

# Prozessorientiertes Assessment von eGovernment-Wertschöpfungsnetzen

Petra Wolf, Helmut Krcmar

Technische Universität München, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik  
Boltzmannstr. 3, 85748 Garching b. München, Deutschland  
{petra.wolf, krcmar}@in.tum.de

**Schlagnworte:** eGovernment, B2G, Prozessorientierung, Wertschöpfungsnetz

**Abstract:** In dem vorliegenden Artikel wird ein Ansatz für das eGovernment-Assessment von B2G-Kontakten vorgestellt. Dieser Ansatz bezieht bei der Analyse von Unterstützungspotenzialen die Perspektive aller Beteiligten eines eGovernment-Wertschöpfungsnetzes mit ein. Als Analyseinstrument wird eine Systematik aus Merkmalen und Phasen von B2G-Kontakten eingeführt, die jeweils einer bestimmten Ausprägung eines Merkmals/einer Phase Designanforderungen zuordnet.

## 1. Einleitung

Die Auseinandersetzung mit dem Thema eGovernment erfährt seit einiger Zeit einen Wandel der Betrachtungsweise, von der Angebotsorientierung hin zur Bedarfsorientierung. Dieser Wandel spiegelt sich wider in der wachsenden Zahl an Untersuchungen zum Thema Erwartungen und Bedarf gegenüber eGovernment insbesondere auf Unternehmensseite<sup>1, 2</sup> und auch der expliziten Aufnahme einer entsprechenden Erhebung in das aktuelle Programm der deutschen Bundesregierung.<sup>3</sup>

In diesem Kontext wurde auch vom Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Technischen Universität München eine Untersuchung durchgeführt, die auf die Ermittlung von Anforderungen an eGovernment aus Unterneh-

---

1 Steffens, P. (2006). Die Wirtschaft im Fokus: die Bestimmung von eGovernment-Potenzialen in Unternehmen. In: [http://www.egov-zentrum.fraunhofer.de/extra\\_files\\_filedownload.php3?id=89](http://www.egov-zentrum.fraunhofer.de/extra_files_filedownload.php3?id=89), zugegriffen am 23. 11. 2006.

2 Wolf, P.; Krcmar, H. (2007). *Prozessorientierte Gestaltung von Behördenkontakten – Untersuchung zu eGovernment-Anforderungen aus Unternehmenssicht*. Beitrag bei der Internationale Konferenz Wirtschaftsinformatik, Karlsruhe. S. 145–162.

3 Bundesministerium des Innern (Hrsg) (2006). *E-Government 2.0 – Das Programm des Bundes*. Berlin: Bundesministerium des Innern.

mensperspektive abzielte. Als Ergebnis konnten charakteristische Merkmale von Business-to-Government-(B2G)-Kontakten identifiziert sowie daraus resultierende Designanforderungen abgeleitet werden.<sup>4</sup> Neben den identifizierten Merkmalen von B2G-Kontakten ist bei der Gestaltung von eGovernment auch zu berücksichtigen, dass ggf unterschiedliche Phasen von Behördeninteraktionen zu differenzieren sind, die jeweils auch spezifische Unterstützungsanforderungen implizieren.

Die Untersuchung zeigt weiterhin, dass zahlreiche B2G-Kontakte auf der Kooperation unterschiedlicher Partner innerhalb und außerhalb der öffentlichen Verwaltung beruhen. Zu diesen Kooperationspartnern gehören idR die zentralen Akteure „Antragsteller“ und Behörde. Darüber hinaus werden aber auf beiden Seiten verschiedene weitere Akteure hinzugezogen, bspw Gutachter, weitere beratende Behörden oder intermediäre Berater (Steuerberater, Juristen, vgl Berliner Untersuchung). Ziel einer bedarfsorientierten eGovernment-Gestaltung muss es sein, dieses gesamte Wertschöpfungsnetz rund um den B2G-Kontakt zu unterstützen und so Nutzen für alle am Prozess Beteiligten zu schaffen.<sup>5, 6</sup>

Um solche Wertschöpfungsnetze und die Anforderungen an eGovernment aus Sicht der verschiedenen Beteiligten identifizieren und daraus Gestaltungsempfehlungen ableiten zu können, wurden die Ergebnisse der oben angeführten Untersuchung zu einem entsprechenden Erhebungswerkzeug weiterentwickelt. Im Folgenden werden zunächst die zentralen Elemente des Konzepts zum eGovernment-Assessment vorgestellt: Charakteristische Merkmale und Phasen von B2G-Kontakten und die jeweils resultierenden Designanforderungen.

