

KOMPETENZZENTRUM ÖFFENTLICHE IT AM

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR OFFENE KOMMUNIKATIONSSYSTEME FOKUS

BÜROKRATIEABBAU DURCH DIGITALISIERUNG: KOSTEN UND NUTZEN VON E-GOVERNMENT FÜR BÜRGER UND VERWALTUNG

Gutachten für den Nationalen Normenkontrollrat

- DOKUMENTATION -

AUFTRAGGEBER



Nationaler
Normenkontrollrat

BÜROKRATIEABBAU DURCH DIGITALISIERUNG: KOSTEN UND NUTZEN VON E-GOVERNMENT FÜR BÜRGER UND VERWALTUNG

Gutachten für den Nationalen Normenkontrollrat

DOKUMENTATION: Version 1.0 vom 16.11.2015

Jens Fromm
Christian Welzel
Lutz Nentwig
Dr. Mike Weber
Jan Henrik Ziesing
Philipp Martin
Jan Dennis Gumz
Stefanie Hecht
Susanna Kuper
Lina Bruns
Michél Mahler
Lisa Bieker

Inhalt

0 .	Zu dieser Dokumentation	6
1 .	Ausgangssituation und Auftrag	7
2 .	Einführung	8
3 .	Methodisches Vorgehen	10
3.1	Analysekonzept der quantitativen Erhebung	10
3.1.1	Auswahl der Kommunen	11
3.1.2	Auswahl der Fallbeispiele	12
3.2	Methodisches Vorgehen der qualitativen Befragung	14
4 .	Analyse	15
4.1	Literaturrecherche: Typische Akzeptanzhürden	15
4.2	Quantitative Erhebung anhand konkreter Fallbeispiele	17
4.2.1	Steckbriefe der Fallbeispiele	18
4.2.2	Übergreifende Aspekte	29
4.2.3	Angebote der Landesportale	41
4.2.4	Detailbetrachtung	46
4.3	Qualitative Befragung: Empfehlungen und Basiskomponenten	47
4.3.1	Handlungsempfehlungen der Experten	47
4.3.2	Expertenempfehlungen zu Basiskomponenten	48
4.3.3	Zusammenstellung der Basiskomponenten	49
4.4	Zusammenfassung der Herausforderungen	50
4.4.1	Zugang	50
4.4.2	Benutzbarkeit	51
4.4.3	Nutzen	52
4.4.4	Verbindlichkeit	52
4.4.5	Basiskomponenten	53
4.4.6	Organisation und übergreifende Zusammenarbeit	53
4.4.7	Interdependenzen der Herausforderungen	54
5 .	Maßnahmen	57
5.1	Eckpunkte eines wirksamen E-Governments	57
5.2	Bewertung möglicher Maßnahmen	58
5.2.1	Zugang	59
5.2.2	Benutzbarkeit	59
5.2.3	Nutzen	60
5.2.4	Verbindlichkeit	61
5.2.5	Wirtschaftlichkeit & Basiskomponenten	61
5.2.6	Zusammenarbeit	62
5.2.7	Entscheidungsrisiken	64
6 .	Priorisierte Handlungsempfehlungen	66
7 .	Kosten-Nutzen-Analyse	70
7.1	IT-Ausgaben der öffentlichen Hand	70
7.1.1	Gesamter öffentlicher IT-Markt in Deutschland	70
7.1.2	IT-Ausgaben des Bundes	71

7.1.3	IT-Ausgaben der Bundesländer	72
7.1.4	IT-Ausgaben der Kommunen	73
7.1.5	Zusammenfassung	75
7.2	Einsparpotenziale	76
7.2.1	Kostenschätzung bei den Fallbeispielen	76
7.2.2	Kostenschätzung bei einem idealen E-Government	82
7.2.3	Hochrechnung relativer Gesamteinsparung	85
7.3	Investitionsbedarf	87
8 .	Referenzen	92
Anhang A: Abkürzungsverzeichnisse		100
Anhang B: Tabellenverzeichnis		102
Anhang C: Abbildungsverzeichnis		103

