

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative Verwaltung“, Ausgabe 10/2007. Weitere Infos unter: iV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com, Internet: www.innovative-verwaltung.de. © 2007 Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden

Forschungsprojekt zum E-Government für Unternehmen

FH Harz und Stadt Halle entwickeln unternehmensnahe IT-Dienstleistungen

Der Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz (FH) und die Stadt Halle realisieren gemeinsam eine neue Stufe des E-Governments für Unternehmen, in der es um die zielgruppenspezifische Ausrichtung von Verwaltungsdienstleistungen geht.

Forschungsaufgaben und -aktivitäten sind für Fachhochschulen durchaus nicht selbstverständlich, im Gegenteil: Viele Akteure und Beteiligte verweisen leider allzu oft auf die ausschließlichen Lehraufgaben. Dass Fachhochschulen jedoch einen wichtigen Beitrag zur praxisorientierten Forschung und damit zu sehr konkreten Beratungserfolgen leisten, ist nur wenigen klar. Das Land Sachsen-Anhalt hat als eines der ersten Bundesländer auch die Fachhochschulen in die Projektförderung einbezogen. Seit Dezember 2005 haben sich an allen vier Fachhochschulen des Landes so genannte KAT-Zentren entwickelt (Kompetenznetzwerk für angewandte und transferorientierte Forschung). Das sind Forschungszentren, die sich besonders der Förderung der transfer- und praxisorientierten Forschung verpflichtet zeigen. Innerhalb der Fachhochschule Harz hat sich das Informations- und Kommunikationszentrum gebildet, das fünf interne Inhaltsschwerpunkte in den Mittelpunkt seiner Arbeit stellt. Das hier vorgestellte Projekt „eGovernment für Unternehmen“ ist Teil des Gesamtschwerpunkts E-Government, dem sich zurzeit vier Einzelprojekte zugeordnet haben. Alle Forschungs-

projekte haben das grundsätzliche Ziel, Impulse für die regionale Wirtschaft bzw. für die regionale Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu geben, indem sie neue Verfahren, Produkte oder Dienstleistungen erproben und Rahmenbedingungen für deren Einführung testen.

Das Projekt „eGovernment für Unternehmen“

Das Ziel des Forschungsprojekts ist die praxisnahe Erforschung, Einführung und Umsetzung einer wettbewerbsorientierten E-Government-Strategie für Unternehmen am Beispiel der Stadt Halle/Saale. Mit der Stadt sollen also gemeinsam neue Wege für die Umsetzung von E-Government gefunden und Erfahrungen gemacht werden, die unter anderem auch für andere Verwaltungen und Einrichtungen genutzt werden können. Dabei waren vier Grundannahmen im Vorfeld der Untersuchungen von besonderer Bedeutung:

- Die Dienstleistungsqualität der Verwaltungen wird für den wirtschaftlichen Wettbewerb immer wichtiger, da sie durch Schnelligkeit, Flexibilität und Transparenz einen hohen Mehrwert für Unternehmen liefert.



Prof. Dr. Jürgen Stember ist Dekan des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz und Leiter des Forschungsprojekts „E-Government für Unternehmen“



André Göbel ist Projektmitarbeiter des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz

- Qualitätssteigerungen der Verwaltungsdienstleistungen führen insgesamt und unternehmensbezogene Dienstleistungen im Besonderen an einem Standort zu wachsender wirtschaftlicher Attraktivität.
- E-Government und digitale Verwaltungsdienstleistungen tragen zu einer erheblichen Qualitätsverbesserung bei, da sie nicht nur Dienstleistungen schneller, flexibler und transparenter gestalten, sondern allgemein durch kritische Prüfungen von Prozessen zum Abbau von bürokratischen Regelungen innerhalb der betroffenen Einrichtungen beitragen.
- Erst durch die Integration von Dienstleistungen der kommunalen, anderen öffentlichen und quasi-öffentlichen Einrichtungen kann sich ein deutlich spürbarer Mehrwert für die Unternehmen und den gesamten Standort entwickeln. Aufgrund der Vielzahl der einbezogenen Verwaltungen und Einrichtungen und der Vielzahl in Frage kommender Dienstleistungen, sind folgende Forschungsperspektiven aufgegriffen worden.

