungsprozess.²³

1.2.2 Teilbereich Beschaffung – Starke Reglementierung zwingt zu antimarktwirtschaftlichem Verhalten

Stephan Jansen, Mitglied der „Forschungsgruppe e-Government“ der Universität Witten/Herdecke, legt in seiner umfassenden Untersuchung zu öffentlichen Beschaffung Stand und Entwicklungspotenziale offen. Gemäss seiner Studie sind die deutschen Behörden gegenüber dem Ausland im Hintertreffen.²⁴ Einsparpotenziale

zu entwickeln.“ (...) Grundsätzlich gehen aber auch die Fachleute aus Wissenschaft, Verbänden und der Wirtschaft davon aus, dass in Zukunft auf ein systematisches Benchmarking nicht verzichtet werden darf.“

¹⁹ Bertelsmann Stiftung, Virtuelle Medien, 23

²⁰ PWC 20

²¹ accenture 12

²² PWC 27

²³ Bertelsmann Stiftung, Elektronisches Regieren, 12: „Konzeptionell besonders stark – und in diesem Bereich auch führend – ist einmal mehr UK Online. Mit erheblichem Einsatz wird hier sichergestellt, dass eine zentrale Stelle das E-Government verantwortet: Das Büro des E-Envoys dient allen Beteiligten als zentrale Koordinationsinstanz.“

²⁴ <http://www.sapinfo.net/public/de/interview.php4>, 2: „Länder wie Singapur, Kanada, aber auch England, Italien, Norwegen und Dänemark haben bereits vor gut zwei bis drei Jahren auf die elektronische Vergabe von

bleiben durch dieses bisherige Versäumnis damit ungenutzt: Die bei der Vervielfältigung der Verdingungsunterlagen entstehenden Prozesskosten fallen dank der Digitalisierung weg; auch könnten über einen Beschaffungsmarktplatz wie cosinex neue Unternehmen angelockt werden, was die Reichweite und Transparenz öffentlicher Ausschreibungen erhöhen würde. Birger Priddat, Professor an der Universität Witten/Herdecke und Co-Autor des ersten deutschen E-Government-Buches, führt zur Illustration der E-Procurement-Effekte das Beispiel der amerikanischen Behörde Cecom an und betont in einem Analogieschluss dass rund 14 Milliarden Euro in der Bundesrepublik eingespart werden könnten.²⁵ Als hinderlich für einen schnellen Umstieg erweist sich das deutsche Beschaffungsgesetz: Aufgrund der Regelungen des Vergaberechts und insbesondere der novellierten Verdingungsordnungen ist eine Nutzung von Beschaffungsplattformen der Privatwirtschaft nicht möglich. Die von der öffentlichen Hand geforderten Reverse Auctions stehen ebenfalls im Widerspruch zum herrschenden Vergaberecht.²⁶

1.2.3 Teilbereich Kundenangebot – Nur bei einfachen Services topp

4 Servicedimensionen seien hier zur Gliederung herangezogen:

- Servicekomplexität
- Nutzen
- Partizipation
- Effizienz

Hinsichtlich **Servicekomplexität** fördert die Studie von Cap Gemini nichts Überraschendes zu Tage: „Komplexe Verwaltungsabläufe erfordern eine erhebliche Umorganisation der dahinterstehenden administrativen Abläufe“. Weiter wird ausgeführt: „Die Untersuchung hat klar gezeigt, dass die besten Ergebnisse bei Service-Angeboten mit einfachen Abläufen und zentral koordinierter Service-

Aufträgen sowie auf die Kleinstbeschaffung gesetzt. Die sogenannte E-Commerce-Richtlinie der EU hat zum Ziel, dass im Jahre 2003 bereits 30% des Gesamtbeschaffungsvolumens auf dem digitalen Wege erfolgen soll.“

²⁵ http://mail.cosinex.com/html/pressespiegel/ps070102_1.html, 2: „Amerikanische Studien belegen eine Senkung der Beschaffungskosten um bis zu 30% durch die Internet-Beschaffung. Im Cecom wurde ein E-Procurement-System zum Kauf von Laptops und Faxgeräten eingeführt. Frühere Beschaffungsvorgänge hatten 30 bis 90 Tage in Anspruch genommen bis die Transaktionen erledigt waren. Über die Online-Auktionen, die Cecom eingeführt hatte, waren die Vorgänge in 30 bis 60 Minuten erledigt.“

