



# eGovernment 2006

Von der technikgetriebenen zur  
nutzergetriebenen Verwaltungsreform

Pascal Johanssen und Peter Herz

Institute of Electronic Business e.V.  
Berlin, Oktober 2005

## Inhaltsverzeichnis

eGovernment 2006.....	2
1. Die Zukunft der technikgetriebenen Verwaltungsreform.....	4
2. Erfolgsfaktoren des eGovernment und die Rolle der Nutzer .....	7
2.1 Beispiel verfehlter Nutzerintegration: Die elektronische Steuererklärung ELSTER.....	10
2.2 Marktdurchsetzung elektronischer Verwaltungsdienstleistungen .....	12
3. Maßnahmen zur verstärkten Nutzerorientierung im Entwicklungsprozess von eGov .....	15
3.1 Derzeitige Ansätze zur Erhöhung der Akzeptanz bei eGovernment Angeboten .....	15
3.2 Bezugsgruppenbedürfnisse und ihre Anforderungen an die Verwaltung .....	16
3.3 Zielgruppengerechte eGov-Dienste am Bsp. des Collaboration Portals „E-Lawyer“ ...	24
4. Ausblick .....	33
Das Institute of Electronic Business.....	34
Quellen und Literaturverzeichnis .....	36
Impressum.....	37

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Rating der führenden eGovernment Länder.....	8
Abb. 2: Ländermatrix .....	9
Abb. 3: Produktbezogene Adoptionsfaktoren .....	13
Abb. 4: Matrix für Kundennutzwert im eGovernment .....	17
Abb. 5: Übersicht der Gründe für die Nicht-Nutzung der genannten Modelbehörden.....	19
Abb. 6: Wünsche der Unternehmen an das Onlineangebot der öffentlichen Verwaltung .....	20
Abb. 7: Bedeutung von eGovernment Anwendungen in Unternehmen .....	21
Abb. 8: Kollaborationsplattform zwischen Anwalt und Behörden .....	30
Abb. 9: Inhaltsstruktur des Kollaborationsportals.....	31

# eGovernment 2006: Von der technikgetriebenen zur nutzergetriebenen Verwaltungsreform

**Die eGovernment-Initiative des Bundes „BundOnline2005“, die nach ihrem diesjährigen Auslaufen auf über 300 digitalisierte Verwaltungsdienstleistungen zurückblicken kann, gehört zu den wichtigsten Reformvorhaben in Deutschland, die – oft unter wenig Beachtung in der Öffentlichkeit – von Bund und Kommunen vorangetrieben wurden. Die „größte eGovernment-Initiative in Europa“ (Otto Schily) hat gute Infrastrukturen für eine schlanke und bürgernahe Verwaltung geschaffen, vor allem in der Analyse verwaltungsinterner Prozesse und der Entwicklung internetbasierter Plattformen für Anwendungen der öffentlichen Verwaltung.**

Mehr als andere staatliche Reformprojekte ist eGovernment jedoch auf die Akzeptanz seiner Nutzer durch Bürger, Wirtschaft und Verwaltung angewiesen, um die angestrebten Effekte zu erzielen. Das steht erst an einem Anfang. Die Prototypen sind entwickelt, inwieweit sie langfristigen Nutzen stiften werden, wird davon abhängen, in welcher Form die Nutzung der ungewohnten Dienste erhöht und die intelligente Verknüpfung der unübersichtlichen Angebotsstruktur in den nächsten Jahren realisiert werden kann.

Diese Studie zeigt die Trends der nächsten Jahre im eGovernment auf und beschreibt die Erfolgsfaktoren, die für eine erfolgreiche Etablierung elektronischer Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland maßgeblich sein werden.

# 1. Die Zukunft der technikgetriebenen Verwaltungsreform

Die nächste Welle von E-Government, also der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung durch den gezielten Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, wird von führenden Vertretern der Verwaltungsmodernisierung in einem ganzheitlichen Wandel der Verwaltung gesehen.

Beschränkten sich die bisherigen eGovernment-Initiativen darauf, bestehende Verwaltungsservices zu digitalisieren, geht es nunmehr um eine integrative Neugestaltung der Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozesse der öffentlichen Hand mit Bürgern und Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und politischen Akteuren.<sup>1</sup>

Diese angestrebte „Neue Governance“ ist also eine – im besten Sinne – technikgetriebene Veränderung in der täglichen Realität der öffentlichen Administration mit weit reichenden Folgen. Franz-Reinhard Habel prognostiziert, dass in 10 – 15 Jahren administrative Verwaltungsarbeit von Ländern und Gemeinden vollständig und webbasiert in Backoffice-Geschäftsprozesscentern erfolgt.<sup>2</sup> Die Gehälter aller Landesbediensteten werden mit Internetapplikation zentral bearbeitet, ein „eGov-Store“ – das Onlineportal für alle Produkte für den Public Sektor (Service-Tools, Fachverfahren,

aber auch öffentliche und private Dienstleistungen) – bündelt alle Services und steht für die komplette Abwicklung von Geschäftsprozessen zur Verfügung. Die damit zusammenhängenden Ressourcen (Personal, Technik, Organisation) können, soweit ökonomisch sinnvoll, an spezialisierte Komplettanbieter ausgelagert werden, was eine Konzentration auf Kernaufgaben möglich macht.



<sup>1</sup> Pablo Mentzins: White Paper E-Government. E-Government – neue Chancen für Wirtschaft und Innovation in Deutschland, in: Bitkom e.V. 2005, S. 5.

<sup>2</sup> Franz-Reinhard Habel: 16 Länder – eine Verwaltung, in: Kompendium eGovernment 2005 – Referenzbuch für den öffentlichen Sektor, Berlin 2005, S. 16.

Willi Kaczorowski nennt diese nächste Phase des E-Government die Vision von der „Connected Republic“. Menschen und Gemeinschaften sind der Mittelpunkt von neuen Netzwerken, innerhalb derer die Bestrebungen nach der Definition der Rolle und des Zweckes des Staates im neuen Informationszeitalter, der Modernisierung des Public Sektors und schließlich die Stärkung der Demokratie realisiert werden sollen. Die Leitprinzipien sind hier Kundenorientierung, horizontale und vertikale Vernetzung sowie die Befähigung, eigene Interessen selbst wahrzunehmen und schließlich das Schaffen von gesellschaftlichen Mehrwerten.

Die eGovernment-Visionen sind die technologische Seite der innovativen Staatskonzepte, die mit den Begriffen „Kooperativer Staat“, „Netzwerkstaat“ oder „aktivierender Staat“ beschrieben werden. Die Umsetzung dieser neuen Staatlichkeit, wie sie in den 90er Jahren angedacht wurde, ist durch die bisherigen Ergebnisse der deutschen eGovernment-Initiativen realistischer geworden.

Der Netzwerkstaat steuert - in der Theorie - die Gesellschaft und kooperiert mit ihr auf vielfältige Weise, die bunt in ihren Interessenskonstellationen und Machtressourcen geworden ist. Nicht-hierarchische Strukturen und das Management komplexer Netzwerke von Interessen und Entscheidungsstrukturen bilden den Kern dieser Konzepte, bei denen Vertretung und Verhandlung als elementare Erscheinungsformen politischen Handelns in den Vordergrund treten.

Die Essenz des kooperativen Staates sieht Roland Sturm vor allem im problemlösungsfähigen Staat: Der Staat sei demnach selbst nicht nur der Aktivierer der politischen und gesellschaftlichen Akteure, sondern selbst vor allem an der gesellschaftlichen Problemlösung orientiert, die zentrale Aktivität von Politik und Verwaltung sei.<sup>3</sup> Die im eGovernment häufig verwendete Metapher, dass die Verwaltung oberster Dienstleister der Bürger sei, ist so gesehen unglücklich: Weder sind die Bürger oder Nutzer aus der Wirtschaft Kunden, noch sind Behörden Dienstleistungsstellen; der Staat schafft sich nicht ab oder wird zum Servicepoint, der Wandel des Staatlichen vollzieht sich vielmehr entlang eines neuen Mischungsverhältnisses zwischen gesellschaftlicher Autonomie und staatlicher Intervention.

Traditionelle Steuerungsmedien wie Recht (Gesetze), Geld (Angebote finanzieller Leistungen des Staates) und Wissen (Know-how-Vorsprung der staatlichen Bürokratie) sind im 21. Jahrhundert nicht mehr selbstverständlich. Die politische Verwirklichung des Staatlichen kann, auch über demokratische Wahlen hinausgehend, nur im gesellschaftlichen Konsens erwirkt werden, durch die Aufrechterhaltung eines Kooperationsprozesses. Gerade die Interessensneutralität des Staats bei gesellschaftlichen Konflikten manifestiert sich nicht in normativer Offenheit von Entscheidungsprozessen in staatlichen Institutionen, sondern in der Aufrechterhaltung von Kooperationsbeziehungen. Hier schließt sich der Kreis zum derzeitigen

<sup>3</sup> Roland Sturm: Perspektiven des Staates im 21. Jahrhundert, in: Alexander Gallus, Eckhard Jesse (Hg): Staatsformen. Modelle politischer Ordnung von der Antike bis zur Gegenwart, Köln 2004, S. 388.

Leitbild des neuen E-Government, der Netzwerkverwaltung. Netzwerke sind im Kern nichts anderes als auf Dauer gestellte und quasi institutionalisierte Kooperationsmuster, die sich politikfeldspezifisch und interessengeleitet konstituieren.

Für die Zukunft der technikgetriebenen Verwaltungsreform bedeutet das: sie hat zwar durch die Entwicklung und Implementierung technischer Neuerungen dem Staat und, im Engeren, der Verwaltung, neue Entwicklungspfade aufgezeigt hat und war damit „Enabler“ für die Realisierung staatlicher Reformkonzepte - nun aber muss die Verwaltung selbst von der auktorialen Definition von Fortschritt Abstand nehmen: eine Verwaltungsreform kann nicht ohne ihre Nutzer und nur durch Technik getrieben weiterentwickelt werden, zumal sie eine höhere technische Kompetenz ihrer Benutzer erfordern. Dies entspricht einem veralteten Selbstverständnis von staatlichem Organisationsvermögen.

Staat und Verwaltung wird es auch in Zukunft geben. Allerdings genügt eine eindimensionale Übersetzung von klassischen Verwaltungs(dienst)leistungen auf einen Internet-Browser den Ansprüchen für eine moderne Verwaltung nicht. So wie sich Staatsfunktionen und die Möglichkeiten des Staatshandelns ändern, so ändern sich auch die Funktionen der Verwaltung und die Möglichkeiten des Verwaltungshandelns.

Welche Leistungen und welche Art der Darbringung tatsächlich geeignet sind, um in den stark fragmentierten Zielgruppen die erstrebten Effekte und Vorteile zu erzielen, ist eine Frage, die nur durch eine eingehende Analyse der Bedürfnisse der Nutzerseite beantwortet werden kann.

Daher muss aus der technikgetriebenen Verwaltungsreform, ab dem jetzigen Zeitpunkt, an dem die meisten Services online sind, eine nutzergetriebene Verwaltungsreform werden.

## 2. Erfolgsfaktoren für eGovernment und die Rolle der Nutzer

Die meisten Empfehlungen für die Weiterentwicklung der deutschen eGovernment-Strategie gehen in Richtungen, die bereits in den zurückliegenden Jahren eingeschlagen wurden: technische Infrastruktur, Standardisierung, Interoperabilität werden als Angelpunkte genannt, das verstärkte Ausschöpfen der Potentiale der Geoinformationswissenschaft, Datenschutz und Datensicherheit sind weiter wichtig.