Perspektive der Stadt Halle

Die Perspektive der Stadtverwaltung Halle als Standort-Verwaltung ist sicherlich die wichtigste. Hier werden die wesentlichen und meisten Dienstleistungen als Input eingeleitet. Unternehmen wenden sich in den allermeisten Fällen zunächst an die Stadtverwaltung (Business-Process E-Government). Deshalb sind hier auch die meisten unternehmensbezogenen Dienstleistungen zu identifizieren und zu analysieren (Prozessdarstellung und Geschäftsprozessanalyse, Kosten, Ressourcen). Auch zeigen sich hier die größten Möglichkeiten zur Prozessoptimierung und zur anschließenden Einführung von IT-gestützten Verfahren.

Perspektive der Unternehmen

Die zweite Perspektive ist auf die Unternehmen als „Kunden“ und „Abnehmer“ von Verwaltungsdienstleistungen gerichtet (User-focussed E-Government). Die

Bewertung der Dienstleistungen durch die Unternehmen am Standort Halle und die Inanspruchnahme sind letztlich für die Umsetzung neuer Verfahren und Prozesse ganz entscheidend. Werden die Dienstleistungen kundenorientiert und einfach in der Handhabung konfiguriert, so können die Unternehmen davon profitieren. Im Rahmen dieser Untersuchungen geht es darum, einerseits die Nachfragebedingungen durch die Unternehmen deutlicher zu skizzieren und für den Standort Halle zu präzisieren. Andererseits soll die Akzeptanz von E-Government-Anwendungen bei den Verantwortlichen erhöht werden.

Perspektive der Wirtschaftlichkeit

Die Perspektive der Wirtschaftlichkeit von E-Government-Anwendungen ist bereits auf die konkrete Entwicklung der Dienstleistungen durch die Stadtverwaltung Halle ausgerichtet. In dieser Phase geht es um ganz konkrete Fragen der Kosten-Nutzen-Verhältnisse und Nutzwerte, was im Fachjargon mit Business-Case E-Government umschrieben wird. Das heißt konkret: Was müssen wir als Stadtverwaltung für Aufwendungen investieren, und was erhalten wir und die Unternehmen für einen Nutzen bzw. Nutzwerte? In diesem Zusammenhang sollen nicht zuletzt auch die Relevanz und die praktische Ausrichtung von Messinstrumenten getestet werden (sinnvolle und praktisch einsetzbare Messinstrumente). Darüber hinaus geht es um den zentralen Aspekt der Finanzier- und Realisierbarkeit mit wichtigen Detailfragen, z. B. Einsparungsmöglichkeiten, gemeinsame Verfahrensumsetzungen und Finanzierungsmöglichkeiten durch PPP-Modellierungen.

Perspektive des Wirtschaftsstandortes

Bei der vierten Perspektive wird das bislang bilateral betrachtete Verhältnis von Stadtverwaltung und Unternehmen auf die Perspektive des gesamten Wirtschaftsstandortes erweitert, wobei auch

zahlreiche andere unternehmensbezogenen Dienstleister eine wichtige Rolle spielen. Dazu gehören auf der einen Seite andere Verwaltungen, z. B. Gewerbeaufsicht, Arbeitsschutz, Umwelt, Finanzamt, Arbeitsagentur, auf der anderen Seite aber auch quasi-öffentliche Institutionen, z. B. IHK, HK, und nicht zuletzt auch Banken und Versicherungen. Bei dem so genannten „collaborative“ oder „cooperative“ E-Government geht es letztlich um die nicht seltenen interinstitutionellen Prozesse und Dienstleistungen am Standort in Halle, d. h. um die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen und Institutionen und die interinstitutionelle Prozessoptimierung. Dieser aufgrund der zahlreichen Beteiligten schwierigste Fokus beinhaltet alle Möglichkeiten der Prozessoptimierung und der Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungen und soll gemeinschaftliche Lösungen ermöglichen, die dann den Unternehmen wiederum zugute kommen.

Perspektive des E-Government-Transfers

Die letzte Perspektive ist auf die Transfermöglichkeiten gerichtet. In diesem Zusammenhang wird geprüft, wie das Verhältnis zwischen verallgemeinerbaren Ergebnissen und Lösungen zu sehr lokalspezifischen Gesichtspunkten ist. Die Grundfrage dabei ist: Wie spezifisch anwendbar sind die gefundenen neuen Verfahren, und unter welchen spezifischen Rahmenbedingungen lassen sie sich auf andere Wirtschaftsstandorte und Stadtverwaltungen übertragen?