0 . Zu dieser Dokumentation

Dieses Dokument dient der ausführlichen Dokumentation des methodischen Vorgehens und seiner Ergebnisse im Rahmen der Gutachtenerstellung zu: „Bürokratieabbau durch Digitalisierung: Kosten und Nutzen von E-Government für Bürger und Verwaltung“. Begleitend zu dieser ausführlichen Dokumentation wurde ein White Paper erstellt, das die wesentlichen Ergebnisse zusammenfasst.¹ Diese Dokumentation enthält methodische Erörterungen und Detailergebnisse, auf denen das White Paper beruht, die aber aus Platzgründen dort nicht wiedergegeben werden konnten.

Die Dokumentation gliedert sich nach den Arbeitsschritten, die für die Erstellung des Gutachtens erforderlich waren. Die Kapitel dieser Dokumentation korrespondieren mit den Kapiteln des kondensierten White Papers. Dies erlaubt es, zu Einzelaspekten des White Papers ausführliche Ergebnisse und methodische Grundlagen zu identifizieren und nachzuvollziehen. Die nachfolgende Tabelle stellt das Verhältnis der beiden Dokumente dar.

White Paper	Dokumentation
1. Thesen	Gesamte Dokumentation
2. E-Government in Deutschland	1. Ausgangssituation und Auftrag 2. Einführung 3. Methodisches Vorgehen 4.1 Literaturrecherche: Typische Akzeptanzhürden 4.2 Quantitative Erhebung anhand konkreter Fallbeispiele
3. Wirksames E-Government	4.3 Qualitative Analyse und Basiskomponenten 5. Maßnahmen
4. E-Government in Euro und Cent	7. Kosten-Nutzen-Analyse
5. E-Government im Teufelskreis	4.4 Zusammenfassung der Herausforderungen
6. Handlungsempfehlungen	6. Priorisierte Handlungsempfehlungen

Tabelle 1: Verknüpfung der Teile der Projektergebnisdarstellung

¹ Das zusammenfassende White Paper kann unter www.oeffentliche-it.de/publikationen sowie www.normenkontrollrat.bund.de abgerufen werden.

1 . Ausgangssituation und Auftrag

In seiner täglichen Arbeit stellt der Nationale Normenkontrollrat (NKR) immer wieder fest, dass rechtliche Vorgaben mit geringerem Aufwand erfüllt werden können, wenn dies auf elektronischem Wege passiert. Auch wenn der Einsatz von Informationstechnologien mit größeren Anfangsinvestitionen verbunden sein kann, stehen dem – so die oft wiederholte Annahme – mittel- bis langfristig große Einsparpotenziale gegenüber.

Trotz des Vereinfachungs-, Beschleunigungs- und Entlastungspotenzials, das von E-Government ausgeht, ist dessen Entwicklung und Nutzung in Deutschland verbesserungswürdig. In zahlreichen Studien wird deutlich, dass Deutschland trotz vieler Initiativen im Vergleich nur einen Platz im Mittelfeld belegt. Die Ursachen dafür sind vielfältig, angefangen bei kulturellen Aspekten über strukturelle oder organisatorische Hemmnisse bis hin zu rechtlichen Hürden.

Ziel des Gutachtens ist es, ausgehend von aktuellen Herausforderungen, geeignete Empfehlungen für ein künftiges E-Government in Deutschland abzuleiten sowie Kosten und Einsparpotenziale zu beziffern. Das Gutachten verfolgt einen dreistufigen Ansatz. Anhand einer umfangreichen Ist-Analyse wird der aktuelle Umsetzungsstand des deutschen E-Government mit dem Ziel betrachtet, einen Überblick über die deutsche E-Government-Landschaft zu erhalten sowie Herausforderungen aus Nutzer- und Verwaltungssicht zu erarbeiten. Aufbauend darauf werden im nächsten Schritt Handlungsempfehlungen erarbeitet, die ebendiese Herausforderungen adressieren und gleichzeitig realistisch hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit sind. Parallel zur Erarbeitung von Herausforderungen und Handlungsempfehlungen wird eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt, die sowohl eine Schätzung der heutigen Kosten und Einsparpotenziale durch E-Government-Angebote wiedergibt, als auch eine Kosten- und Nutzenanalyse hinsichtlich der erarbeiteten Handlungsempfehlungen vornimmt.