Die Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen wie solchen im öffentlichen Haushaltsrecht ist ein Thema, ebenso die gegenwärtige Praxis der öffentlichen Ausschreibungen für eGovernment-Projekte.<sup>4</sup> Alle diese Innovationsfelder sind wichtig, jedoch für die Realisierung einer ganzheitlichen Transformation nicht allein entscheidend. Die Erfolgsfaktoren für die zukünftige eGovernment-Entwicklung müssen ebenso wie ihr Ziel, die ganzheitliche Transformation zur Netzwerkverwaltung, umfassend und integrierend aufgestellt werden. Die meisten aktuellen eGovernment-Strategien bleiben jedoch weiterhin einer technik- und verwaltungsgetriebenen Reformbewegung verhaftet. Im internationalen Maßstab zählt Deutschland in Bezug auf den eGovernment-Umsetzungsgrad von Behördendienstleistungen sowie in Bezug auf die Nutzung der Online-Anwendungen zum Mittelfeld. Ein Blick auf die Erfahrungen derjenigen Staaten, die schon seit längerem E-

Government im Einsatz haben, zeigt, dass weitere Faktoren für einen erfolgreichen Einsatz digitaler Verwaltungsdienstleistungen unabdingbar sind: die Förderung von Akzeptanz und Zugang, die Gewährleistung von Sicherheit, die Fokussierung auf Nutzerwünsche, die Überprüfung der Erfolge und die Integration und Vernetzung aller angebotenen Leistungen.

**Zugang und Akzeptanz fördern** – Internationale Vergleiche zeigen, dass E-Government in denjenigen Ländern besonders oft genutzt wird, in denen E-Government von der Regierung als wichtiges Thema kommuniziert wird und die Akzeptanz der Nutzer durch entsprechende Kampagnen erhöht wurde. Die Nutzung von E-Government erfordert eine Umstellung aller Beteiligten. Außerdem verlangt sie technisches Lernen und – was noch entscheidender ist – eine positive Beurteilung der Innovation durch die beteiligten Nutzer.

**Nutzerwünsche fokussieren** – Auch hier zeigen Studien über internationale Vergleiche, dass Länder, in denen die Strategie direkt an den Bedürfnissen der Nutzer ausgerichtet ist, vorn liegen. Länder wie Singapur, die USA, Australien, Kanada oder Schweden setzen in ihren eGovernment-Initiativen konsequent auf Management-Ansätze, die sich das Customer

<sup>4</sup> Pablo Mentzins: White Paper E-Government. E-Government – neue Chancen für Wirtschaft und Innovation in Deutschland, in: Bitkom e.V. 2005, S. 5.

Relationship Management bzw. Customer Lifetime Value Management zum Vorbild nehmen. (siehe Abbildung 2) So erfassen die eGovernment-Zentralen vieler Länder die Wünsche und Hinweise ihrer Kunden durch permanente Befragungen.<sup>5</sup>

Intelligence und Customer Intelligence) sind wichtig, um diese langfristig angelegten Reformprojekte erfolgreich gestalten zu können.

**Integration und Vernetzung** – Die Einstiegsportale von eGovernment-Infrastrukturen erfolgreicher eGovernment-Staaten sind vertikal verknüpft und nach dem Lebenslagenprinzip bzw.

Studie	UN	Brown University	Accenture	CapGemini (Europa) Online Umsetzungsgrad	TNS Emnid (Nutzung E-Government)
<b>Platz</b>					
1. Platz	USA	Taiwan	Kanada	Schweden	Dänemark 63%
2. Platz	Dänemark	Singapur	Singapur	Österreich	Norwegen 62%
3. Platz	UK	USA	USA	UK	Finnland 58%
4. Platz	Schweden	Kanada	Australien	Irland	Singapur 53%
Deutschland	12. Platz	9. Platz	14. Platz	18. Platz	20. Platz 26%

Abbildung 1: Ranking der führenden eGovernment Länder

**Erfolge prüfen** – Ein ausführliches und umfassendes Controlling ist die Basis für die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit, aber auch für die Neuausrichtung der Strategie anhand von aktualisierten Daten. Dieses Controlling, aber auch die Beobachtung und Auswertung von vergleichbaren Vorhaben sowie Nutzerverhalten (Business Intelligence als Competitive

unternehmerischen Fragestellungen klar gegliedert. Sie bieten so eine Online-One-Stop-Lösung an: Eine zentrale Einstiegsseite navigiert den Nutzer zu allen für ihn relevanten Themen und Services. Hinzu kommt die horizontale Vernetzung zwischen allen Regierungsbehörden und Ministerien. Dieses One-Stop-Prinzip, das sich weltweit durchgesetzt hat, steht in Deutschland erst in den Anfängen.

<sup>5</sup> Beispiele sind das australische Portal (<http://www.gov.au/survey/survey.php>) oder das kanadische Portal (<http://www.consultingcanadians.gc.ca>).

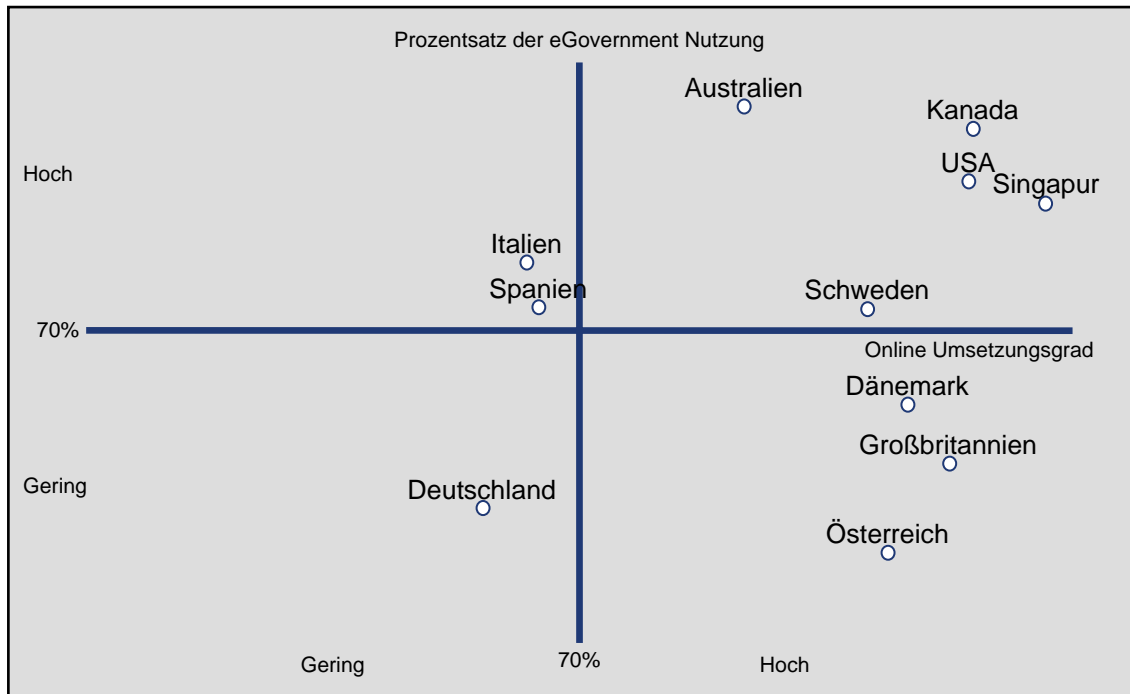


Abbildung 2: eGovernment-Nutzung im internationalen Vergleich

Deutschland steht im internationalen Vergleich, sowohl im technischen Umsetzungsstand als auch in der tatsächlichen Nutzung von eGovernment-Leistungen in einem gehobenen, zuweilen aber auch hinteren Mittelfeld.

Besondere Defizite scheinen die Dienstleistungen des Bundes einer Analyse von Accenture zufolge im CRM-Bereich zu haben, scheitern also an der Lücke zwischen der Entwicklerseite in Gestalt der Verwaltung und ihrer assoziierten IT-Beratungs- und Implementierungshäuser und den Nutzern (Wirtschaftsunternehmen und Bürger).<sup>6</sup> Die Wirkung dieser Lücke zwischen Entwicklern und Nachfragern ist weit reichender als man denken mag: Werden potentielle Nutzer (Lead-User) nicht in den Innovationsprozess einbezogen, entstehen suboptimale Pro-

dukte. Suboptimale Produkte erzeugen wenig Akzeptanz und wenig Akzeptanz führt zu geringerer Nutzung, die wiederum nachhaltige Einsparungseffekte verhindert.

Das alles bewirkt eine Atmosphäre, die kaum innovativ und produktiv sein kann: Jeder Wandel verlangt unbequeme Umstellungen, die nur dann in Kauf genommen werden, wenn angenommen werden darf, dass der Aufwand sich lohnt. Diese Annahme ist, vor allem auf Seiten der Nutzer, derzeit nicht vorhanden. Die Rolle der Nutzer im Rahmen des gesamten Reformprozesses wurde und wird bis heute unterschätzt.

## 2.1. Beispiel verfehlter Nutzerintegration: Die elektronische Steuererklärung ELSTER

Die Einführung des neuen Online-Verfahrens zur Abgabe der Steuererklärung ELSTER ist ein Beispiel, an dem deutlich wird, wie negativ sich eine Nichteinbindung der Nutzerseite auf die schnelle und effiziente Ausbreitung von E-Government auswirken kann. Grundidee und Anspruch von ELSTER ist eine effiziente und sichere elektronische Übertragung jeglicher Steuerdaten ohne Medienbrüche zwischen Bürgern, Steuerberatern, Arbeitgebern, Kommunen, Verbänden und Finanzbeamten. Verantwortlich für die Entwicklung der entsprechenden Steuerprogramme und Onlinedienste, den Aufbau und Betrieb der erforderlichen Infrastruktur sowie für die Koordination und das Marketing zeichnet eine 1996 von den obersten Finanzbehörden des Bundes und der Länder

ins Leben gerufene interne Arbeitsgruppe unter der Leitung des Bundesministeriums der Finanzen. Das Online-Verfahren wurde entwickelt und gelauncht. Im Gegensatz zu anderen eGovernment-Anwendungen wurde der intensive Gebrauch der Steuer-Applikation extrem forciert, da seit dem Jahr 2005 nahezu alle in Deutschland steuerpflichtigen Arbeitgeber und Unternehmer gesetzlich verpflichtet wurden, ihre Lohnsteueranmeldungen und Umsatzsteuer-Voranmeldungen sowie die Lohnbescheinigungen ihrer Arbeitnehmer elektronisch über das ELSTER-System abzuwickeln. Diese „Markteinführung per Dekret“ des jedes Jahr rund zehn Millionen EUR teuren Programms geriet zu einem Fiasko: Zunächst war beim Start des Projektes im Februar 2005 die IT-Infrastruktur den Anmeldungen nicht gewachsen, da die Zahl der Serveradressen zu knapp kalkuliert wurde, dann hatten die Finanzamtsrechner zum Teil die Datenannahme verweigert und



<sup>6</sup> Vgl.: Studie E-Government 2004 von Accenture, online unter: [http://digitalforum.accenture.com/DigitalForum/Global/ViewByTopic/CRM/egov\\_more\\_cust\\_focused](http://digitalforum.accenture.com/DigitalForum/Global/ViewByTopic/CRM/egov_more_cust_focused).

die Nutzer im Unsicheren gelassen, ob ihre Daten überhaupt dem Amt zugegangen waren. Schließlich sahen sich dieselben Nutzer mit Mahnungen und Säumnisgebühren konfrontiert, da ihre versendete Steuererklärung doch offenbar nicht ankam. Kurz: Die viel beworbenen Vorteile von Elster waren in der Praxis der Unternehmen nicht vorhanden. Selbst das Projektleitungsgremium der ELSTER-Initiative der Münchner Oberfinanzdirektion, das in einer Broschüre die Erfolgsgeschichte der ELSTER-Initiative entsprechend darzustellen verpflichtet ist, definiert die Vorteile der elektronischen Steuererklärung ausschließlich verwaltungsorientiert:

**„Mit ELSTER gewinnen alle. Die Vorteile der elektronischen Steuererklärung für Behörden und Steuerpflichtige liegen auf der Hand: Die Steuerverwaltung kann mit ELSTER den Aufwand für die Datenerfassung erheblich reduzieren und damit das Personal von Routineaufgaben und Fehlerkorrekturen entlasten. Kürzere Bearbeitungszeiten und damit auch der effizientere Einsatz des Personals sind die Folge, was letztendlich wieder dem Steuerzahler zugute kommt. Dieser erhält darüber hinaus einen barrierefreien, plattform- und ortsunabhängigen Zugang zur Verwaltung, und zwar an sieben Tagen und rund um die Uhr. Für die Sicherheit aller übermittelter und abgerufener Daten sorgen ausgefeilte Verschlüsselungsalgorithmen.“<sup>7</sup>**

Deutlich wird, dass die Vorteile für Behörden nachvollziehbar sind, die Darstellung der Vorteile

für Steuerpflichtige jedoch auffällig blass bleibt. Sie werden zwar genannt, doch ob Vorteile wie die durch den allgemeinen Effizienzgewinn abgeleitete Steuerentlastung, die für den einzelnen Nutzer mithin recht virtuell sein dürfte, oder der ortsunabhängige Zugang zur Steuererklärung steuerpflichtige Anwender tatsächlich überzeugen, darf bezweifelt werden. Gerade kleine Unternehmen und Mittelständler, die ihre Kommunikation mit dem Finanzamt nicht einem Steuerberater überlassen, hatten vielmehr mit technischen Hürden (z.B. bei der Installation der Software oder der Einstellung der Firewall), völlig neuen Abläufen (z.B. dem Anlernen einer internen Buchhaltungskraft) und der Ungewissheit zu kämpfen, inwiefern ihre Daten sicher und vollständig beim Adressaten zugehen. Entsprechend reagierten einige Unternehmen mit dem juristischen Erwirken einer Ausnahmegenehmigung, die den konventionellen Weg, die Steuererklärung abzugeben, wieder erlauben sollte.

Alles in allem bleibt festzuhalten, dass die Markteinführung dieser technologischen Nutzungsinnovation ELSTER unter zahlreichen Schwierigkeiten und Irritationen vonstatten ging und das Vertrauen in E-Government nicht stärken konnte. Die hohen zusätzlichen Aufwendungen für Nachbesserungen sollten schließlich Anlass dazu geben, die Praxis des Entwicklungsprozesses von einzelnen eGovernment-Services neu zu überdenken.

<sup>7</sup> Roland Krebs, Carsten Heins (Hg.): Elster. Meilensteine eines erfolgreichen eGovernment-Projektes, München 25. Oktober 2004. Online unter: [http://www.s-trust.de/loesungen/anwendungen/elster\\_gesamt\\_final\\_v1\\_0\\_4\\_bildschirm.pdf](http://www.s-trust.de/loesungen/anwendungen/elster_gesamt_final_v1_0_4_bildschirm.pdf)

## 2.2 Marktdurchsetzung elektronischer Verwaltungsdienstleistungen

eGovernment-Anwendungen sind für private oder gewerbliche Nutzer Innovationen, die diese ursprünglich nicht gewollt haben. So oder so ähnlich ließe sich die Problemstellung beschreiben, denn die Neuerungen, die wie ELSTER den Bürgern zur Verfügung stehen, werden im Gegensatz zu neuen Produkten im Markt nicht freiwillig aufgenommen, sondern bilden einen Teil staatlich-hoheitlicher Realität, der sich der Nutzer anzupassen hat. Die elektronische Akte wird für den Rechtsanwalt ebenso Realität wie die elektronische Steuererklärung für Steuerpflichtige. In diesem Sinn enthalten die Erneuerungen von E-

Government zu einem gewissen Teil, neben allen Vorteilen, auch Elemente des Zwangs. In einem solchen Umfeld eine breite Akzeptanz innerhalb der relevanten Bezugsgruppen herzustellen, darf daher nicht als selbstverständlich betrachtet werden. Die erfolgreiche Einführung von Neuerungen jeder Art hängt von einem effizienten Wissensmanagement, von einer leistungsfähigen Innovations-Organisation und vorteilhaften Kooperationen ab, vor allem aber von der Durchsetzung der Innovationen am Markt.

Wird die Nachfrage falsch eingeschätzt, kann aus dem ehemaligen Bürokratieabbau-Projekt ein langwieriges kostspieliges Nachbesserungsprojekt werden.

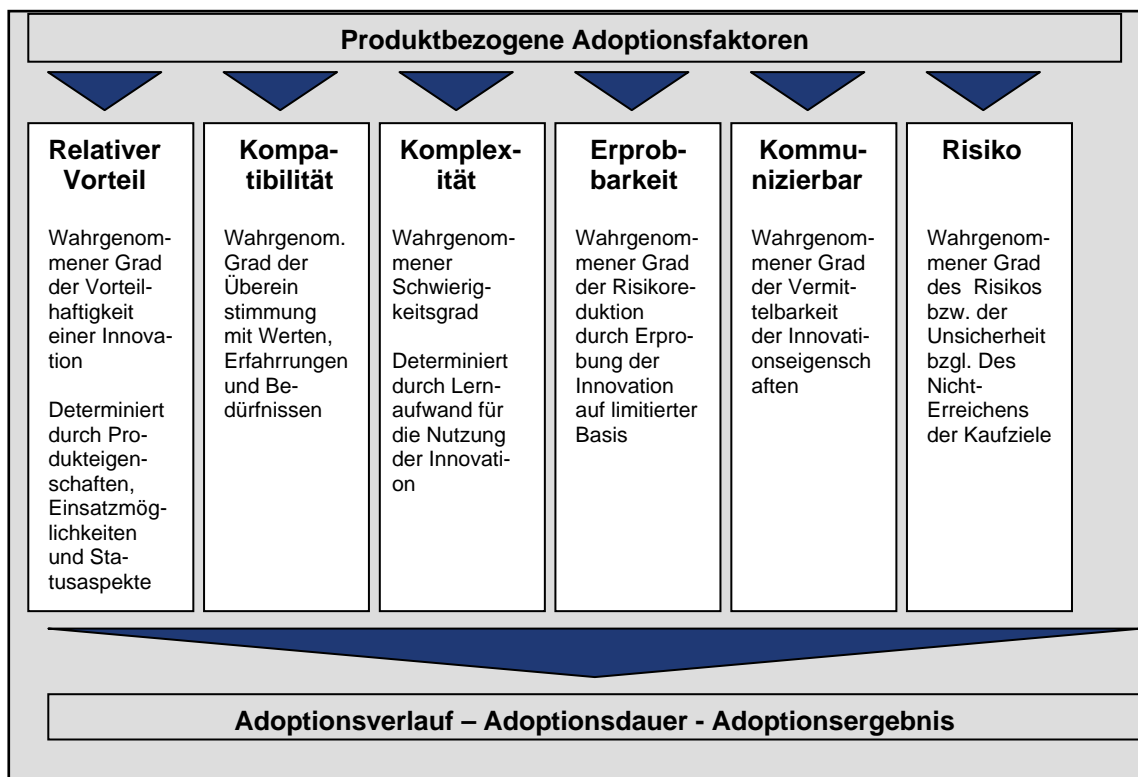


Abbildung 3: Produktbezogene Adoptionsfaktoren

Um Fehleinschätzungen zu verhindern, beschäftigt sich die Innovationsforschung schon seit langem mit der Diffusion von Innovationen; es wird beobachtet, welcher Prozentsatz des Marktpotentials (Marktpenetration) mit welcher Geschwindigkeit ein bestimmtes Produkt adoptiert. Die Diffusion von Dienstleistungen, vor allem die von technologisch induzierten Dienstleistungen wie z.B. Mobilfunk, Interaktives Fernsehen oder Online-dienste, ist dabei ungleich schwieriger einzuschätzen, da gegenüber herkömmlichen Produkten nicht nur die Durchsetzung der Geräte interessiert, sondern die fortwährende Nutzung.

Die Technik stellt lediglich die notwendige Bedingung dar, erst die freiwillige Nutzung sagt etwas über Adoption und Akzeptanz aus. Adoption und Akzeptanz stellen im Fall einer technologischen Nutzungsinnovation wie eGovernment zwei unterschiedliche Phasen dar. Der Prozess beginnt mit der Bewusstseinsphase, in der ein Individuum von der Existenz einer Innovation erfährt, sich mit ihr beschäftigt und eventuell in den „evoked set“ einstellt.<sup>8</sup>

In der darauf folgenden Phase der Meinungsbildung sucht das Individuum aktiv und zielgerichtet nach Informationen, mit denen es Vor- und Nachteile gegeneinander abwägen kann. Zur Bewertung werden die wahrgenommenen Innovationseigenschaften herangezogen, die damit zu Adoptionskriterien werden.

Der entscheidende Punkt ist, dass es im Laufe des im Schaubild dargestellten Prozesses zu einer Nutzerentscheidung kommt, ob die Innovation einen relativen Vorteil bietet oder ob ein „Zuviel“

an Komplexität wahrgenommen wird, das eine Adoption eher unwahrscheinlich macht.

In Bezug auf die Nutzung von eGovernment-Angeboten geht es also darum, ob die Gesamtheit aller Eigenschaften von E-Government im Vergleich zu herkömmlichen Verwaltungskontakten den digitalen Weg dem klassischen überlegen macht. Die technologische Innovation muss ja nicht zwangsläufig vorteilhaft sein, wenn es z.B. die Lebensumstände ergeben, dass eine persönliche Abgabe der Steuererklärung oder das händische Ausfüllen des Formulars im Ergebnis doch einfacher und sicherer ist. So plausibel ein Faktor wie die Fehlerminimierung beim Ausfüllen von Online-Formularen auch sein mag, so wenig ist er verallgemeinbar, da sich der relative Vorteil immer auf die jeweiligen Produktspezifika beziehen muss. Unter Umständen kann das Ausfüllen am PC für einen Rentner keinen Vorteil, sondern eine unüberwindbare Hürde darstellen.

<sup>8</sup> Sönke Albers: Marktdurchsetzung von Innovationen, in: Winfried Hamel, Hans Georg Gemünden: Außergewöhnliche Entscheidungen. Festschrift für Jürgen Hauschild, München 2001, S. 514.



# 3. Maßnahmen zur verstärkten Nutzerorientierung im Entwicklungsprozess von eGovernment Angeboten

eGovernment-Anwendungen entfalten ihre volle Wirtschaftlichkeit, wenn sie im größtmöglichen Umfang genutzt werden und so Zeit und Kosten auf Seiten der Kunden und auf Seiten der Verwaltung einsparen. Eine umfängliche Nutzung wird dann erreicht, wenn möglichst schnell die Innovation im Anwendermarkt etabliert wird, und zwar durch freiwillige Adoption der neuen Services.

In diesem Abschnitt soll exemplarisch aufgezeigt werden, mit welchen Analysen und praktischen Maßnahmen eine verstärkte Nutzerorientierung im Entwicklungsprozess für eGovernment-Angebote erreicht werden kann.