Schrittweise Vorgehensweise des Projekts

Das Projekt ist in fünf Projektschritte unterteilt:

- Grundlagen, Vorstudien und Projektorganisation
- Projektdifferenzierung
- Service-Center Stadt Halle
- Verwaltungsservice-Center Halle
- Integrierter Dienstleistungsverbund Stadt Halle

Bevor intensiv mit einem Partner das Forschungsfeld aufbereitet werden konnte, mussten im Rahmen dieses Forschungsprojekts wichtige Vorarbeiten geleistet werden. Sowohl die sekundärempirischen Grundlagen auf Basis von Literatur, Untersuchungen und Studien als auch erste primärempirische Analysen in Form von Unternehmens- und Verwaltungsbefragungen waren neben dem Projektmarketing und der gesamten Projektorganisation wichtige Inhalte. Als im April 2006 erste und im weiteren Verlauf der Zeit intensivere Kontakte zur Stadt Halle geknüpft wurden, wurde das Projektmanagement in einigen Bereichen auf den „neuen Partner“ Stadt Halle ausgerichtet. Die Form der Anpassung beinhaltete nicht nur eine neue Form der partnerschaftlichen Projektierung, sondern auch eine wiederholte primärempirische Analyse in Form einer Unternehmensbefragung.

1. Schritt: Prozessidentifizierung: Zurzeit wird der erste Schritt des Forschungsprojekts realisiert, in dem aus dem Gesamtpool der Dienstleistungen der Stadt die unternehmensorientierten Dienstleistungen aussortiert werden. Diese Aussortierung findet gemeinsam mit einer Projektgruppe der Stadt Halle statt, bei der sorgfältig überlegt wird, auf welche Dienstleistungen man sich zunächst konzentrieren will.

Nachdem dieser Prozess abgeschlossen ist, findet eine genaue Analyse der Dienstleistungen nach den Kriterien Kosten, Zeit, Verantwortlichkeiten etc. statt. Die Stadt Halle und die Projektleitung werden sich diesbezüglich voraussichtlich im Rahmen einer Kooperation mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster für den Einsatz eines neuen und innovativen Prozessanalyse- und -management-Tools mit dem Namen PICTURE entscheiden.

Darüber hinaus sollen die ausgewählten Dienstleistungen nach weiteren Kriterien ausdifferenziert werden, damit man abschließend analysieren kann, ob sich die Dienstleistungen für eine digitale Umsetzung eignen. Wesentliche Kriterien sind dabei:

- **Unternehmensbezug/Spezifika** (Werden alle oder nur bestimmte Unternehmen angesprochen?)
- **Häufigkeit** (Wie häufig werden die Dienstleistungen in Anspruch genommen, z. B. periodisch, episodisch, regelmäßig?)
- **Charakter/Typ** (Welchen Charakter haben diese Dienstleistungen, z. B. Information, Aushandlung, Entscheidung, Einflussnahme, Kontrollen?)
- **Dienstleistungsphase** (Welche Dienstleistungsphasen sind davon betroffen, z. B. Vorbereitung, Kontakt, Durchführung, Nachbereitung, und welche Phase muss besonders in den Analyse-Fokus gerückt werden?)
- **Komplexität** (Welchen Komplexitätsgrad haben die Dienstleistungen? Handelt es sich um einfache und unkomplizierte Tätigkeiten?)
- **Routinegrad** (Handelt es sich bei den Dienstleistungen um Standardverfahren, oder müssen diese Kontakte als einmalige Projekte behandelt werden?)
- **Beteiligte** (Welche und wie viele Beteiligte gibt es bei den betroffenen Dienstleistungen? Sind einzelne Stellen oder viele Stellen, Abteilungen und Behörden oder Institutionen betroffen?)

2. Schritt: Aufbau eines Service-Centers Halle: Die ausdifferenzierten Dienstleistungen werden im zweiten Schritt des Projekts nach der Analyse und Auswertung in Produktions- (Back-Office) und Vertriebsbereiche (Front-Office) aufgeteilt, d. h., es findet eine Ausdifferenzierung statt, die für den Bürger in Form eines Bürgerbüros schon bekannt sind, für die Unternehmen allerdings bis auf Ansätze der Wirtschaftsförderung noch Seltenheitswert aufweisen. In einem Service-Center Halle sollen diese Dienstleistungen dann möglichst schon in digitaler Version angeboten werden können. Gleichzeitig wird das E-Government-Potential beurteilt und bereits die Wirtschaftlichkeit einer digitalen Umsetzung analysiert.