Das Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT) am Fraunhofer-Institut FOKUS wurde mit der Erarbeitung des Gutachtens beauftragt. Das Gutachten wurde im Zeitraum Juli bis November 2015 erstellt.

Die Autoren danken allen externen Expertinnen und Experten sowie den Kolleginnen und Kollegen der Abteilung Digital Public Services (DPS) am Fraunhofer-Institut FOKUS für die wertvollen, teils konträren, stets zielführenden Beiträge und Diskussionen. Dieses Gutachten gibt ausschließlich die Meinung der Autoren wieder.

2 . Einführung

„Die elektronischen Dienste ermöglichen es in Zukunft jedem, seine Verwaltungsangelegenheiten im privaten, ehrenamtlichen und beruflichen Alltag rund um die Uhr im Internet zu erledigen.“²

Mit diesem Zitat kommentierte der zuständige Minister Dr. Hans-Peter Friedrich 2012 den damals vom Bundeskabinett beschlossenen Entwurf des E-Government-Gesetzes (EGovG). Ein hehrer Anspruch, von dem die deutsche Verwaltungslandschaft auch 2015 - also 2 Jahre nach Inkrafttreten des EGovG - noch weit entfernt ist. Der Minister führt fort:

„Damit leistet die Bundesregierung einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung des demographischen Wandels, zum Bürokratieabbau sowie zur Modernisierung der Verwaltung.“³

Wie also ist es bestellt um die E-Government-Landschaft in Deutschland? Im Jahr 2015 ist die E-Government-Landschaft in Deutschland sehr heterogen. Bedingt durch föderale Strukturen und unterschiedliche Regelungen finden Bürgerinnen und Bürger je nach Wohnort ein sehr ungleiches Angebot an elektronischen Verwaltungsleistungen vor. Strategien und Masterpläne existieren auf unterschiedlichsten föderalen Ebenen. Doch schon ein Überblick aller E-Government-Angebote existiert derzeit nicht. Ein solcher Überblick wäre eine Grundvoraussetzung für die gezielte Steuerung und Koordinierung. Selbst auf einer Verwaltungsebene ist es schwierig, einen Überblick zu erhalten. Die Webseite www.bund.de listet derzeit bspw. 105 Online-Angebote auf Bundesebene auf. Bei näherer Betrachtung sind jedoch teilweise veraltete Informationen und in fast einem Viertel der Fälle nicht funktionierende Links darunter. Ein weiterer Anlaufpunkt kann die E-Government-Landkarte⁴ des IT-Planungsrats sein, die den Anspruch hat, eine Übersicht über E-Government-Projekte in Deutschland zu geben. Aktuell zählt sie 376 Einträge, wovon genau 32 auf Bundesebene angesiedelt sind. Auch hier sind Einträge nicht mehr aktuell. Nicht gepflegte Links⁵ und die gleichberechtigte Präsentation bereits eingestellter Projekte⁶ vermitteln einen wenig vertrauenserweckenden Eindruck und lassen Zweifel an der operativen Nutzbarkeit des Angebots entstehen.