## 3.1 Derzeitige Ansätze zur Erhöhung der Akzeptanz bei eGovernment-Angeboten

Die derzeitigen Ansätze zur Erhöhung der User-Akzeptanz bei eGovernment-Lösungen arbeiten noch überwiegend mit den reglementarischen Instrumenten hoheitlicher Gewalt. Auf dem diesjährigen Verwaltungsgipfel Modernisierung und E-Government im Juni 2005 in Köln wurden, nach der Feststellung, dass die Nutzung von eGovernment-Verfahren tatsächlich bislang stark hinter den Erwartungen (und auch objektiven Erfordernissen) zurückgeblieben ist, vier zentrale Optimierungsansätze vorgestellt.<sup>9</sup>

### (1) *die optimierte Gestaltung der Technik*

z.B. durch die Vereinheitlichung der Kommunikations- und Sicherheitsstruktur durch Standardisierung sowie einheitliche Produkte (z.B. virtuelle Poststelle des Bundes), Vereinheitlichung der Datenaustauschformate (Projekte XöV), kostengünstige Bereitstellung elektronischer Signaturen und die einfache Bedienbarkeit der Software

### (2) *Beschleunigung der Verfahren*

z.B. durch interne Geschäftsprozessoptimierung, da der Wegfall der Postlaufzeiten für sich genommen keinen hinreichenden Anreiz zur Nutzung von eGovernment-Verfahren bietet

### (3) *Finanzielle Anreize*

z.B. durch wenigstens gleich bleibende Gebührensätze, wenn nicht sogar Gebührennachlässe von 20-30 % bei Online-Nutzungen; hierfür sind jedoch auch rechtliche Rahmenbedingungen, z.B. die Vereinbarkeit mit Art. 3 GG, dem Sozialstaatsgebot oder dem Gebührenrecht zu berücksichtigen

### (4) *Mandatory e-Filing*

bezeichnet die aus Sicht der Verwaltung vorgeschriebene Verpflichtung von Anwendern zur Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel wie z.B. die Pflicht bei der Einreichung von USt-Voranmeldungen, Meldungen und Beitragsnach-

<sup>9</sup> Andreas Bovenschulte: User-Akzeptanz bei eGovernment-Lösungen durch aktives Marketing aufbauen. Vortrag auf dem Verwaltungsgipfel bei Senator für Justiz und Verfassung der Freien Hansestadt Bremen am 15./ 16. Juni 2005 in

weise der Arbeitgeber zu sozialversicherungs-pflichtigen Beschäftigten (ab 1.1. 2006) oder die Beantragung von Verschmutzungszertifikaten nach TEHG.

Das Mandatory e-Filing wurde in diesem Rahmen als das deutlich effektivste Mittel zur schnellen und nachhaltigen Erhöhung des Nutzungsgrads erkannt, was in der Empfehlung der AG Nutzenanreize an die Konferenz der Justizministerinnen und Justizminister mündete, in Zukunft Anträge auf den Erlass eines Mahnbescheides nur noch elektronisch vornehmen zu lassen.

So wahrscheinlich eine einseitige Verpflichtung durch Rechtsverordnung zur Diffusion von eGovernment-Innovationen auch zur schnelleren Diffusion beiträgt, so weit entfernt ist man mit dieser Perspektive von einer veritablen kundenorientierten Verwaltung. Und – was entscheidender ist – die lediglich juristisch erzwungene Adoption ist nicht Ausdruck eines modernen Staatsverständnisses, das wie eingangs skizziert auf die Kooperation zwischen Bürger und Verwaltung setzt, sondern Ausdruck eines ausschließlichen Binnenmaßstabes der Verwaltungen, die keineswegs den Eindruck machen, die relativen Nutzenvorteile ihrer Anwendungen für die User wirklich erkunden zu wollen.

Einem Wandel in der prozessbezogenen Verwaltungsmodernisierung muss der Wandel im Bewusstsein vorangehen, zu einem grundlegend neuen Selbstverständnis, das Verhältnis zwischen Verwaltung und Bürger/Wirtschaft betreffend, finden zu wollen.

### 3.2 Bezugsgruppenbedürfnisse und ihre Anforderungen an die Verwaltung

Die prospektive Erfassung der Adoption kann durch eine Nutzwertanalyse untersucht werden. Dieses Instrument, das in der Wirtschaft für die Erfassung des Produktnutzwertes für potentielle Kunden angewandt wird, lässt sich auch im Public Sektor einsetzen. Die Nutzwert-Matrix kann es eGovernment-Entscheidern ermöglichen, aus der richtigen Perspektive zu sehen. Sie bietet ein Register aller Hebel, um für potentielle Nutzer neuen Nutzwert zu schöpfen oder bestehende Nutzwerte überhaupt klar zu erfassen. Dieses Schaubild verdeutlicht, dass es möglich ist, systematisch einzelne eGovernment-Angebote auf spezifische Nutzwerte für spezifische Nutzergruppen hin abzuklopfen. Prinzipiell kann man davon ausgehen, dass Nutzwertanalysen für Dienstleistungen des öffentlichen Sektors ähnlich aufgebaut sind wie Nutzwertanalysen in der freien Wirtschaft, mit dem Unterschied, dass im Public Sektor der Hebel Spaß und Image eine eher untergeordnete, wenngleich nicht völlig zu vernachlässigende Rolle spielt. Wie können die Bezugsgruppenbedürfnisse aber konkret evaluiert werden? Welche Anforderungen stellen Bürger und v.a. Wirtschaftsunternehmen an digitale Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung im Detail? Zur Beantwortung dieser Frage ist vor allem eine weitergehende Segmentierung der Zielgruppe notwendig.

Zunächst scheinen die Nutzer des G2B – etwa im Einflussbereich einer Kommunalverwaltung – klar definiert: Es handelt sich um die absolute Anzahl aller innerhalb der Gemeindegrenzen niederge-

lassenen Unternehmen. Es liegt jedoch auf der Hand, dass eine derartig unscharfe Zielgruppensicht für den Aufbau von auf Kundenbedürfnissen basierenden, nutzenbringenden G2B-Diensten nicht ohne die Detailschau herangezogen werden kann. Ein erster Schritt zur Erarbeitung einer segmentorientiert trennscharfen Betrachtungsperspektive wurde im Rahmen einer Serie von Untersuchungen des Berliner Institute of Electronic Business (IEB) und der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen (SenWiArbFrau) in den Jahren 2002 und 2003 geleistet.

Ausgehend von einer Betrachtung der Nutzung der zum damaligen Zeitpunkt bestehenden eGovernment-Angebote auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene durch Wirtschaftsunternehmen

nach Branchen und Unternehmensgrößen sowie der im unternehmerischen Kontext anfallenden Prozesse und Schnittstellen zur öffentlichen Verwaltung mit einer Betrachtungsperspektive nach Unternehmensgrößen, wurde in einem aufbauenden Schritt die differenzierte Benennung der Bedarfe bis auf die Ebene der intermediären Verwaltungsdienstleister (z.B. externe Dienstleister zwischen Verwaltung und Unternehmen wie Lohnbüros, Steuerberater, Rechtsanwälte) erarbeitet.

So wurden bereits in 2002 seitens des IEB die Bedarfe der in den deutschen Industrie- und Handelskammern organisierten Unternehmen bezüglich eines optimal ausgeprägten und ihren Bedürfnissen entsprechenden eGovernment in der Untersuchung „eGovernment G2B – Anforderungen

		Die sechs Phasen im Erfahrungszyklus des Nutzers von eGovernment					
		Erstinformation	Installation	Gebrauch	Komplemente	Wartung	Update
Die sechs Hebel zur Steigerung des Nutz-	Produktivitätsgewinn für den Kunden						
	Einfachheit						
	Bequemlichkeit						
	Risiko						
	[Spaß und Image]						
	Umwelt						

Abbildung 4: Matrix für den Kundennutzwert im eGovernment

der deutschen Wirtschaft“ abgefragt. Die Untersuchung ist dreiteilig untergliedert. Die Autoren widmen sich im ersten Teil der Betrachtung dem Nutzungsgrad bestehender Anwendungen von Modellbehörden des Bundes. Im zweiten Teil wurden die Anforderungen der Unternehmen an G2B-Angebote auf Landes- und der Kommunalebene analysiert. Neben der Bedarfsabfrage bereits bestehender Angebote wurde auch der Bedarf an möglichen neuen Onlineangeboten untersucht. Die Einstellung zur Abwicklung von Verwaltungsvorgängen mit der digitalen Signatur sowie die Anforderungen der Unternehmen an Online-Angebote der IHKs bilden den dritten und abschließenden Abschnitt der Studie.

Deutlich wurde, dass die zum Untersuchungszeitpunkt verfügbaren Onlinedienste der Verwaltung einerseits zu einem hohen Anteil an den Bedürfnissen der Unternehmen aller Branchen und Größen vorbei realisiert wurden. Andererseits beeinflusst auch die mangelhafte Bekanntheit der Angebote belegbar deren Nutzung. So gaben etwa im Bereich der Bundesdienstleistungen 37,4% der befragten Unternehmen an, kein Interesse an einer elektronischen Applikation zur Beantragung einer Umsatzsteueridentifikationsnummer zu haben. Und 22,4% der Unternehmen halten das Angebot der Elektronischen Steuererklärung ELSTER für nicht relevant.

Das dargestellte Schaubild stellt Gründe der Nichtnutzung dar. Die Unternehmen waren indes in der Lage, die Themenfelder der seitens der öffentlichen Verwaltung bereitzustellenden Dienste zu spezifizieren.

Sie favorisieren Auskünfte und Dienste aus den Bereichen Finanzen, Steuern sowie dem Bereich Justiz und allgemeines Recht. Bereits die scheinbare Unvereinbarkeit der Ansprüche der Unternehmen, die einerseits die Bereiche Steuern und Finanzen als bedeutende Schnittstelle mit der öffentlichen Verwaltung wahrnehmen, aber andererseits angeben, die elektronische Steuererklärung ELSTER als nicht relevant für die eigene Unternehmenstätigkeit zu empfinden, deutet den Bedarf weiterer, tiefer gehender Untersuchungen zu den Zielgruppenbedürfnissen des G2B an:

Es war bereits zu diesem Zeitpunkt anzunehmen, dass die Unternehmen entweder auf Grund mangelnder Erfahrung im Online-Umgang mit der öffentlichen Verwaltung zu undifferenzierten Aussagen neigen, oder es nicht die Unternehmen selbst sind, die in relevanten Teilbereichen ihren Erfüllungspflichten gegenüber dem Staat nachkommen. Auch auf Landes- und Kommunalebene nehmen Unternehmen die Angebote der öffentlichen Verwaltung nur in Teilen wahr. Die folgende Graphik verdeutlicht die Anteile der Nutzung nach dem prozentualen Anteil der befragten Unternehmen. Auffällig ist die bereits anlaufende Nutzung von ersten Informationsdiensten wie der Online Presse- und Öffentlichkeitsarbeit oder des elektronischen Auskunftswesens. Andererseits fallen aber auch die hohen prozentualen Anteile der Unternehmen ins Auge, die offenkundig keinen Bedarf hinsichtlich der Nutzung der gebotenen Dienste ausmachen können.

Und wiederum existierte in den Unternehmen eine klare Vorstellung darüber, welche Prozesse an der Schnittstelle mit der öffentlichen Verwal-

tung durch elektronische Mediatisierung erleichtert werden könnten. Hier spielt insbesondere der Bereich der wechselseitigen Kommunikation (15,5% Befürwortung) zur Unterstützung allgemeiner Prozesse (17,3% Befürwortung) eine gewichtige Rolle.

Hinsichtlich der Bedeutung einzelner eGovernment-Möglichkeiten im Hinblick auf das eigene Unternehmen befragt, ergab sich das folgende Bild: 68,1% der Unternehmen schätzen die Bedeutung der Möglichkeit des Downloads von Formularen als positiv für ihr Unternehmen ein. Immerhin fast die Hälfte der Unternehmen (48,6%) bewertet das Angebot an Stadtinformationssystemen, gefolgt von automatisierten Zugriffen auf

amtliche Verzeichnisse (45,4%) als besonders bedeutsam. Als Kernergebnisse der Studie wurden – neben der Aufdeckung weiterer Untersuchungsbedarfe – vor allem die folgenden drei Handlungsempfehlungen zum weiteren Aufbau des eGovernment erarbeitet.