²⁶ <http://www.sapinfo.net/public/de/interview.php4>, 2: „Das Bundeswirtschaftsministerium hegt hier allerdings im Rahmen von Experimentierklauseln und Legislativpaketen Hoffnungen, die im 19. Jahrhundert abgeschaffte Lizitationsverfahren wieder einzuführen.“

Bereitstellung, wie beispielsweise Arbeitsvermittlung, Einkommenssteuer, Mehrwertsteuer, Körperschaftssteuer oder der Zolldeklaration erzielt werden.“²⁷ Den höchsten **Nutzen** erzielen Angebote aus Nordamerika. So zeichnet sich die kanadische Regierung durch eine beispielhafte Einbindung der Nutzer aus. Informationen werden nicht entlang der Verwaltungsstrukturen, sondern nach Nutzerbedürfnissen angeboten. Eine übersichtliche Portalgestaltung bietet die Stadt Seattle im Nordwesten der USA: Über 50000 Internetseiten von verschiedenen Behörden werden gebündelt dem Bürger präsentiert.²⁸ Im Bereich der politischen **Partizipation**, der E-Democracy, besteht noch grosser Nachholbedarf. Online-Wahlen bleiben für die meisten Länder pure Zukunftsmusik. Positive Ausnahme: Schottland mit Initiativen wie E-Consultation und E-Petition, welche es den Bürgern gestatten, online Gesetzgebungsverfahren zu beginnen und zu kommentieren.²⁹ E-Government führt nur in einigen wenigen Fällen zu messbaren **Effizienzsteigerungen**: Abgesehen von der elektronischen Steuererklärung in den USA und Kanada führt E-Government am Anfang zur Erhöhung der Komplexität und zieht nicht selten den Widerstand der Mitarbeiter nach sich, welche sich den neuen Anforderungen nicht gewachsen fühlen und fundamentalen Änderungen skeptisch begegnen.³⁰ Allerdings zeichnen sich am Horizont einige ermutigende Beispiele, die sukzessive im Zeitverlauf an Klarheit gewinnen werden: Die in den USA von Fairfax praktizierte Wissensspeicherung durch „Storage Area Network“ vermittelt eine Grundidee der realisierbaren Effizienzgewinne.

1.3 Erfolgsfaktoren – Klares Ziel, Bedürfnisbefriedigung der Bevölkerung und ressourcenorientiertes Change-Management

Was kann aus der Analyse der aktuellen Situation und der Evaluation der bisherigen Bemühungen nun gefolgert werden? Einleuchtend ist die zu folgernde Notwendigkeit einer **Vision** unter der Fragestellung: „Welche Services sollen angeboten werden? Welche Integration sollte vorgenommen werden?“³¹

Zweite wesentliche Säule stellt die **Bedürfnisbefriedigung der Bevölkerung** dar: Ausgehend von den immer noch ausgeprägt vorhandenen Sicherheitsbedenken der

²⁷ CGEY 9

²⁸ Bertelsmann Stiftung, Elektronisches Regieren, 8

²⁹ Bertelsmann Stiftung, Elektronisches Regieren, 10

³⁰ Bertelsmann Stiftung, Elektronisches Regieren, 9

³¹ Deloitte Research, At the dawn of e-Government, 26: „All governments need to create a clear picture of what their e-Government solution will look like, how they will achieve it and when. To do so, they should start by answering such fundamental questions as: Which services should be offered electronically?“

Bevölkerung sind technologische und rechtliche Lösungen zu erarbeiten, die sich dem Thema angemessen annehmen und konzise nach aussen kommuniziert werden müssen. Vorbildlich ist in rechtlicher Hinsicht der Privacy Act in Australien von 1995, der detailliert über Rechtsfolgen und – obliegenheiten aller Kontraktparteien Aufschluss gibt. Damit überhaupt Kundenbedürfnisse befriedigt werden können – solche, die nicht eruptiv hervortreten oder nur latent sind -, sind Anstrengungen in Richtung regelmässiger Kundenbefragungen zu unternehmen. Aus den bisherigen Studien ist erkennbar, dass Bürger eine benutzerfreundliche Oberfläche wollen, welche einerseits durch intuitive Navigation und andererseits durch einen übersichtlichen Aufbau auch für Anfänger und Unerfahrene beherrschbar ist. Da die Medienkompetenz des Bürgers eine kritische Grösse ist und der Tenor des „digital divide“ in jedem Raum vernehmbar ist, ist durchaus eine positive Beeinflussung seitens der Verwaltungsbehörde wünschbar. Beispiele für geeignete Massnahmen wären, vorgehend zu den Erkenntnissen aus dem E-Banking, Schulungen und Kontaktadressen, die den Bürgern bei Rückfragen und Problemen über alle Internetprobleme hinweghelfen könnten.