Auf Bundesebene sind nur wenige Leistungen vorzufinden, die sich direkt an Bürgerinnen und Bürger wenden. Dazu zählen unter anderem die Ausbildungsförderung BAföG, das Verkehrszentralregister oder Leistungen der Deutsche Rentenversicherung als Körperschaft des öffentlichen Rechts. In den vergangenen Jahren wurde bereits eine Reihe von Anstrengungen unternommen, um solche Leistungen elektronisch anzubieten. Teilweise sind die Angebote bereits vollelektronisch nutzbar; die Mehrzahl dieser Angebote dient allerdings zur Informations- bzw. Formularbereitstellung und nicht zur vollumfänglichen Transaktion. Neben konkreten Verwaltungsangeboten stellt der Bund auch Basiskomponenten für die Umsetzung von E-Government-Diensten bereit. Dazu zählen etwa der neue Personalausweis, De-Mail oder die Bezahlplattform ePayBL.

Der Gesetzgeber hat nun mit dem E-Government-Gesetz zumindest auf Bundesebene begonnen, die elektronische Abwicklung von Verwaltungsaufgaben für bestimmte Bereiche vorzuschreiben. Viele Bundesländer folgen diesem Beispiel und erarbeiten landesspezifische E-

² [BmI12a]

³ [BmI12a]

⁴ [ITP15a]

⁵ [bund15a]

⁶ [ITP15b]

Government-Gesetze. Diese orientieren sich zwar am EGovG des Bundes, variieren jedoch in der inhaltlichen Ausgestaltung. Dabei sind unterschiedliche Strategien vorzufinden. Sie reichen von reinen Informationsangeboten über zentrale Service-Portale bis hin zur Bereitstellung landesspezifischer Basisdienste für Kommunen.

Die größte Bedeutung im Außenkontakt kommt allerdings den etwa 11.000 Städten, Gemeinden und Landkreisen zu. Ein Großteil der Verwaltungsleistungen wird auf kommunaler Ebene erbracht. Die Gemeinden sind in der Regel die erste Anlaufstelle für Verwaltungsangelegenheiten der Bürgerinnen und Bürger. Damit haben sie in ganz entscheidender Weise Einfluss auf die Wahrnehmung der öffentlichen Verwaltung in der Fläche. Ein Vergleich der Landesverwaltung Rheinland-Pfalz bestätigt in diesem Kontext die deutlich intensivere Nutzung der Stadt- und Kommunalportale (sehr starke bis starke Nutzung: 42,6%) gegenüber den Länder (14,7%) und Bundesportalen (8,2%).⁷

Der Umfang der angebotenen Dienstleistungen ist so vielfältig wie die föderalen Ebenen und die daraus resultierenden Zuständigkeiten. Der Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung LeiKa⁸ umfasst derzeit mehr als 4400 Einträge, der erweiterte Katalog LeiKa plus sogar ca. 5.200 Einträge. Die Kategorisierung der Verwaltungsleistungen im LeiKa erfolgt nach Verrichtungstyp, dazu zählen unter anderem Antrag, Genehmigung, Beratung, Bescheinigung oder Auskunft. Insgesamt werden so 260 verschiedene Verrichtungstypen unterschieden. Allein diese Zahlen zeigen die Komplexität der Verwaltungslandschaft auf.

Die Kategorisierung nach Verrichtungstypen ist eine nach innen gerichtete Kategorisierung. Aus Bürgersicht bedarf es anderer Mechanismen zum Auffinden von Leistungen. Hier haben sich grundsätzlich zwei Ansätze in der deutschen E-Government-Landschaft etabliert. In Form einer A-Z-Liste werden Leistungen alphabetisch kategorisiert. Eine solche Liste ist zwar einfach umsetzbar, erfordert jedoch ein gewisses Verwaltungswissen auf Seiten der Nutzer. Näher an der Lebenswirklichkeit der Bürgerinnen und Bürger orientiert sich daher der Ansatz, Leistungen nach typischen Lebenslagen zu kategorisieren. Zu den gängigsten zählen etwa Wohnen, Arbeiten, Geburt, Familie etc. Da es keinen einheitlichen Standard für Lebenslagen und der Zuordnung von Leistungen gibt, sind die konkreten Realisierungen teilweise sehr unterschiedlich. Trotzdem hat sich dieser Ansatz aus Bürgersicht als geeignet herausgestellt. Wird der Ansatz ergänzt um einen zielgruppengerechten Thesaurus und eine fehlertolerante Suchfunktion wird die Komplexität für Verwaltungs-Laien leichter handhabbar.