Im Anschluss wird das Vorgehensmodell für die Durchführung einer entsprechenden Untersuchung erläutert und die erzielbaren Ergebnisse skizziert.

---

4 Wolf, P.; Krcmar, H. (2007b). *Siehe FN 2.*

5 Wassenaar, A. (2000). *E-Governmental Value Chain Models-E-Government from a Business (Modelling) Perspective.* Beitrag bei der 11th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, London, UK. S. 289–293.

6 Scheer, A.-W.; Kruppke, H.; Heib, R. (2003). *E-Government.* Berlin: Springer.

## 2. Elemente des prozessorientierten eGovernment-Assessments

Beschreibung	Designanforderungen	
Merkmal Routinegrad:	Routinefall	Einzelfall
Hinsichtlich des Routinegrades wird unterschieden in Einzelfälle, die jeweils individuell zu betrachten sind, im Gegensatz zu wiederkehrenden Routinefällen, die in ähnlicher oder gleicher Form wiederholt werden.	Wiederverwendung von Vorlagen, evt. Workflow-Unterstützung oder Automatisierung; Schnittstellen zu Unternehmenssoftware	Hohe Anforderung an Einfachheit, niedrige Einarbeitung, Aktualisierung von Vorgaben und Abläufen seit letztem Benutzen, rechtliche Grundlagen, Verfahrensablauf, Struktur-, Ablaufunterstützung
Merkmal Komplexität:	Wenig komplex	Hoch komplex
Das Merkmal Komplexität differenziert zwischen B2G-Kontakten mit zahlreichen unterschiedlichen Akteuren und solchen, die sich im Wesentlichen zwischen zwei Partnern abspielen. Darüber hinaus wird auch die Zahl der Prozessvarianten als Maß für die Komplexität herangezogen.	Durchgängig geführte Workflow-Unterstützung, Anbindung für vorhandene Schnittstellen	Komplexitätsreduktion durch kontextbasierte Führung und Informationsbereitstellung, transparente Darstellung von Prozesspfaden, flexible Einbindung interner und externer Partner möglich
Merkmal Entscheidungscharakter:	Konditionalentscheidung, Informationspflicht	Aushandlung
Der E. gibt Auskunft darüber, inwieweit der Ausgang eines Behördenkontakts von fall-spezifischer Interpretation von Entscheidungsspielräumen abhängt, dh man unterscheidet zwischen Konditionalentscheidungen und Aushandlungsprozessen.	Automatisierung, Reduktion persönlicher Interaktion, Anbindung von Unternehmenssoftware	Ansprechpartner auf Behördenseite eindeutig definiert, flexible Wahl des Kommunikationskanals, Möglichkeit zur persönlichen Interaktion

Beschreibung	Designanforderungen
<p><u>Phase Antragsvorbereitung:</u> In dieser Phase werden Informationen und Unterlagen von den Antragstellern zusammengetragen und vorbereitet, ggf werden Dokumente von vorangegangenen Anträgen als Vorlage genutzt. Dabei sind ggf Formvorschriften und Fristen zu beachten. Die erstellten Dokumente werden nach mehreren Iterationszyklen in eine endgültige Fassung gebracht und unterschrieben.</p>	<p>Unterstützung der Koordination der Kooperationspartner, Bereitstellung von Formular(formaten) und Schnittstellen, Fristmanagement, Plausibilitätskontrolle, FAQ-Listen, How-To-Guide zum Verfahren, Zugang zu Beratungsstellen (Multichannel)</p>
<p><u>Phase Antragsübergabe:</u> Die finalen Antragsunterlagen werden über den vorgegebenen Übergabekanal an die Behörde eingereicht und ggf eine entsprechende Quittung ausgegeben. In vielen Fällen wird dabei auch eine eindeutige Fallnummer vergeben.</p>	<p>rechtlich verbindliche Dokumentation, eindeutige Authentifizierung, Schutz der Dokumente gegen unberechtigten Zugriff, eindeutige Eingangsbestätigung ggf mit Zeitstempel und Referenznummer für weitere Rückfragen; evt. Transformation der Unterlagen in ein behördenkonformes Format.</p>
<p><u>Phase Antragsbegutachtung und Entscheidung:</u> Von der Behörde wird entsprechend der Verfahrensvorschriften die Begutachtung der Antragsunterlagen organisiert und angestoßen. Die Ergebnisse werden gesammelt, ggf werden Nachforderungen formuliert und schließlich ein abschließender Bescheid erstellt. Die Abwicklung des Falles wird dokumentiert und archiviert.</p>	<p>Schnittstelle zu, Fachverfahren, Unterstützung der Kommunikation mit dem Antragsteller (Statusmeldungen, Nachforderungen).</p>