Unter **ressourcenorientiertem Change-Management** wird hier die Durchführung eines Wandelprozesses verstanden, welche die in der Vision gesetzten Ziele nicht als absolut, unverrückbar und indiskutabel anerkennt, sondern bewusst die Ausgangslage in die Kalkulation miteinbezieht. Dies scheint vor dem Hintergrund der kameralistischen Verwaltungskultur sinnvoll, wo Ausgabenentscheide budget- und damit inputgetrieben sind. Konkret fallen darunter die Erstellung von Investitionsplänen, die Schritt halten können mit einer sich rasant ändernden Technologie, eine umfassende Personalstrategie, die den in der Bertelsmann-Studie als kritisch identifizierte Faktoren Managementkompetenz der Führungskräfte und Qualifikation der Verwaltungsmitarbeiter³² Rechnung trägt und eine organisatorische Ausgestaltung, die im Sinne einer starken Führung Verantwortungen festlegt und hohe Verwaltungsmitarbeiter als Leitfiguren etabliert.

³² PWC 17

2. Teil: E-Banking – Treiber der Entwicklung, Stand, Evaluation und Erfolgsfaktoren

2.1 Treiber der Entwicklung – Hart umkämpfter Markt

Die Hinwendung zum E-Banking kann als Resultat vier verschiedener Einflüsse bezeichnet werden: Zum ersten hat sich der Wettbewerb durch den **Eintritt neuer Konkurrenten** verschärft. Dabei handelt sich nicht nur um die traditionellen Banken, sondern auch zunehmend um „near banks“ wie die Post oder Kreditkartenorganisationen bzw. um „non banks“ wie Grossverteiler, Autohersteller, Tankstellenorganisationen oder Versandhäuser. Zum zweiten **sorgen neue technologische Entwicklungen** in den Bereichen der Kommunikation, Datenbankarchitektur und Netzwerkanwendungen für eine Bandbreite an Möglichkeiten, welche das traditionelle Filialgeschäft hinterfragen. **Verändertes Kundenverhalten** verschärft ebenso die Situation: Waren Kunden früher nur wenig informiert und vertrauten ihrer Hausbank, so wandelten sie sich bis heute zu kritischen Vergleichern, welche das Marktumfeld gut überblicken können. Diese gesunkene Kundenloyalität wird begleitet von **intensiverem Performancedruck**, der von den Kapitalmärkten auf die Banken ausgeübt wird.³³

2.2 Stand – E-Banking erfreut sich steigender Beliebtheit

8 Millionen Menschen nutzten im Jahre 2000 E-Banking und weitere 16 Millionen bekundeten in einer Umfrage Interesse an diesem Vertriebsweg.³⁴ Ihr Interesse begründeten die Befragten mit der resultierenden Zeitersparnis, der höheren Bequemlichkeit und der Unabhängigkeit von Öffnungszeiten, mit Beweggründen also, die bereits den zuvor geschilderten E-Government-Erfahrungen entsprechen. Unterschiede finden sich in der Art der Benutzung: Die meisten E-Banking-Kunden nutzen das Internet für Kursabfragen, Überweisungen, Kontoführung und – prozentual weit geringer ausgeprägt – für den Handel mit Aktien.³⁵ Laut dem dritten Markt- und Brandreport der webmiles AG sind 90% der befragten E-Bankingkunden zufrieden mit dem Online-Angebot ihrer Bank: Besonders lobenswert erscheinen in

³³ Haze 20f.

³⁴ Swoboda 157f.