Auch auf politischer Ebene wächst das Bewusstsein, dass den Herausforderungen der Verwaltung nur mit übergreifender Zusammenarbeit effektiv begegnet werden kann. In den letzten Jahren wurden für die Bereiche IT-Steuerung und E-Government eigene Entscheidungsgremien mit dem Ziel geschaffen, die verwaltungs- oder ressortübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern. Auf Bundesebene wurde der Rat der IT-Beauftragten (IT-Rat) zur ressortübergreifenden Abstimmung von Strategien, Architekturen und Standards der IT der Bundesverwaltung etabliert. Mit dem IT-Planungsrat wurde ein weiteres Gremium geschaffen, das die Koordination zwischen den Ländern und dem Bund verbessern soll. Die Kompetenzen des IT-Planungsrates sind auch durch das EGovG ausgeweitet worden. So kann dieser beispielsweise IT-Standards verbindlich vorschreiben - eine Kompetenz, die der IT-Planungsrat bislang nur einmal wahrgenommen hat. Auf kommunaler Ebene bilden die kommunalen Spitzenverbände den gemeinsamen Rahmen, wobei IT-Steuerung und E-Government nur einen kleinen Ausschnitt der dort betrachteten Themenstellungen darstellen.

⁷ [SIM15a]

⁸ [LeiK15a], [LeiK15b]

3 . Methodisches Vorgehen

Derzeit fehlt es an belastbaren Daten für einen wirklichkeitsgetreuen Überblick über den Stand des E-Government in Deutschland. Vorhandene Datensätze und Studien beschränken sich in der Regel auf die Betrachtung weniger Vorzeigestädte und Best Practice Beispiele. Gerade die Vielfalt der E-Government-Landschaft wird auf diese Weise nicht adäquat abgebildet. Aus diesen Gründen wurde im Rahmen dieses Gutachtens eine umfangreiche Analyse durchgeführt, um einen Einblick in den Umsetzungsstand der Online-Angebote zu erhalten.

Für die Erfassung des Ist-Zustands des E-Governments in Deutschland wurde eine dreidimensionale Herangehensweise gewählt, bestehend aus einer Literaturrecherche, einer quantitativen Erhebung sowie einer qualitativen Befragung.

Im Rahmen der Literaturrecherche wurden diverse Publikationen aus dem deutschsprachigen Raum sowie auf europäischer Ebene betrachtet. Ziel der Recherche war es, zunächst die typischen Herausforderungen aus Nutzersicht zu erheben und in Form von Clustern zusammenzufassen.

Der Umsetzungsstand des E-Government wurde anschließend in einer quantitativen Erhebung anhand von fünf ausgewählten Fallbeispielen in der Fläche analysiert. Die in der Literaturrecherche herausgearbeiteten Herausforderungen flossen bei der Auswahl der zu untersuchenden Aspekte in die Erhebung mit ein. Im Anschluss wurden die Herausforderungen durch eine qualitative Befragung einschlägiger Expertinnen und Experten erneut validiert. Die Befragung diente zusätzlich der Identifizierung weiterer Herausforderungen auf Anbieterseite. Darüber hinaus wurden die Expertinnen und Experten gebeten, geeignete Basis-komponenten zu benennen, die übergreifende Funktionalitäten bereitstellen und sich damit für einen übergreifenden, gemeinsamen Betrieb eignen.

Die Kombination der drei Analyseschritte (Literatur, quantitativ, qualitativ) erlaubt eine Erfassung und Beschreibung der sich für die Stärkung des E-Governments in Deutschland ergebenden Herausforderungen.