**Tabelle 1:** Zuordnung Merkmale und Phasen zu Designanforderungen

Um die Zusammensetzung und den Unterstützungsbedarf solcher Wertschöpfungsnetze rund um B2G-Kontakte zu identifizieren, wird die Differenzierung von charakteristischen Merkmalen und Phasen zum Ausgangspunkt genommen. Dabei werden die in Tabelle 1 dargestellten Merkmale und Phasen unterschieden. Die Ausprägung der Phasen hängt insofern mit den Merkmalen von Behördenkontakten zusammen, als mit zunehmendem Komplexitätsgrad und Einzelfallcharakter eine differenziertere Wahrnehmung der Phasen zu erwarten ist. Im Fall von routinehaften Konditionalentscheidungen tritt die Bedeutung der Vorbereitungsphase in den Hintergrund.

	Entscheidungscharakter		Routinecharakter		Komplexität	
	Konditional	Aushandlung	Einzelprojekt	Routine	wenig	hoch
Abfall	×			×	×	
Bauen		×	×			×
Umwelt		×	Antrag	Bericht		×
Gewerbeaufsicht	×		Antrag	Bericht		×
Produktzulassung	×		×	(x)	×	
Patentanmeldung	×		×		×	

**Tabelle 2:** Merkmalsausprägung für die betrachteten Unternehmenslagen<sup>7</sup>

Tabelle 2 zeigt die Merkmalsausprägungen für die betrachteten Behördenkontakte. Die Kontakte Bauen, Umwelt-Antrag, Gewerbeantrag werden als komplexe Einzelprojekte betrachtet. Die Kontakte (Sonder-)Abfall und in machen Branchen auch die Produktzulassung werden hingegen als wenig komplexe Routinefälle gesehen.

Dementsprechend werden die wenig komplexen Kontakte auch wenig differenziert hinsichtlich ihres IT-Potenzials eingeschätzt, während bei den komplexen Kontakten eindeutig zwischen Antragsvorbereitung und Antragsübergabe unterschieden wird.

Da in der angeführten Untersuchung<sup>8</sup> nur mittlere und größere Unternehmen aus ausgewählten Branchen befragt werden konnten, steht zu vermuten, dass die Liste der zu berücksichtigenden Merkmale noch nicht komplett ist. Die Interviewergebnisse legen nahe, dass bspw die Branche und die Unternehmensgröße ebenfalls eine wichtige Rolle spielen bei der Wahrnehmung von eGovernment-Anforderungen aus Unternehmenssicht. Diese Kriterien betreffen allerdings weniger die Art des Behördenkontakts als die handelnden Akteure. Ziel einer quantitativ angelegten Untersuchung ist daher die systematische Analyse dieser Aspekte.

<sup>7</sup> Wolf, P.; Krcmar, H. (2007b). *Siehe FN 2.*

<sup>8</sup> Für eine ausführliche Darstellung siehe Wolf, P.; Krcmar, H. (2007a). *Collaborative eGovernment.* In: Krcmar, H.; Wolf, P. (Eds.). *eGovernment heute.* München: Technische Universität München.

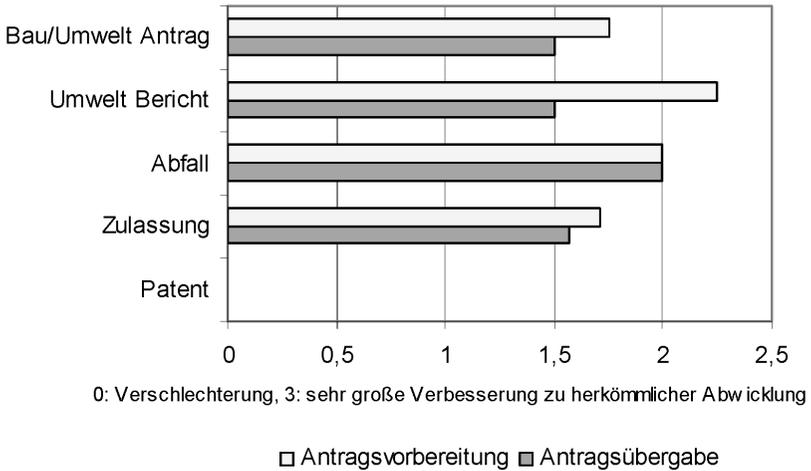


Abbildung 4: Bewertung des IT-Potenzials durch Unternehmen

### 3. Vorgehen beim prozessorientierten eGovernment-Assessment

In einem ersten Schritt ist die Zielgruppe festzulegen, für die das eGovernment-Assessment durchgeführt werden soll. Um die Zahl der je Assessment-Runde zu betrachtenden Behördenkontakte zu begrenzen, wird empfohlen, sich jeweils auf eine Branche zu fokussieren. Durch die Systematisierung des Vorgehens bleibt eine Vergleichbarkeit der Anforderungen zwischen unterschiedlichen Branchen dennoch gewährleistet.