³⁵ Stahl/Wimmer 30

deren Augen die übersichtliche Gestaltung und leichte Bedienung.³⁶ Die Zukunftsprognosen sind mehr als rosig: Im Jahre 2004 sollen mehr als 30 Millionen Bankkunden ihr Retail Banking über elektronische Vertriebskanäle abwickeln, 30 – 40% des Kreditgeschäfts sollen dann auf elektronische Weise vollzogen werden.³⁷

2.3 Evaluation – E-Banking zufriedenstellend, aber noch kein Ersatz für den Gang in die Filiale

Eine Studie von Mummert & Partner sichtete im Jahre 2001 das Online-Angebot der Banken und kam zu einem ernüchternden Ergebnis: Zwar seien die Webangebote im Vergleich zum Vorjahr fraglos verbessert, sie ersetzen aber immer noch nicht den Gang in die Filialen. Nur ca. 70% der untersuchten Internetseiten boten den Kunden die Möglichkeit, Überweisungen zu tätigen; eine Kontoeröffnung war nur bei 37% der Internetseiten, eine Kündigung gar nur bei 3% möglich. Auch der Online-Wertpapierhandel, im vorangegangenen Abschnitt noch gelobt, ist laut dieser Studie noch weiter ausbaubedürftig.³⁸

Forrester Research skizzieren in ihrer Erhebung ein ähnliches Bild: Bei den zentralen Bewertungskriterien wie Personalisierung, Produkteangebot und Selbstbedienung schneiden nur die wenigsten Internetseiten erfreulich ab: 20% sind personalisiert, nur 30% führen Versicherungsprodukte in ihrem Angebot; ebenfalls nicht entzücken kann die durchschnittliche Interaktivität der E-Banking-Seiten: Stolze 78% sind nicht in der Lage, den Wert eines Portfolios zu berechnen, 53% finden nicht einmal eine Suchmaschine, 28% benötigen mehr als 24 Stunden, um eine E-Mail zu beantworten.³⁹ Doch es gibt auch positive Überraschungen: Ausdrücklich gelobt werden die Online-Angebote der Schweizer Banken Credit Suisse und UBS. Letztere besticht durch ein verständliches, integriertes Angebot, das den Kunden in die Lage versetzt, sowohl einfache Bankgeschäfte als auch Wertpapierhandel abzuwickeln; als besondere Errungenschaft kann der Portfolio-Analyzer bezeichnet werden, ein Sinnbild für die gelungene Integration von Finanzinformation und Interaktionselementen.⁴⁰

³⁶ Stahl/Wimmer 30

³⁷ Gessner 42-45

³⁸ <http://www.ebanker.de/texte/269.asp>

³⁹ <http://bulletin.credit-suisse.ch/ebusiness> 1

⁴⁰ <http://bulletin.credit-suisse.ch/ebusiness> 2

2.4 Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Internetstrategie – Vertrauenssicherung, personalisiertes Produktangebot und Marketing

Sicherheitsbedenken spielen auch beim E-Banking eine tragende Rolle. Anfangs noch überwältigt ist es den meisten Banken inzwischen gelungen, über den Einsatz von standardisierten Sicherheitstechnologien die Angst vor Transaktionen zu nehmen und den Kunden von der Reputation der Bank zu überzeugen. Zur Anwendung gelangen gewöhnlich sogenannte „HBCI-Konzepte“.⁴¹

Ein **personalisiertes Angebot** steht ganz unter der Leitmaxime: „Not all customers are equal“. Kundensegmentierung und auf jedes Kundensegment zurechtgeschnittene Vertriebsstrategien sind in hartumkämpften Märkten mit sinkenden Margen und nicht immer erkennbarem Differenzierungspotenzial zentrale Erfolgsfaktoren.⁴² Diese Ausrichtung bedingt dann natürlich eine Hinwendung zum Customer Relationship Management: Genaue Kenntnis über den Kunden ermöglicht eine gezielte Ansprache und erhöht auf beiden Seiten den Nutzen; so hilft beispielsweise die Citibank ihren Kunden, ihre finanzielle Situation zu überblicken und plant für die nächste Zukunft die Entwicklung multimedialer Szenarien zur Veranschaulichung von Lücken in der Finanzplanung ihres Kunden. Verbunden sind damit Empfehlungen, die sich von Kunde zu Kunde, je nach Risikoaversion und spezifischen Präferenzen, voneinander unterscheiden.⁴³