Das Zusammentragen und Bewerten der einzelnen Herausforderungen erfolgte in mehreren kleinen Workshops unter Beteiligung des Projektteams und jeweils einschlägiger Expertinnen und Experten im Haus. Diese Arbeiten dienten zugleich zur Vorbereitung der Analyse der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Herausforderungen.

3.1 Analysekonzept der quantitativen Erhebung

Um einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke aus theoretischer Betrachtung und tatsächlichem Umsetzungsstand zu leisten, wurde ein quantitativer Ansatz gewählt. Im Kern geht es um die Auswertung der auf kommunaler Ebene im Web angebotenen E-Government-Angebote. Um diese Auswertung so konkret und objektiv wie möglich zu gestalten, wurden nicht nur das Gesamtangebot der Kommunen, sondern zudem fünf konkrete Fallbeispiele betrachtet. Die Auswertung wurde für bundesweit 68 Kommunen durchgeführt.

Hierzu wurde eine Bewertungsmatrix erstellt, anhand derer leicht objektivierbare Kriterien für die Angebotsgüte und den Reifegrad der E-Government-Lösungen erfasst wurden. Die Matrix enthält für jedes der betrachteten Fachverfahren 27 in der Literatur einschlägige⁹ und

⁹ S.a. Literaturanalyse in Kapitel 4.1.

für das Untersuchungsziel maßgebliche Qualitätskriterien, die wesentliche E-Government-relevante Eigenschaften abdecken.

Dabei wurde vorrangig geprüft, ob diese Eigenschaften vorhanden sind oder nicht. Zur zusätzlichen Absicherung der Vergleichbarkeit wurden die Arbeiten von einem festen Team von drei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb von drei Wochen im Zeitraum Juli bis August 2015 durchgeführt.

Im Ergebnis führt die Erhebung zu rund 10.000 Einzeldaten, die einen Überblick über den Status Quo des E-Governments in Deutschland erlauben.

Ergänzend wurden qualitative Bewertungen und Prozessanalysen durchgeführt, um die mit den Verwaltungsverfahren verbundenen Anforderungen angemessen abbilden zu können. Außerdem wurde eine Analyse der auf Landesportalen angebotenen Dienstleistungen vorgenommen.

3.1.1 Auswahl der Kommunen

Für die Frage, inwieweit die Erhebung Aussagen zum Status des E-Governments in ganz Deutschland erlaubt, ist die Auswahl der betrachteten Kommunen wesentlich. Eine einfache Zufallsauswahl zur Erlangung einer repräsentativen Stichprobe verbietet sich jedoch aufgrund der Struktur der Grundgesamtheit. In Deutschland gibt es insgesamt 11.161 politisch selbstständige Kommunen. Nur bei 98 dieser Kommunen handelt es sich um kreisfreie Städte.¹⁰ Trotz der ungleich höheren Anzahl an Gemeinden und kreisangehörigen Städten leben in den kreisfreien Städten knapp ein Drittel der Einwohner Deutschlands.¹¹ Eine einfache Zufallsauswahl würde also selbst bei einer forschungsökonomisch nicht zu rechtfertigenden Stichprobengröße mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Auswahl von nahezu ausschließlich kleinen und kleinsten Kommunen führen, die nur einen geringen Anteil der Bevölkerung abbilden. Zudem blieben Spezifika der Bundesländer unberücksichtigt.

Um diesen Aspekten gerecht werden zu können, wurde ein pragmatisches, dreistufiges Auswahlverfahren für die Bestimmung der zu untersuchenden Kommunen gewählt. Die drei Stadtstaaten sowie jeweils fünf Kommunen aus den dreizehn Flächenländern gingen in die Analyse ein. Für die Bestimmung der Kommunen innerhalb der Bundesländer wurde zwischen kreisangehörigen Städten und Gemeinden einerseits und kreisfreien Städten andererseits unterschieden. Angesichts ihrer Kreisfunktion können die Ergebnisse für die kreisfreien Städte auf Landkreise übertragen werden. Es gingen jeweils zwei kreisfreie Städte und drei Gemeinden in die Auswahl ein, wodurch etwa das Bevölkerungsverhältnis zwischen diesen beiden Typen von Kommunen abgebildet wird. Die konkrete Auswahl erfolgte dann per Zufall, wobei die jeweiligen Hauptstädte ausgeschlossen wurden. Nach der Aufnahme der Stadtstaaten ließ sich durch die Ausnahme von Hauptstädten eine systematische Verzerrungen zugunsten eines qualitativ hochwertigen Angebots erwarten.