Zusammen mit Unternehmensvertretern aus der gewählten Branche sind aus dem Katalog der unternehmensorientierten Verwaltungsleistungen prioritäre Behördenkontakte (nach Häufigkeit, Umfang, verbundene Kosten) zu identifizieren und deren Bündelung in Unternehmenslagen zu überprüfen und ggf anzupassen.

Die so für das Assessment identifizierten Unternehmenslagen sind idR zunächst beschränkt auf eine behördenzentrierte Sicht, dh sie decken nur Kooperationskontakte zwischen Unternehmen und Behörden ab. Diese sind zu ergänzen um weitere Kooperationspartner und -kontakte, die in Zusammenhang zu den Unternehmenslagen stehen, wie bspw Intermediäre, die bei Behördenkontakten beratend oder vermittelnd agieren oder

auch weitere Institutionen wie bspw. Zertifizierer, die in engem Bezug zu Behördenkontakten stehen. Sie alle sind in die übergreifende Betrachtung von eGovernment-Wertschöpfungsnetzen einzubeziehen und stellen wichtige Partner für das eGovernment-Assessment dar.

Für das eGovernment-Assessment werden nach Möglichkeit Vertreter aller Akteure eines eGovernment-Wertschöpfungsnetzes zu einem Workshop eingeladen. Ziel des Workshops ist es, die verschiedenen Kooperationsprozesse innerhalb des Wertschöpfungsnetzes zu erheben und gemeinsam hinsichtlich Merkmale, Bedeutung von Phasen und Designanforderungen zu klassifizieren und zu bewerten. Die Liste der bereits identifizierten Merkmale kann dabei jederzeit ergänzt werden.

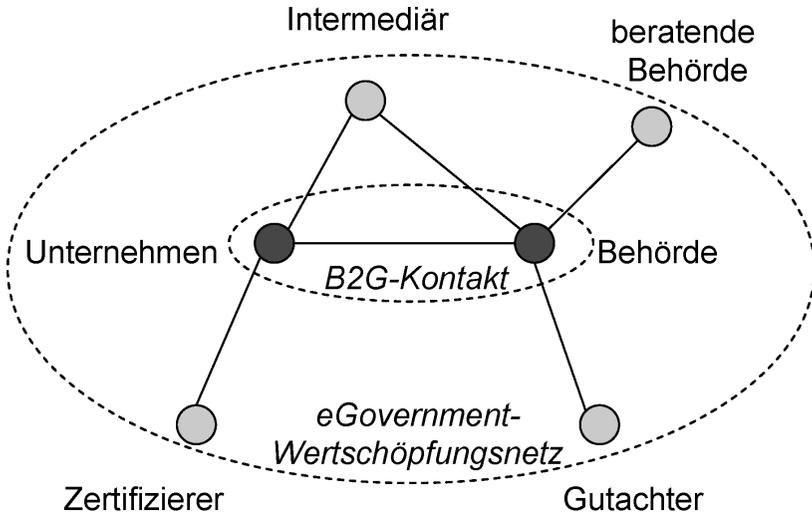


Abbildung 5: eGovernment-Wertschöpfungsnetze

Das Ergebnis des Assessmentsworkshops ist eine Liste der Kooperationskontakte eines eGovernment-Wertschöpfungsnetzes, die entsprechend der dargestellten Merkmale klassifiziert sind. Die Bewertungen finden jeweils aus der Sicht aller beteiligten Akteure statt. Für die Kooperationskontakte gibt es darüber hinaus Prozessmodelle, die durchgängig von der Verankerung in der Wertschöpfungskette des Unternehmens bis hin in die Behörde reichen und Designanforderungen jeweils phasenspezifisch und entsprechend der bereits eingesetzten IT-Infrastruktur zuordnen.

Auf der Basis der erhobenen Prozessparameter können bereits Unterstützungspotenziale abgeschätzt werden. Diese dienen einer Priorisierung der anschließenden Maßnahmen.

Gemeinsam mit Vertretern von Lösungsanbietern können Konzepte für die Unterstützung von eGovernment-Wertschöpfungsnetzen und deren Finanzierung entwickelt werden.