Das **Marketing** besitzt unterstützende Funktion und zum einen die Aufgabe, die E-Banking-Strategie dem Kunden zu erläutern und ihn auf den Wechsel zum elektronischen Vertriebskanal entsprechend zu beraten, und zum zweiten, eine sinnvolle Gebührenpolitik zu definieren. Die UBS beispielsweise informiert ihre Kunden regelmässig über neue Online-Angebote und bietet über eine Kontaktadresse Unterstützung bei Browserproblemen und Unklarheiten. Im Falle der Gebührenpolitik geht die Netbank innovative Wege und versucht, den Kunden über eine Risikoübernahme vom Wechsel zum E-Banking zu überzeugen. Ebenfalls zu finden sind Gutschriften, höhere Zinssätze für Online-Kunden bis hin zu prohibitivem Pricing traditioneller Vertriebswege, die dem Kunden bisherige Praktiken auszutreiben versuchen.⁴⁴

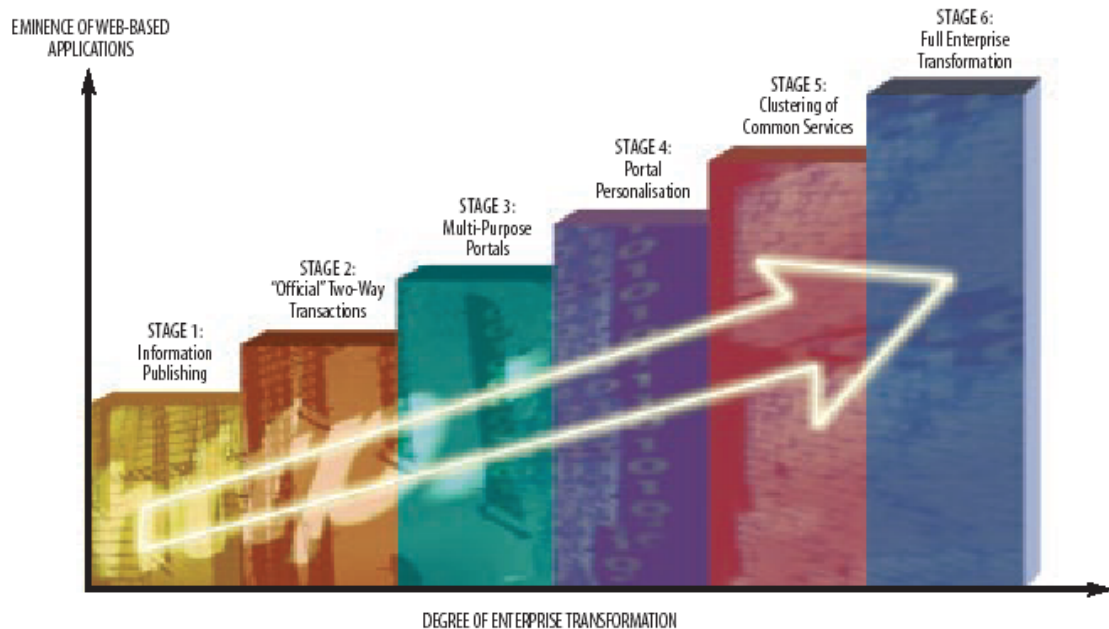
⁴¹ <http://www.ebanker.de/texte/708.asp>

⁴² KMPG 32

⁴³ <http://www.ebanker.de/texte/708.asp>

⁴⁴ <http://www.ebanker.de/texte/708.asp>

3. Teil: One enterprise, one account, one customer – Synthese und Zukunft Electronic Government



6 verschiedene Stufen des E-Government werden nach Deloitte unterschieden:⁴⁵ Von der einfachen, elektronischen Enzyklopädie im ersten Stadium, der reziproken Transaktion im zweiten Stadium (Bürger übermitteln persönliche Daten und Zahlen), der Umsetzung des one stop shop – Konzepts im dritten Stadium (Verbindung verschiedener Behörden), der im E-Banking bereits teilweise Portalpersonalisierung im vierten Stadium, des vermeintlichen Zurücktretens der Behörden hinter die Prozesse (Bürger nimmt nur nach Transaktion) bis hin zum finalen Stadium eines „full service centers“, das personalisiert im Dienstleistungsbereich und integriert im technischen Bereich ist.

Aus Gründen der Veranschaulichung seien einzelne Bestandteile der letzten Stufe näher erläutert.