Aufgrund des dreischichtigen Auswahlverfahrens kann die Erhebung keine Repräsentativität im klassischen inferenzstatistischen Sinne beanspruchen. Die Schichtung garantiert jedoch, dass das gesamte Spektrum von Kommunen berücksichtigt wird, wodurch die gesamte Breite der E-Government-Landschaft darstellbar wird. Die Gesamtergebnisse erlauben dabei eine grobe Abschätzung der Abdeckung in der Bevölkerung, wobei allerdings die Bevölkerungsverteilung zwischen den Bundesländern unberücksichtigt bleibt. Auf die Korrekturrechnung

¹⁰ [DeSt14a]

¹¹ [DeSt14a]

dieses Faktors wird angesichts der geringen Fallzahlen in der nachfolgenden Auswertung verzichtet.

Für die Interpretation der nachfolgenden Ergebnisse ergibt sich aus der Auswahlprozedur, dass sie eher die durchschnittliche Erfahrung der Bürgerinnen und Bürger als den Durchschnitt der Kommunen in Deutschland wiedergeben, wobei die Aussagen in keinem der beiden Fälle statistisch verstandene Repräsentativität beanspruchen können. Die Ergebnisse spiegeln vielmehr die Struktur des E-Governments in Deutschland wieder.

3.1.2 Auswahl der Fallbeispiele

Die Orientierung an konkreten Fallbeispielen ermöglicht eine bessere Vergleichbarkeit der Angebote. Die Qualität der kommunalen Portale wurde anhand der folgenden fünf typischen Verwaltungsdienstleistungen analysiert:

- Beantragung von Wohngeld
- Einholung einer Melderegisterauskunft
- Anzeige eines Gewerbes
- Meldung eines Kraftfahrzeuges
- Beantragung einer Baugenehmigung

Die Auswahl dieser Fachverfahren für die Ist-Analyse verfolgt eine mehrfache Zielsetzung. Erstens sollen die Verfahren grundsätzlich für die elektronische Abwicklung geeignet sein. Zweitens sollen die ausgewählten Verfahren hohe Fallzahlen haben und drittens unterschiedliche Verfahrenstypen, Komplexitätsgrade und Lebenslagen abbilden. Dies gewährleistet nicht nur ein breites Spektrum der abgebildeten Verfahren, sondern auch eine abgestufte Einschätzung der Realisierungsgrade.

Nicht geeignet sind daher etwa Dienstleistungen, die eine hohe Interaktionsintensität mit Bürgerinnen und Bürgern erfordern, wie etwa Formen personenbezogener Beratung oder spezialisierte Einzelverfahren, bei denen der Aufwand der elektronischen Umsetzung in einer ungünstigen Relation zu den Fallzahlen steht.

Standardisierte Abläufe bzw. Leistungen sind demnach für E-Government wesentlich tauglichere Verfahren und bilden die Grundlage für plausible Rückschlüsse auf die Gesamtheit des E-Government mit darüber hinausgehenden Aussagen des Gutachtens. Weiterhin sollen forschungsökonomische Aspekte vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des Gutachtens beachtet werden.

Die beschriebenen Zielsetzungen erfordern ein dreistufiges Vorgehen.