1. Sämtliche eGovernment-Anwendungen sollten auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene stärker kommuniziert werden. Diese These wird dadurch gestützt, dass der häufigste Grund der Nicht-Nutzung bestehender eGovernment-Angebote die mangelnde Kenntnis der Anwendung ist. Auf Bundesebene fühlen sich 61,8% der Unternehmen über die Onlineangebote nicht informiert.

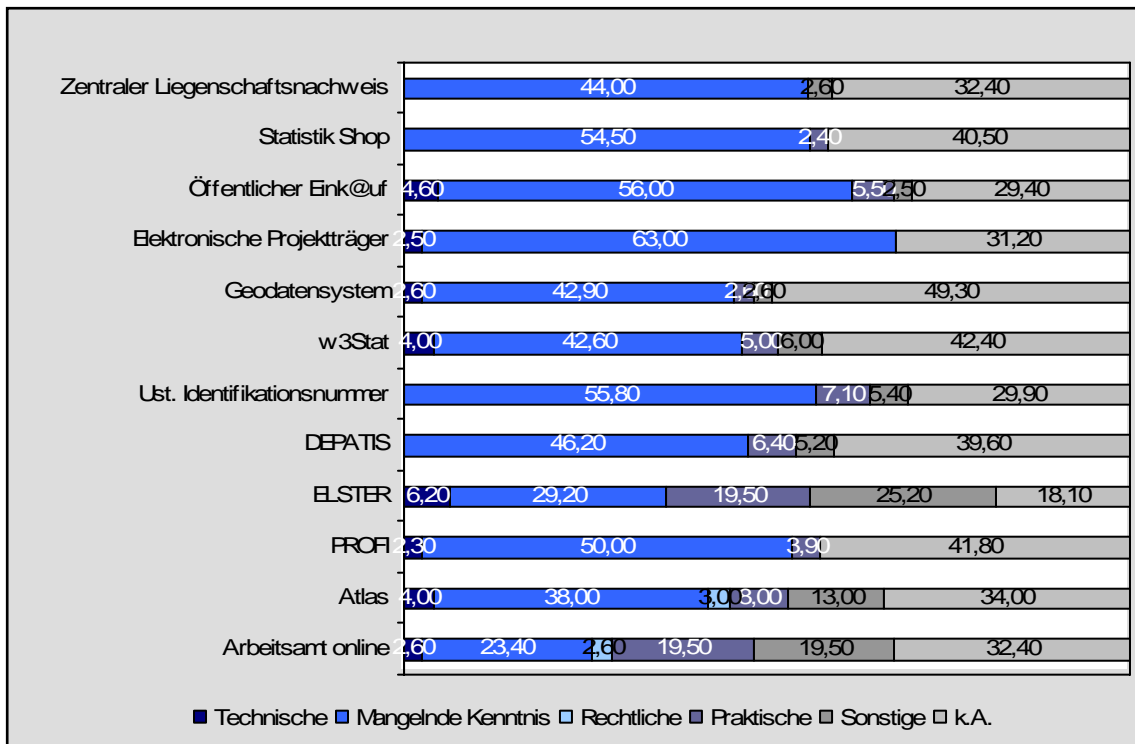


Abbildung 5: Übersicht der Gründe für die Nicht-Nutzung der gen. Modellbehörden auf Bundesebene

2. Der Aufbau weiterer nutzenbringender eGovernment-Angebote muss sich an den Bedürfnissen der deutschen Wirtschaft orientieren. Viele der bisher umgesetzten Modellbehörden im Bereich G2B sind nach Aussagen der Befragten nicht relevant.

3. Auf branchenspezifische Wünsche der Unternehmen sollte besser eingegangen werden. Der beobachtete Nutzungsgrad nimmt bei eGovern

Die Notwendigkeit einer um ein Vielfaches konsequenteren Umsetzung dieses wichtigsten Aspektes eines aktivierenden Staates wird durch die Ergebnisse des IEB betont – in der Hoffnung, ein weiteres an den Bedürfnissen der Verwaltungzielgruppen vorbeigeleitetes Vorgehen im Aufbau des G2B zu verhindern. Kennzahlengestützte Steuerungs- und Evaluationsinstrumente sollten durch die Verwaltungen in diesem Zusammenhang auf der Kundenseite zur kontinuierlichen

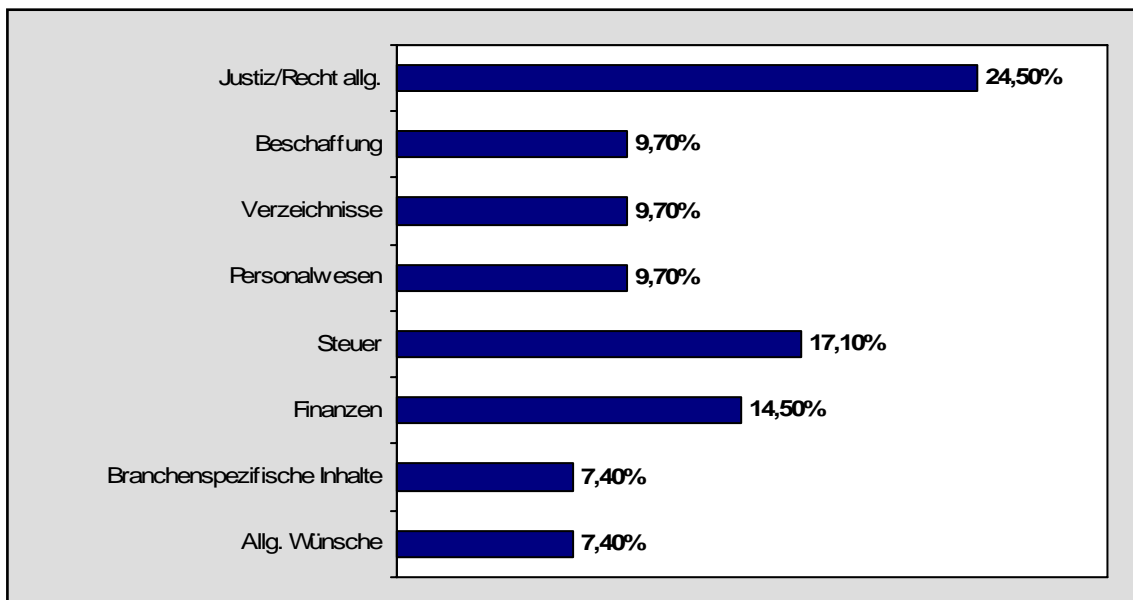


Abbildung 6: Wünsche der Unternehmen an das Onlineangebot der öffentlichen Verwaltung

ment-Angeboten mit branchenspezifischem Charakter erheblich ab, die Nutzung innerhalb der Branche gestaltet sich jedoch sehr intensiv. Beispielsweise kommen ein Viertel der Nutzer von ATLAS aus der Branche Metall/Stahl/Maschinenbau. Deutlich wird damit die Forderung unterstrichen, die öffentliche Verwaltung insbesondere entlang des Parameters Kundenorientierung zu modernisieren:

Bedarfsabfrage und verwaltungsintern dazu eingesetzt werden, die Effizienz der Prozesse zu steuern. Etwa zeitgleich mit der Untersuchung des IEB realisierte die Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, unter der Federführung der Projektgruppe Zukunft, die Studie „Modernisierung in Wirtschaft und Verwaltung – eine Umfrage bei Berliner Unternehmen“.

Unter Mitwirkung der IHK Berlin und der Handwerkskammer Berlin wurden in diesem Rahmen die Anforderungen von Wirtschaftsunternehmen an konkrete Prozessgruppen der öffentlichen Verwaltung untersucht. Im Gesamtbild ergibt die Untersuchung eine positive Einstellung der Unternehmen zur elektronischen Geschäftsabwicklung in ihren Märkten und mit der öffentlichen Verwaltung. Regelmäßige und branchenübergreifende Geschäftsvorfälle der öffentlichen Verwaltung werden für die elektronische Abwicklung favorisiert (Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin).

Vom Volumen her stehen in diesem Zusammenhang Vorgänge rund um die Beschäftigten im Vordergrund. Zudem nehmen Unternehmen Prozesse rund um Steuern und Abgaben als bedeutend wahr. Dieser erneute Hinweis auf den Bereich der Human-Ressourcen, sowie auf die Bereiche Steuern und Abgaben veranlasste das IEB und die Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen zu einer Analyse der an diesen Schnittstellen tätigen Unternehmen. Bereits im Vorfeld wurde deutlich, dass es sich hierbei um Unternehmen handelt, die als intermediäre Verwaltungsdienstleister kleine und mittelständische Unternehmen bei der Abarbeitung ihrer Erfüllungspflichten gegenüber dem Staat unterstützen.

Insgesamt wurde festgestellt, dass behördenbezogene Vorgänge max. 10% der Aufwände bezüglich der Unternehmensführung ausmachen.

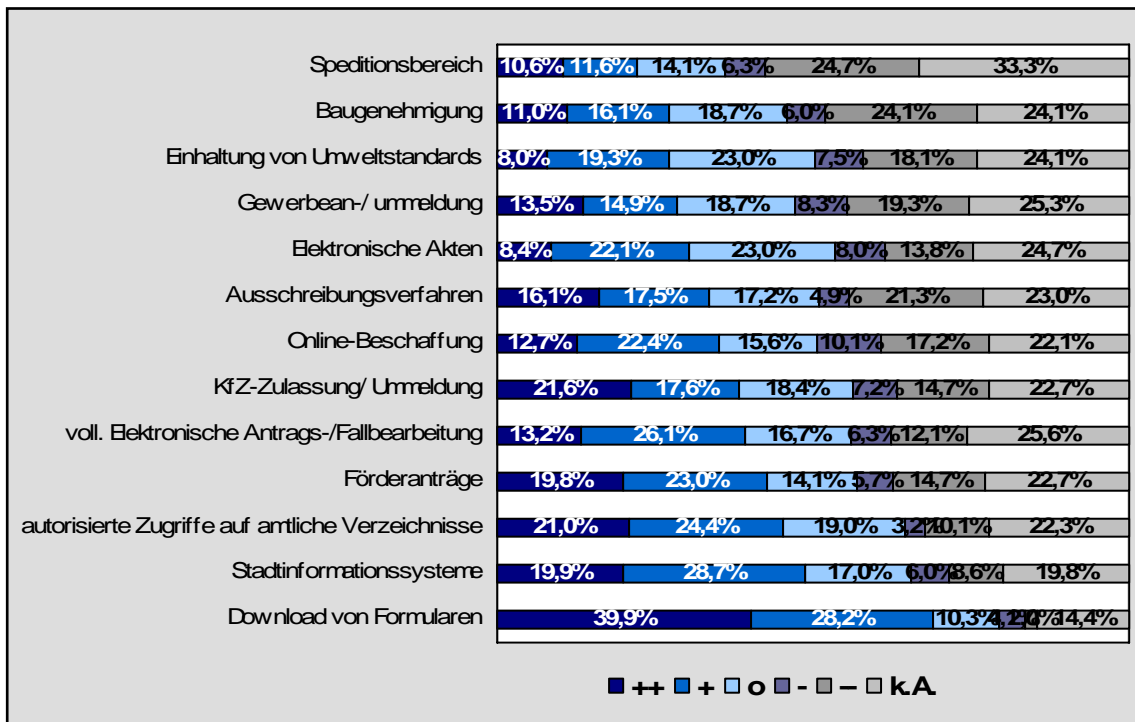


Abbildung 7: Bedeutung von eGovernment-Anwendungen in Unternehmen

In einem nunmehr dritten Schritt untersuchte das Institute of Electronic Business im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen die Bedeutung intermediärer Verwaltungsdienstleister als Hauptzielgruppen G2B-orientierter eGovernment-Applikationen.