3.1 One enterprise - Konvergenz der Behörden

Dezentralisierten Clustern glichen die Behördenstrukturen in der Zukunft, so lautet ein Zukunftsausblick der Deloitte-Studie. Die altbekannte Silostruktur würde langsam zu bröckeln beginnen, Prozesse würden nicht mehr in einer, sondern in mehreren

Behörden konsolidiert. Folge sei das oben in der E-Government-Evolution angekündigte Zurücktreten der Behörde hinter die Prozesse.⁴⁶

3.2 One account – Umsetzung des one stop shop - Konzepts

Dem Kundenwunsch nach nur einer Anlaufstelle nachgebend wird das E-Government von morgen gekennzeichnet sein durch ein zentrales Portal: Ermöglicht durch die fortschreitende Digitalisierung des Geldes wird der Kunde in seinem „Master Customer Account“ Zahlungen tätigen bzw. der Behörde eine Belastung gestatten können. Als Funktion könnte wie bereits auf www.ukonline.uk ein Kalenderfeature den Kunden an seine Zahlungsverpflichtungen erinnern.⁴⁷

3.3 One customer – Personalisierung und High-Value-Applikationen

Das Nutzenangebot des E-Government der Zukunft ist ausgerichtet auf einen einzigen Kunden und bietet diesem ein umfangreiches Angebot an Dienstleistungen von grosser Nutzerfreundlichkeit; der Schwerpunkt liegt dabei auf der Transaktion und Interaktion mit dem Kunden. Notwendig dazu ist die Umsetzung eines CRM-Konzepts, das fünf Bereiche umfasst:⁴⁸ Generierung von Wissen über Kunden, Massgeschneiderte Kundenangebote, Interaktion mit dem Kunden, Performance der Behörden und Vernetzung. Kennzeichnende Attribute dieses Portals sind „appeal“, d.h. es muss ästhetischen Anforderungen genügen und ergonomisch auf die Benutzungsgewohnheiten des Nutzers ausgerichtet sein, „aggregate“, d.h. es muss über vollständige, aggregierte Informationen verfügen, und „fulfil“, d.h. es muss alle gewünschten Kundenservices aufweisen.⁴⁹

⁴⁵ Deloitte Research, At the dawn of e-Government, 24

⁴⁶ Deloitte & Touche, Through the portal, 14: „Behind the portal, the popular practice of consolidating similar processes, would be applied not just throughout single enterprises, but also among multiple enterprises in all levels of government.“

⁴⁷ Deloitte & Touche, Through the portal, 15: „Using an online bank or equivalent financial system, customeres could direct pay checks to the account and instruct Web applications to automatically draw it to pay for taxes, corporate certificates, fines and similar cash-based transactions.“

⁴⁸ accenture 16ff.

⁴⁹ Deloitte & Touche, Through the portal, 4

4. Teil – Der Zehnpunkteplan

Was lässt sich nun abschliessend aus den zusammengetragenen Informationen folgern: Sicherlich zum einen, dass E-Government und E-Banking parallele Entwicklungen aufweisen, wobei letzteres jenes in der Entwicklung voraus ist. Zum zweiten, dass für beide Bereiche ähnliche Erfolgsfaktoren gelten. Die Zukunft lautet: Personalisierung, one stop shop und breites Nutzungsangebot, das benutzerfreundlich, übersichtlich und sicher ist.

Wesentliche Unterschiede liegen auf der organisatorischen Seite: Banken sind für sich alleine zuständig und haben dank einer zentralisierten Struktur die Möglichkeit, von oberster Stelle Veränderungsprozesse zu koordinieren. Bei der öffentlichen Verwaltung kommt dagegen die Schwierigkeit hinzu, dass drei Ebenen – Bund, Länder und Gemeinden – aufeinander abgestimmt werden müssen und aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen wie beispielsweise des Beschaffungsgesetzes den Change Agents in so mancher Situation die Hände gebunden sind. Ebenfalls unterschiedlich ist der Grad der Personalisierung: Während Banken als privatwirtschaftliche Institutionen andere Vertriebskanäle als den elektronischen prohibitiv besteuern dürfen, sind öffentliche Institutionen dem obersten Gebot der Rechtsgleichheit verpflichtet, das Fakten wie den „digital divide“ zu beachten zwingt. Damit E-Government erfolgreich verankert werden kann, seien folgende 10 Punkte den Reformern ans Herz gelegt:

- Ausformulierte Strategie – wo wollen wir in den nächsten Jahren stehen?
- Schaffung klarer Verantwortungsstrukturen
- Definition langfristiger Aktionspläne
- Motivation der Mitarbeiter – überzeugen, schulen, ermächtigen, belohnen
- Institutionenübergreifend arbeiten – Zusammenarbeit mit anderen Behörden und Privaten (Definition von Standards und Verbundentwicklung von E-Government-Software)
- Regelmässige Marktforschung und Awareness-Massnahmen – was wollen unsere Kunden und wie halten wir sie auf dem Laufenden?
- Optimierung der internen Prozesse