3. Schritt: Aufbau eines Verwaltungsservice-Centers Halle: Beim dritten Schritt werden danach weitere Dienstleistungen am Standort von anderen Verwaltungen

hinzugenommen, z. B. Dienstleistungen des Finanzamtes, der Gewerbeaufsicht oder der Bundesagentur für Arbeit, und ebenfalls nach den entsprechenden Kriterien analysiert und bewertet. Anschließend sollen die Bedingungen zur Schaffung eines kompletten Verwaltungsservice-Centers (digitaler und realer Front-Office-Bereich im Sinne des Multi-Channel-Managements) wissenschaftlich begründet werden. Dabei stehen dann nicht mehr nur Kriterien der Wirtschaftlichkeit im Vordergrund, sondern auch verstärkt Kriterien der Realisierbarkeit.

Schritt 4: Aufbau eines Integrierten Dienstleistungsverbundes Halle (IDV): Beim vierten und abschließenden Schritt werden weitere Dienstleistungen am Standort von weiteren (mediären und quasi-öffentlichen) Einrichtungen hinzugenommen (z. B. IHK, HK) und ebenfalls nach den entsprechenden Kriterien analysiert und bewertet. Sie sollen die gestalteten Dienstleistungspakete für Unternehmen an einem Standort abrunden. Anschließend sollen Bedingungen für eine komplette unternehmensbezogene Dienstleistungsintegration, d. h. Bedingungen zur Schaffung eines kompletten integrierten Dienstleistungsverbundes (digitaler und realer Front-Office-Bereich) wissenschaftlich fundiert werden (Wirtschaftlichkeit, Realisierbarkeit, Vorbehalte, Chancen, Nutzen).

Methodik des Projekts

Entsprechend der umfassenden und vielfältigen Projektschritte gestaltet sich auch die Methodik unterschiedlich. Zu den wesentlichen Instrumentarien zählen:

- Zählungen, Interviews, Befragungen direkt vor Ort
- Interviews und Befragungen von Vertretern der Stadt Halle, weiteren Verwaltungen und Unternehmen
- Prozessbeschreibungen/-analysen
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen (Kosten-Nutzen-Analyse, Nutzwert-Analyse)
- Business-Reengineering-Umformungen (Ideal-Prozess)
- Strategieentwicklung (Masterplan „eGovernment für die Stadt Halle“)

Bislang wurden zwei empirische Untersuchungen in Form von Experteninterviews durchgeführt, so dass die Perspektive der Unternehmen (Kunden) insbesondere im Abgleich mit ähnlichen Untersuchungen in der Bundesrepublik mittlerweile deutlich bekannter ist. Darüber hinaus stehen neben der Identifizierung der unternehmensbezogenen Prozesse in der Stadt Halle bald die konkreten Prozessanalysen und -aufzeichnungen an. Ungeachtet dessen ist der Weg dieses Prozessmanagements sehr ähnlich und umfasst fünf Schritte: Prozessidentifizierung, Prozessanalyse, Prozessauswertung, Bildung eines oder mehrerer Idealprozesse und, abschließend für dieses Forschungsprojekt, die digitale Umsetzung des Dienstleistungsprozesses.

Erste Ergebnisse

Neben den zahlreichen Ergebnissen, die die bisherigen Untersuchungen gebracht haben, sollen an dieser Stelle einige zentrale Aussagen betont werden, die sich auf das Verhältnis von Verwaltungen auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite beziehen:

- **Geringe Nachfrage:** Wie in vielen Studien und Diskussionen bekannt wurde und nun auch in eigenen primärempirischen Untersuchungen für die Region Nordharz und Halle bestätigt werden konnte, laufen die Unternehmen den Verwaltungen – salopp formuliert – nicht gerade die Türen ein, wenn es um die Einforderung von digitalen Dienstleistungsprozessen (E-Government) geht. Die Nachfragesituation ist eher schwach und nur in Einzelfällen offensiv ausgeprägt. E-Government ist für Unternehmen offensichtlich immer noch kein großes Thema. Erhebliche Unkenntnis in Bezug auf Verwaltungsaktivitäten, aber auch manchmal Desinteresse sind wichtige Hintergründe, die bei verwaltungsspezifischen Neuorientierungen zu berücksichtigen sind und beim Verständnis der oftmals wiederholten Forderungen nach weniger Bürokratie und mehr Transparenz helfen. Die diesbezüglichen Aussagen
- treffen allerdings auch insgesamt auf die Bemühungen der Verwaltungen um Modernisierungen zu: Sie werden entweder nicht wahrgenommen oder erzeugen selbst bei guten Beispielen kaum oder allenfalls verhaltenes Interesse. Den Unternehmen ist dieses Verhalten jedoch kaum anzulasten, orientieren sie sich doch verständlicherweise auf die wirtschaftliche Entwicklung ihres Unternehmens. Verwaltungstätigkeiten sehen sie eher als notwendiges Übel und nicht als ein Geschäft, mit dem sie viel Zeit verbringen sollten. Es mangelt auf Verwaltungsseite an einem wichtigen Marketing und kundenorientierten Informations- und Dienstleistungsverhalten, um die Unternehmen ausreichend einbeziehen und informieren zu können.
- **Problematisches Angebot:** Das (digitale) Dienstleistungsangebot selbst ist durch zahlreiche Schwächen geprägt. Die Angebote der Verwaltungen gehen in wenigen Fällen über die rein informationelle und kommunikative Ebene hinaus und betreffen nur einige Transaktionsmöglichkeiten, z. B. Downloads von Formularen, die dann einen gewissen Komfort bei den Dienstleistungen gewährleisten. Ein echter Mehrwert ist sowohl innerhalb der Verwaltungen als auch aus der Perspektive der Unternehmen kaum spürbar, so dass auf Anbieterseite hier einiges passieren muss, will man die Aufmerksamkeit erzielen.
- **Defizitäre „E-Government-Dynamik“:** Die derzeitigen Rahmenbedingungen sind von einer insgesamt zu geringen Dynamik bei den digitalen Dienstleistungen und bei der Nutzung des Internets geprägt: Geringe und wenig kundenorientierte Angebote einerseits treffen auf eine schwache Nachfrage seitens der Unternehmen andererseits. Dass mit einer erheblichen Aufwertung dieses Dienstleistungsangebots für Unternehmen echte Standorteffekte erzielt werden können, wird zwar grundsätzlich anerkannt. Die daraus abzuleitenden Ziele und Aktivitäten rangieren jedoch bislang noch nicht an oberster Stelle.
- **Schwierige Prozessidentifizierung:** Während die Identifizierung bei vielen Dienstleistungen keine Probleme bereitet, besteht die Problematik bei anderen Dienstleistungen in der Isolierung und in den Schnittstellen. So ist beispielsweise die Frage zu erörtern, ob es sich bei Anträgen, die über Dienstleistungsmittler, z. B. Architekten oder Steuerberater im Auftrag von Bürgern vermittelt werden, um unternehmensbezogene oder bürgerbezogene Dienstleistungen handelt. Auch die Differenzierung nach den o. g. Kriterien (vgl. Schritt 1) ist nicht immer so trennscharf zu liefern. Die Lösung dieser konzeptionellen und operativen Fragestellungen und die gemeinsame Erarbeitung eines Masterplans „eGovernment für die Stadt Halle“ sind die derzeitigen Projektaktivitäten.

Das Projekt möchte den Nachweis erbringen, dass sich E-Government-Integrationen auch über Verwaltungs- und Institutionsgrenzen hinaus nicht nur für die Anbieter der Leistungen lohnen, sondern dass sich darüber hinaus durch den steigenden Kundennutzen für die Unternehmen auch erhebliche Verbesserungen des Wirtschaftsstandortes und damit der regionalen Wettbewerbsfähigkeit ergeben. Ob dieser praktische Nachweis gelingen wird, hängt natürlich auch von der weiteren Mitwirkung und dem Interesse der beteiligten Institutionen am Wirtschaftsstandort Halle ab. Die Spannung ist jedenfalls auf allen Seiten vorhanden. Das Projekt verspricht hochinteressante Ergebnisse, die auch für alle anderen Standorte – vor dem Hintergrund des Transfer-Gedankens – von großem Interesse sein dürften. Der Stadt Halle darf an dieser Stelle für die Mitwirkung und die hervorragende Kooperation ganz herzlich gedankt werden.

Weitere Informationen zum Projekt erhalten Sie im Internet unter <http://egov.hs-harz.de> oder bei **Prof. Dr. Jürgen Stember, E-Mail: jstember@hs-harz.de**, oder bei **André Göbel, E-Mail: agoebel@hs-harz.de**. ●