Die Untersuchung deckte anhand der Betrachtung von 15 intermediären Professionsgruppen, wie etwa Steuerberatern, Lohnbüros oder Rechtsanwaltskanzleien auf, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen bürokratiebedingte Erfüllungspflichten gegenüber dem Staat (Steuern, Statistikpflicht, etc.) an externe Dienstleistungsunternehmen zum Teil vollständig auslagern.

Um den individuellen Bedeutungsgrad einzelner Intermediäre für den bedarfsorientierten Aufbau von G2B-Onlineservices zu bemessen, wurden diese Unternehmen weiterhin hinsichtlich ihrer absoluten Anzahl im Verwaltungseinflussbereich Berlins, ihrer Geschäftsmodelle, Verwaltungsschnittstellen und ihres Marktumfeldes betrachtet. Zudem wurden ihre Akzeptanz bezüglich E-Government und eine potenziell vorhandene Zahlungsbereitschaft für kostenpflichtige Online-Services der Verwaltung abgefragt.

Die Untersuchung machte transparent, dass Nutzenpotenziale G2B-orientierter eGovernment-Applikationen einerseits nach Verwaltungsprodukten und andererseits nach Zielgruppen erschlossen werden müssen. So wird beispielsweise das Verwaltungsprodukt Antrag auf Sondernutzung des öffentlichen Straßenlandes von Arbeits-, Werbe- und Interessengemeinschaften des Einzelhandels, Produktionsunternehmen der Film- und Fernsehbranche, Speditionen, Transportunternehmen und Eventagenturen abgefragt. Obwohl jede Professionsgruppe nur periodischen Verwaltungskontakt aufweist sowie durch die jeweilige Gesamtanzahl keine Entwicklung einer zielgruppenorientierten Anwendung gerechtfertigt erscheint, würde die Integration des digitalen Antragsverfahren auf einem allgemeinen G2B-Portal dennoch einen signifikanten Effizienzzuwachs für Anbieter und Abfrager des Verwaltungsproduktes bewirken.

Die Intermediäre Architekten, Bestatter, Kfz-Anmelder, Rechtsanwälte und Steuerberater zeichnen sich hingegen durch kontinuierliche Verwaltungskontakte, eine hohe absolute Anzahl sowie durch die Abdeckung mehrerer Stufen der Wertschöpfung intermediärer Dienstleister aus. Für diese und weitere Intermediäre wird daher ein zielgruppenorientiertes Applikationsangebot in Form von Collaboration-Plattformen empfohlen. Eine Bündelung der Hauptnutzerguppen des G2B wird somit realisierbar.

Die Berücksichtigung eines möglichst genauen Bildes der Bezugsgruppenbedürfnisse – hier exemplarisch am Beispiel des G2B ausgeführt – und deren konsequente Beachtung beim Aufbau weiterer eGovernment-Dienste bildet hinsichtlich der unbedingt zu etablierenden Kundenorientierung der modernen Verwaltung auch einen markanten Einflussfaktor bezüglich der Ausgestaltung der einzelnen Managementfelder der Verwaltung. Dabei spielt die Tatsache, dem Kundenbedürfnis als externem Faktor in den einzelnen Managementumfeldern bestmöglich Rechnung zu tragen, nicht in allen Managementbereichen eine übergeordnete, jedoch stets eine die Zielrichtung des Verwaltungshandelns determinierende Rolle.



### 3.3 Zielgruppengerechte eGovernment-Dienste am Beispiel des Collaboration Portals „E-Lawyer“ für Rechtsanwälte und Notare

Ein Beispiel, inwiefern eGovernment-Dienste zielgruppengerecht entwickelt und maßgeschneidert aufbereitet werden können, ist das Pilotprojekt E-Lawyer, das T-Systems in Kooperation mit dem Institute of Electronic Business derzeit entwickelt. Hintergrund ist der gestiegene Bedarf im Bereich der Rechtspflege, die Vielzahl an Anwendungen neu und lebenslagengerecht zu strukturieren und aufzubereiten. Rechtsanwälte und Notare stellen gewissermaßen „Power-User“ dar und gehören wohl zu derjenigen Benutzergruppe mit den – berufsbedingt – häufigsten Behördenkontakten. Hier ist eine zielgruppengerechte Entwicklung und Präsentation von eGovernment-Diensten ein entscheidender Umfeldfaktor für den Arbeitsalltag und die Qualität der rechtsanwaltlichen Tätigkeit.

Zum Hintergrund ist kurz die Entwicklung von eGovernment im Bereich der Justiz zu betrachten. In den nächsten Jahren wird eJustice, die Abwicklung von Rechts- und Tagesgeschäften im Justizbereich, zum Alltag gehören. Rechtsanwälte arbeiten heute schon mit der „digitalen Akte“ und wickeln zahlreiche Geschäftshandlungen für ihre Mandanten online ab. Dazu gehören auch Geschäftsabwicklungen und die Recherche bei der Verwaltung.

Nach einigen Rechtsnovellen sind nun die ersten Schritte zu einer umfassenden Öffnung der Justiz getan. Zwar existiert noch keine lückenlose elektronische Aktenbearbeitung, doch wachsen die

verschiedenen Dienste mehr und mehr zu einem Kommunikations- und Workflowsystem innerhalb der Justiz heran. Die Erwartungen und Ziele der eGovernment-Initiativen von Bund und Länder sind hoch gesteckt.

Der elektronische Rechtsverkehr wird allerdings nur dann zu einem Erfolg, wenn nicht nur gesetzliche Regelungen geschaffen werden, sondern wenn die Beteiligten – allen voran die Rechtsanwälte – neben den Landesjustizverwaltungen „mitgenommen“ werden, also auch auf ihre belange Rücksicht genommen wird. Dazu gehört vor allem der vereinfachte Zugang zu den verschiedenen Diensten der Verwaltung. Einen großen Beitrag kann die Etablierung eines Kollaborationsportals für Rechtsanwälte und Notare leisten. eJustice galt seit langem als unterentwickelter Bereich von E-Government, da der sensible Justizbereich außerordentlich hohe, durch gesetzliche Regelungen festgelegte Anforderungen an Sicherheit und Authentifikation stellt.

Doch in den letzten Jahren sind erhebliche Fortschritte im Rahmen der Justizreform im Hinblick auf die Entbürokratisierung der Justiz erzielt worden. Dies ist nicht verwunderlich, eignen sich doch Gerichtsverfahren als formalisierte, standardisierte Verfahren für einen Einsatz von IuK-Technologien in besonderer Weise; außerdem müssen ständig Dokumente ausgetauscht, Behördenanfragen gestellt oder Fristen beachtet werden. Eine Reihe von Gesetzesinitiativen haben bereits seit 2001 zu einer Öffnung der Justiz geführt.

Abgesehen vom Zustellungsreformgesetz, das die rechtlichen Grundlagen dafür schuf, dass

elektronische Schriftsätze bei Gericht eingereicht werden können, zielt vor allem das Justizkommunikationsgesetz auf eine umfassende elektronische Aktenbearbeitung, die in der elektronischen Akte mündet.

Sie soll zunächst für den Zivilprozess, den Arbeitsgerichtsprozess, den Prozess vor den öffentlich-rechtlichen Fachgerichtsbarkeiten und für das Ordnungswidrigkeitsverfahren ermöglicht werden. eJustice soll jedoch nicht nur die Möglichkeit bieten, Dokumente elektronisch an das Gericht zu schicken, sondern vielmehr ein ganzes Kommunikations- und Workflow-System. Bereits jetzt wird daran gearbeitet, elektronische Dokumente in das justizinterne Dokumentenmanagementsystem zu integrieren. Zudem soll es die Möglichkeit geben, über eingehende Daten bestimmte Abläufe zu steuern, z.B. Aktenkontrolle, Wiedervorlage oder Kommunikation mit anderen Stellen.

Im Mai 2004 startete die zweite Stufe der vom Bundesjustizministerium angeregten Initiative, in der das gerichtsinterne Dokumentenmanagementsystem durch eine neue Softwarelösung mit einer einheitlichen Bedieneroberfläche ersetzt wurde. Im Dezember 2004 startete eine Pilotanwendung für die Implementierung einer gemeinsamen elektronischen Posteingangs- und Ausgangsstelle. Weitere Initiativen bestätigen den die zunehmende Digitalisierung von justiznahe Verwaltungshandeln: die europaweite Vernetzung der nationalen Strafregister, die Einführung des elektronischen Handelsregisters, die Einrichtung des elektronischen Bundesanzeigers oder Überlegungen, die sogar einen elektronischen Workflow für die Gesetzgebung zum Inhalt haben.

Es zeigt sich, dass der Bund, die Länder und alle bisher beteiligten Unternehmen und Forschungseinrichtungen dabei sind, nach einer Phase der Schaffung rechtlicher Rahmenbedingungen eine umfassende Digitalisierung der Rechtsverkehrs zu gestalten. Diese Justizmodernisierung ist das erklärte Ziel des Bundesjustizministeriums und es ist zu erwarten, dass die Rationalisierung in der Justiz in den nächsten Jahren so weit zunehmen wird, dass von einem umfassenden und alle am Rechtsverkehr Beteiligten integrierenden Kommunikations- und Work-Flow-System gesprochen werden kann.

Rechtsanwälte und Notare gehören im Rahmen der e-Justice-Initiativen zu der wichtigsten Nutzergruppe, die es in die bestehenden und zukünftigen Services einzubinden gilt – Anwälte haben einer aktuellen Untersuchung gemäß (IEB-Diplomarbeit) durchschnittlich ca. 50 Behördenkontakte im Monat, manche Anwälte sogar bis zu 200 Behördenkontakte im Monat (ohne Gerichte). Bedenkt man, dass größere Law Firms um die 80 Rechtsanwälte in einer Filiale beschäftigen, ergibt sich bereits für eine Kanzlei ein Behördenkontaktaufkommen von 4000 Behördenkontakten im Monat. Allein eine hohe Behördenkontaktszahl wird unter Rationalisierungserwägungen Kanzleien dazu bewegen, zunehmend e-Justice-Services zu nutzen.

Eine Notwendigkeit zur vermehrten Nutzung von eGovernment für Rechtsanwälte ergibt sich aber auch aus einem anderen Umstand: Sollte – wie geplant – zunehmend die elektronische Akte durch den jeweiligen Dienstherrn eingeführt werden, wird die elektronische Akte die konventionel-

le Handakte verdrängen. Da es keine sog. Hybridakten geben soll, also Akten, die aus elektronischen Dokumenten und teilweise aus Papierdokumenten bestehen, müssen Papiereingänge in Zukunft grundsätzlich eingescannt werden.

Die Vorteile der elektronischen Akte liegen darin, dass sie von der Geschäftsstelle oder der Kanzlei aus elektronisch eingesehen werden kann; der Effekt der Einführung der elektronischen Akte ist aber zudem, dass Anwälte dadurch gezwungen werden, ihren Rechtsverkehr elektronisch umzustellen. Selbst wenn nur einige Gerichte und Verfahren mit elektronischen Akten arbeiten werden, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Kanzleien – trotz ihrer traditionellen Skepsis gegenüber neuen Technologien – ihre Arbeitsabläufe bis hin zu ihren Verwaltungskontakten auf eGovernment-Services umstellen werden.