- Rechtliche Rahmenbedingungen auf die zukünftigen Angebote ausrichten (digitale Signatur, öffentliche Beschaffung)
- Technische Infrastruktur sichern – Kompatibilität und Ausbau der Netzstruktur
- Umfassendes Nutzenangebot für den Kunden – personalisiert, breit und operationalisiert

Zum Abschluss ein kleines Bonmot, das – wenn auch nur sehr unvollständig, verkürzt und überrissen – das Empfohlene hinsichtlich der rechtlichen und organisatorischen Dimension auf den Punkt bringt:

„Um besser zu verwalten, sollte man weniger verwalten.“

Montesquieu

Literaturverzeichnis

Accenture: „Customer Relationship Management: Ein Konzept für den öffentlichen Sektor“, 2001, gefunden auf www.accenture.com/xd

Arthur Andersen: „Buying better: eProcurement in the Government sector“, 2000, gefunden auf www.andersen.com/resource2.nsf/vAttachLU/GovernmentServices am 15.4.2002

Bertelsmann Stiftung: „Balanced e-Government – Elektronisches Regieren zwischen administrativer Effizienz und bürgernaher Demokratie“, Gütersloh 2002

Bertelsmann Stiftung: „Virtuelle Medien als Chance für die Stadt der Zukunft“, Gütersloh 2000

Bulletin Online: „Studie: Credit Suisse als beste Internet-Bank ausgezeichnet“, gefunden auf <http://bulletin.credit-suisse.ch/ebusiness/977476232.html>

Cap Gemini Ernst & Young: „Webbasierte Untersuchung des elektronischen Service-Angebots der öffentlichen Hand“, 2001, gefunden auf www.ch.cgey.com/news/studien/ am 15.4.2002

Cosinex: „E-Procurement: Beschaffung über Internet“, gefunden auf http://mail.cosinex.com/html/pressespiegel/ps070102_1.html

Deloitte Consulting / Deloitte & Touche: „Through the portal“, 2001, gefunden auf www.deloitte.com/vc/ am 15.4.2002

Deloitte Research: „At the dawn of e-Government“, 2000, gefunden auf www.dc.com/research am 15.4.2002

EBanker: „ebanking: Potenzial noch nicht ausgeschöpft“, gefunden auf www.ebanker.de/texte/708.asp am 15.4.2002

Ebanker: „90% der Kunden zufrieden mit Online-Banking“, gefunden auf www.ebanker.de/texte/51.asp am 15.4.2002

Haze, Daniela: „Der Multimediale Banking-Shop im Retail Banking“, Bern 2000

Kromrey, Helmut: „Empirische Sozialforschung“, Opladen 2000

Momentum Research Group: „Benchmarking the eGovernment Revolution“, 2000, gefunden auf www.egovernmentreport.com am 15.4.2002

Pew Internet & American Life Project: „The rise of the e-citizen“, 2001, gefunden auf www.pewinternet.org/reports/ am 23.4.2002

Prognos: „ICT im öffentlichen Sektor in der Schweiz“, 2001, gefunden auf www.isps.ch/ger/stored_documents am 15.4.2002

PWC: „Die Zukunft heisst E-Government – Deutschlands Städte auf dem Weg zur virtuellen Verwaltung“, Frankfurt am Main 2000

SAP INFO: „Deutschland ist beim „Public Electronic Procurement“ weit abgeschlagen“, gefunden auf www.sapinfo.net/public/de/interview.php4 am 25.4.2002

Schmidt, Bernhard / Spoun, Sascha: „Wege zum Electronic Government“, St. Gallen 2001

Stahl, Ernst / Wimmer, Andreas: „Einsatz von Sb-Internet-Terminals bei Banken und Sparkassen“, Regensburg 2001

Swoboda, Uwe: „Direct Banking – Wie virtuelle Institute das Bankgeschäft revolutionieren“, Wiesbaden 2000

Taylor Nelson Sofres: „Government – a national perspective“, 2001, gefunden auf www.tnsofres.com/gostudy/ am 15.4.2002

Zypries, Brigitte: „Der aktivierende Staat“, gefunden auf www.staat-modern.de am 15.4.2002