Ziel der von T-Systems und dem IEB initiierten Kollaborationsplattform ist es, für Rechtsanwälte und Notare alltägliche Arbeitsabläufe zu erleichtern. Zum einen können Versendungswege von Dokumenten verkürzt werden, indem sie online übermittelt werden, zum anderen können verschiedene Behörden, die bisher auf getrennten Websites besucht werden mussten, über eine einheitliche Oberfläche zentral erreicht werden („One-Stop-Government“). Collaboration Plattformen wurden zu diesem Zweck bereits in der Baubranche eingesetzt, um den verschiedenen Akteuren im Bauprozess die Arbeit zu erleichtern. Beteiligte an der Plattform sind neben den Rechtsanwälten und Notaren Ämter (z.B. Bezirksämter mit Abteilungen für Grundbuch- oder Finanzangelegenheiten), verschiedene Gerichte

sowie die Staatsanwaltschaft und die Polizei. Die Kollaborationsplattform bietet zum einen gebündelte Dienstleistungen verschiedener Ämter, zum anderen kommerzielle und nicht-kommerzielle Angebote, Informationen und Kommunikationsmöglichkeiten zwecks Erfahrungsaustausch und zur Verbesserung des Informationsflusses mit anderen Nutzern in Form von Foren.



Der allgemeine Nutzen einer Kollaborationsplattform für Rechtsanwälte liegt demnach in der Schaffung einer einzigen, umfassenden Online-Arbeitsplattform, von der aus Anwälte oder angestellte Renogehilfen eine Vielzahl von Aktivitäten ausüben können – sowohl in der Verbindung mit den Behörden und einzelnen eGovernment-Diensten als auch im Kontakt mit Kollegen, Mandanten oder Informationsdiensten. Der direkte

eGovernment-bezogene Nutzen erstreckt sich auf die Rationalisierung der Zusammenarbeit mit den Verwaltungen über mittlerweile zahlreiche Online-Dienste, mit denen die Überzahl der Anwälte und Notare in regelmäßigen Abständen Kontakt aufnehmen muss. Hierzu zählen z. B. in Berlin

- **GAA-Online, SenStadt**

Die Produkte des Gutachterausschusses für Grundstückswerte in Berlin werden zur Erhöhung der Markttransparenz im Internet angeboten.

- **SolumSTAR, SenJust/ Kammergericht**

Das Verfahren bietet Online-Auskünfte aus dem elektronisch geführten Grundbuch auf Basis des maschinell geführten Grundbuchs vom eigenen PC für zugelassene Teilnehmer (Notare, Banken, Versicherungen, Versorgungsunternehmen, Wohnungsbaugesellschaften, Behörden).

- **Formularservice, SenInn**

Die Maßnahme umfasst die Bereitstellung sämtlicher digitalisierfähiger Einheits- und Fachformulare der Berliner Verwaltung im Intranet (für die Beschäftigten) und der relevanten Formulare im Internet (für die Bürger und Unternehmen) sowie als Dienstangebot für Anwendungsverfahren.

- **Online-Zahlungsverkehr**

Mit dem System wird ein allgemein nutzbarer Dienst für den Online-Zahlungsverkehr via Internet (E-Payment) zur verwaltungsweit einheitlichen Nutzung über das Stadtportal berlin.de geschaffen.

- **Auskunft aus dem Melderegister, LEA**

Das System ermöglicht die Erteilung von Auskünften aus dem Melderegister via Internet an registrierte externe Berechtigte. Als erster Kunde nutzt derzeit die BVG testweise das System. Es soll ab April 2004 zur Nutzung freigegeben werden.

- **Automatisierung der Register (AUREG), SenJust / AG Charlottenburg**

Das Verfahren realisiert die elektronische Führung und Online-Beauskunftung des Handels-, Genossenschafts-, Partnerschafts- und Vereinsregisters. Der Ausbau im Sinne eines vollelektronischen Rechtsverkehrs (elektronische Antragstellung und Aktenführung sowie Ausweitung der Inhalte der Online-Auskunft) ist nach EU-Recht bis 2007 vorgeschrieben.

- **Gewerbedatenbank Online, SenWiArbFrau**

Die Erstattung von Gewerbeanzeigen (An-, Um- und Abmeldung von Gewerben) sollen für Bürger und Unternehmen im Internet ermöglicht werden. Weiterhin soll eine medienbruchfreie Übertragung der Anzeigedaten an die Berliner Wirtschaftsämter erfolgen.

- **Online-Zahlung (ePayment)**

Ziel ist die Bereitstellung einer allgemein nutzbaren Komponente für den Online-Zahlungsverkehr (ePayment) zur verwaltungsweit einheitlichen Nutzung über das Stadtportal berlin.de. Die Bereitstellung des Online-Zahlungsverfahrens erfolgte zunächst im Zusammenhang mit dem Internet-Angebot des Gutachterausschusses (GAA-Online, gebührenpflichtiger Internet-Abruf von

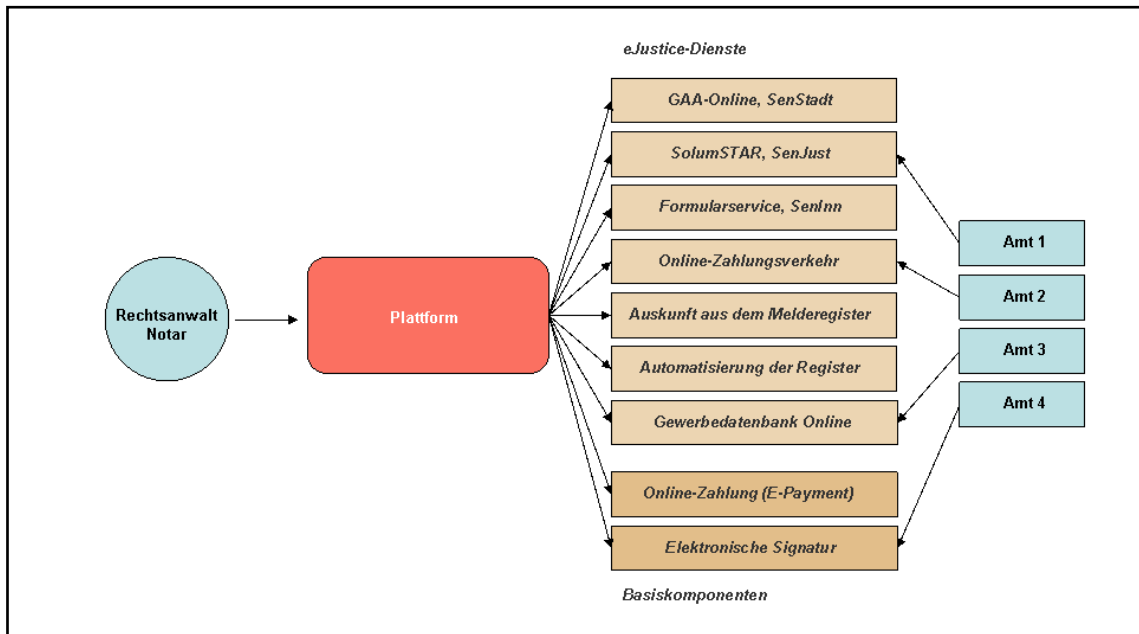


Abbildung 8: Die Kollaborationsplattform zwischen Anwalt und Behörden

Bodenrichtwert- und Grundstückskaufpreisinformationen etc.).

- **Elektronische Signatur**

Von besonderer Bedeutung für sichere E-Government – Anwendungen ist die Schaffung technischer und organisatorischer Voraussetzungen für die Nutzung elektronischer Signaturen und eine gesicherte elektronische Kommunikation. Die dafür erforderliche technische Infrastruktur (die sog. Public Key Infrastructure – PKI) ist im Land Berlin vorhanden und wird in Abstimmung mit den anderen Bundesländern und dem Bund vom Landesbetrieb für Informationstechnik (LIT) als zentralem Infrastrukturbetreiber des Landes Berlin betrieben. Ziel der eLawyer-Kollaborationsplattform wird es sein, diese eGovernment-Dienste auf einer einheitlichen Benutzeroberfläche zu integrieren, wobei Online-

Zahlung und Elektronische Signatur Basisdienste darstellen, die allen angebotenen eGovernment-Services zugrunde liegen. Möglicher Nutzen für den Anwender bei zentraler Anwendung der Onlinedienste sind:

- Verkürzung der Bearbeitungszeiten
- Optimierung der Arbeitsabläufe
- Aufwandsersparnis gegenüber den bereits automatisierten Registereinsichten.

Das Portal erfüllt zunächst vier zentrale Ziele,

- die Erleichterung der Behördeninteraktion (eGovernment-Dienste)
- die Verbesserung und Zentralisierung von Recherche und Fachinformation
- die Integration einer Schnittstelle zur Kanzleisoftware
- die Interaktion innerhalb der Branche (RAe, Notare).

Die Repräsentation der Behörden- und Fachverfahrenszugänge kann auf unterschiedliche Art und Weise inhaltlich und grafisch strukturiert werden, z.B. durch „unternehmerische Lebenslagen“, „Geschäftsepisoden“ oder „anwaltliche/ notarielle Alltagsgeschäfte“. Die Verbesserung und Zentralisierung von Recherche und Fachinformation erfolgt durch eine stringente Rubrizierung vorhandener Online-Ressourcen sowie durch die Einbindung führender Informationssysteme wie z.B. der Virtuellen Fachbibliothek Recht der Staatsbibliothek Berlin. Diese wiederum bieten zahlreiche weitere Funktionen wie Aufsatzsuchmaschinen

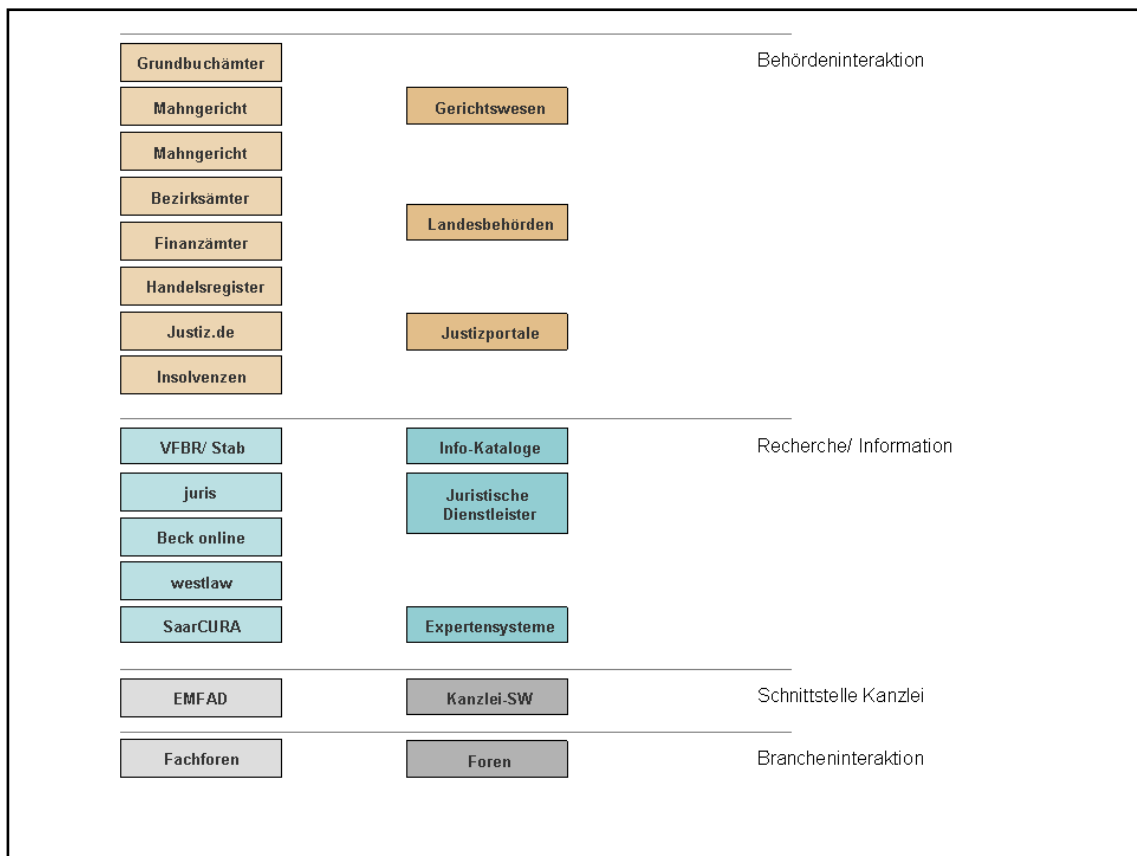


Abbildung 9: Inhaltsstruktur des Kollaborationsportals

oder personalisierte Informationsdienste. Die Integration einer Schnittstelle zur Kanzleisoftware wie EMFAD (Elektronischer Marktplatz für anwaltliche Dienstleistungen) kann in einigen Fällen sinnvoll sein. Die Interaktion innerhalb der Branche wird durch Listen, Anwaltsbranchenbücher oder Foren erreicht. Hier kann die Orientierung an erfolgreichen Kollaborationsmodellen („Open BC“) erfolgen. Eine Kollaborationsplattform, die eGovernment-Services mit Informationssystemen und weiterführenden Kommunikationsmöglichkeiten bietet, existiert bisher in Deutschland nicht. Auch international sind keine kollaborativen Umgebungen für Anwälte bekannt. In Österreich, wo der elektronische Rechtsverkehr im Justizbereich schon länger möglich ist, existieren bereits Ansätze von eJustice, die allerdings keine Integration verschiedener Leistungen auf einem webbasierten Portal bieten.

eLawyer kann neben der Integration von eGovernment-Services, die von Berliner Behörden angeboten werden, auch für die Alltagsgeschäfte des Anwalts oder besondere Anforderungen landesexter Services, Dienste des Bundes (Deutsches Patent- und Markenamt) oder sogar europaweite Dienste integrieren. Durch die Einteilung in eGovernment-Services des Landes, des Bundes, Europas oder in fachspezifische Dienste und den kontinuierlichen Ausbau von Dienstimplementierungen kann der Grundstein für eine Modularisierung der Angebote und damit eine weitergehende Vermarktung der einzelnen Dienste sowie der Plattform als Ganzes gelegt werden. Das Portal kann sich dann nicht nur als Arbeitsplattform für die bereits bestehenden eGovern-

ment-Dienstleistungen verstehen, sondern als modulares, personalisierbares Dienstleistungsangebot für die juristischen Berufe. So könnten je nach Rolle, also Anforderung des anwaltlichen Benutzers, neben den anwaltlichen Alltagsgeschäften Fachdienste (bis hin zur Anknüpfung von internationalen Datenbanken oder fachspezifischen Expertensystemen) angeboten werden.

Entsprechend ließe sich auch der Abonnement-Preiskatalog staffeln, der von einer Grundgebühr (wie bei Online-Diensten wie juris) bis zu einer Gebührenabrechnung von Einzelabfragen oder der Nutzung spezifischer Dienste reichen kann.

## 4. Ausblick

Deutschland hat eine technische eGovernment-Infrastruktur, mit der die Möglichkeit besteht, die langjährigen Visionen einer modernen bürgerfreundlichen Verwaltung Realität werden zu lassen.

Wenn in der kommenden Welle von eGovernment die Nutzer frühzeitig in die Entwicklungsprozesse eingebunden werden, kann eGovernment für alle Seiten und für jedermann erkennbar seine volle Wirkung entfalten.

Innovative Ansätze wie kollaborative Portale, in denen den Usern ein handhabbares und bedienfreundliches Werkzeug an die Hand gegeben wird, werden eGovernment in den nächsten Jahren in Deutschland zu einem Durchbruch verhelfen.

# Das Institute of Electronic Business



*„One thing is clear: business must think and plan in new ways.“*

Prof. Dr. Weizenbaum (Vors. Wissenschaftlicher Rat)

Das Institut of Electronic Business e.V. (IEB) in Berlin versteht sich als anwendungsorientiertes Forschungsinstitut mit der Aufgabe, neue Technologien und elektronische Markträume zu untersuchen und aktiv zu gestalten. Für Auftraggeber aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung analysiert das IEB die Erfolgspotentiale für digitale Geschäftsmodelle und begleitet und realisiert ihre Umsetzung.

Als An-Institut der Universität der Künste Berlin (UdK) sowie durch die Einbindung zahlreicher international agierender Industrie- und Dienstleistungsunternehmen verbindet das Institute of Electronic Business (IEB) seit 1999 praxisorientierte Electronic Business-Forschung mit den Erfahrungen aus dem Unternehmensalltag und schließt damit eine Lücke in der deutschen Forschungslandschaft.

## Leitidee und Arbeitsweise

Die Arbeit des Institute of Electronic Business (IEB) zielt darauf, die Strukturen der digitalen Ökonomie zu erschließen und die technologieorientierte Basis für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Vertragspartner zu schaffen. Um diese Aufgabe erfolgreich anzugehen, hat das Institut eine in Deutschland bisher einzigartige Struktur geschaf-

fen: eine enge Verbindung von wissenschaftlicher Kompetenz, Wirtschaft und universitärer Ausbildung.

Der Schwerpunkt im Forschungsbereich liegt auf einem schnellen Know-how-Transfer in den Themenfeldern

- „Innovations- und Wissensmanagement“,
- „E-Government“,
- „Ubiquitous Computing“
- „Kultur der digitalen Kommunikation“.

Um das Ziel des Institute of Electronic Business (IEB), angewandte Electronic Business-Forschung im Dialog mit der existierenden Unternehmenspraxis zu betreiben, zu erreichen, sind Unternehmen aus zahlreichen Branchen mit dem Institut über besondere Fördermodelle verbunden.

Der enge Austausch erlaubt es dem IEB, aktuelle Trends, internationale Entwicklungen und Bedarfe der Wirtschaft schnell aufzugreifen und wissenschaftlich darauf zu reagieren; im Gegenzug profitieren Auftraggeber und Mitgliedsunternehmen von dem Innovationsvorsprung, den sie durch die Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen erhalten - in Form von Weiterbildungskursen, Forschungsworkshops, Executive Briefings oder einer Mitarbeit im Kuratorium des IEB.

In der Lehre des an der Universität der Künste (UdK) angesiedelten Studienganges „Electronic Business“ werden begabte Studenten unter den bevorzugten Bedingungen eines privaten Institutes zum „Diplom-Designer Electronic Business“ ausgebildet. Im Mittelpunkt des Studienganges stehen Aspekte der digitalen Mediengestaltung, der Informatik sowie der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation.

Das Institute of Electronic Business (IEB) steht sowohl in Forschung als auch in der Lehre in regen Austausch mit internationalen Universitäten wie z.B. der *Universität St. Gallen* und dem *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*.

### Der Forschungsbereich eGovernment

Der Forschungsbereich „eGovernment“ des Institute of Electronic Business (IEB) gehört seit Beginn der bundesweiten Initiativen zur Verwaltungsmodernisierung zu den anerkannten Institutionen der Politik- und Verwaltungsberatung in Deutschland.

In zahlreichen Projekten und Studien konnte das IEB als spezialisiertes eBusiness-Forschungsinstitut die Voraussetzungen und Begleiterscheinungen des Einsatzes von Kommunikations- und Informationstechnologien in der Verwaltung analysieren und partnerschaftlich mit den Auftraggebern des öffentlichen Sektors steuern. Aufgrund seiner Nähe zur Wirtschaft hat sich das IEB vor allem auf die Bedürfnisse der Wirtschaftsunternehmen und ihrer Nutzung von eGovernment - Dienstleistungen spezialisiert (Business-to-Government). Dieses nur in Ansätzen bisher erforschte Themenfeld untersucht das IEB seit 2001 aus der Perspektive der Anwender.

### Projekte im Forschungsbereich „E-Government“ u.a. für:



## Quellen und Literaturverzeichnis

### Literatur

**Albers, Sönke:** Marktdurchsetzung von Innovationen, in: Winfried Hamel, Hans Georg Gemünden: Außergewöhnliche Entscheidungen. Festschrift für Jürgen Hauschild, München 2001, S. 514.

**Bovenschulte, Andreas:** User-Akzeptanz bei E-Government-Lösungen durch aktives Marketing aufbauen. Vortrag auf dem Verwaltungsgipfel bei Senator für Justiz und Verfassung der Freien Hansestadt Bremen am 15./ 16. Juni 2005 in Köln.

**Habel, Franz-Reinhard:** 16 Länder – eine Verwaltung, in: Kompendium eGovernment 2005 – Referenzbuch für den öffentlichen Sektor, Berlin 2005, S. 16.

**Krebs, Roland/ Heins, Carsten (Hrsg.):** Elster. Meilensteine eines erfolgreichen eGovernment-Projektes, München 25. Oktober 2004. Internetdokument: [http://www.strust.de/loesungen/anwendungen/elster\\_gesamt\\_final\\_v1\\_0\\_4\\_bildschirm.pdf](http://www.strust.de/loesungen/anwendungen/elster_gesamt_final_v1_0_4_bildschirm.pdf)

**Mentzinis, Pablo:** White Paper E-Government. E-Government – neue Chancen für Wirtschaft und Innovation in Deutschland, in: Bitkom e.V. 2005, S. 5.

**Sturm, Roland:** Perspektiven des Staates im 21. Jahrhundert, in: Alexander Gallus, Eckhard Jesse (Hg): Staatsformen. Modelle politischer Ordnung von der Antike. bis zur Gegenwart, Köln 2004, S. 388.

### Links

Australisches Portal: <http://www.gov.au/survey/survey.php>

Kanadisches Portal: <http://www.consultingcanadians.gc.ca>

### Verwendete Studien

**Accenture,** Studie E-Government 2004 von, Internetdokument: [http://digitalforum.accenture.com/DigitalForum/Global/ViewByTopic/CRM/egov\\_more\\_cust\\_focused](http://digitalforum.accenture.com/DigitalForum/Global/ViewByTopic/CRM/egov_more_cust_focused)

**Institute of Electronic Business (Hrsg.)** (2002), E-Government G2B – Anforderungen der deutschen Wirtschaft Berlin

**Institute of Electronic Business (Hrsg.)** (2003), Intermediäre Verwaltungsdienstleister als Einflussfaktor des G2B, Berlin

# Autoren

## **Peter Herz**

Peter Herz ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institute of Electronic Business (IEB) und arbeitet in verschiedenen Projekten in den Themenfeldern E-Government, E-Strategie und E-Businesskonzepte und war dabei Autor mehrerer Studien. Im Rahmen der E12-Reihe wirkte Peter Herz u.a. an den Büchern „Corporate Knowledge“ und „Business Intelligence“ mit.

## **Pascal Johanssen**

Pascal Johanssen studierte Rechtswissenschaften an der Freien Universität Berlin. Nach einer Tätigkeit in der Rechtsabteilung der Filmstudios Babelsberg sowie als Gründungsmanager eines Softwareunternehmens wechselte er im Jahr 2000 in die Geschäftsführung des Softwareunternehmens Floston Innovations GmbH (Potsdam).

Seit 2004 ist er Mitarbeiter im Forschungsbereich am Institute of Electronic Business (IEB) mit den Schwerpunkten Innovation und technologiegestütztes Innovationsmanagement.

**Institute of Electronic Business e.V.**

Chausseestr. 8

D-10115 Berlin

<http://www.ieb.net>