1. Stufe: Identifikation relevanter Verfahren

Kurz- und mittelfristig werden sich nur solche Verfahren wirtschaftlich elektronisch umsetzen lassen, die über hinreichende Fallzahlen verfügen. Angesichts des - in bereits vorliegenden Studien angedeuteten - immer noch eher rudimentären Standes des E-Government-Ausbaus erscheint dabei eine Konzentration auf die erfolgskritischen Verfahren sinnvoll. Für die Auswahl der Verfahren werden die im Rahmen von Fraunhofer FOKUS in 2013 und 2014 durchgeführten Studien für das Land Berlin (Programm 100+) und für die Bundesdruckerei (Trusted Service Platform im Bereich E-Government) ermittelten TOP-25-Prozesse betrachtet. Zur Validierung werden zudem die entsprechenden Studien der Vitako, der KGST sowie der am häufigsten nachgefragten Leistungen der Behördenrufnummer 115 sowie des LeiKa herangezogen. Eine Ausweitung möglicher Fachverfahren auf die TOP-100 birgt nach Meinung der Autoren das auch forschungsökonomisch brisante Risiko, keine verwertbaren Ergebnisse zu erhalten, da keine belastbare Datenbasis vorliegt. Die systematische Verzerrung der Auswahl

auf TOP-Prozesse ist also unerlässlich, um den Forschungsgegenstand überhaupt angemessen erfassen zu können.

2. Stufe: Indikatoren-gestützte Auswahl typischer Verfahrenscharakteristika

Die Auswahl typischer Verfahren kann keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Der Tenor ist „typisch“ im Sinne bestimmter Verfahrensmerkmale zu charakterisieren. Die Prinzipien der Auswahl orientieren sich dabei an einem „most different case study“ Design. Grundüberlegung ist, ein weitgehend breites Spektrum von E-Government-Fachdiensten abzudecken und damit möglichst alle Aspekte mindestens durch ein Fachverfahren abzubilden. Relevante Sektionsdimensionen sind hierbei:

Verfahrens- und Prozesstypen: Sowohl für Bürgerinnen und Bürger als auch für Verwaltungen besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen einfachen Serviceleistungen, komplexen Serviceleistungen, Beantragung zu Transferleistungen und Anzeigen und Meldungen. Interessenlagen und Prozessabläufe unterscheiden sich grundlegend. Hier scheint die Unterscheidung zwischen mindestens fünf Kategorien sinnvoll: Anzeige, Genehmigung, Auskunft, Antrag, Meldung.

Komplexitätsgrad: Sowohl elektronische Umsetzung als auch Zeitaufwände für Verwaltungen sowie Bürgerinnen und Bürgern divergieren grundlegend mit der Komplexität des Verfahrens. Hier ist die Unterscheidung in fünf Kategorien sinnvoll: sehr geringe, geringe, mittlere, hohe und sehr hohe Komplexität.

Lebenslagen: Die Abdeckung möglichst vieler Bevölkerungsgruppen ist anzustreben, um die Kundenseite hinreichend abbilden zu können. Hier kann das Lebenslagenkonzept als Einstiegspunkt für die durch die Verfahren angesprochenen Bevölkerungsschichten angesehen werden. Die Abbildung aller Lebenslage kann nicht erfolgen, da die Ausgestaltung und Zuordnung bei den Anbietern differieren. Die Lebenslage dient insbesondere der Verifikation eines breiten Dienstleistungsspektrums.

3. Schritt: Pragmatische Auswahl

Aus den als grundlegend identifizierten Kategorien des 2. Schrittes ergibt sich eine 5 x 5 x 3 große Matrix. Eine Besetzung aller 75 Felder ist angesichts des Projektrahmens nicht realistisch. Stattdessen muss das Ziel sein, dass durch die Auswahl alle Ausprägungen der Dimensionen mindestens einmal durch ein Fachverfahren repräsentiert werden. Die Skalierung auf das E-Government in Deutschland kann dann anhand der einzelnen Dimensionen erfolgen, wobei Kreuzvalidierungen durch die anderen Dimensionen rudimentär möglich sind. Auf Basis der Prozessanalyse lassen sich zudem Teilprozessschritte auf andere Verfahren übertragen und die Belastbarkeit und Validität der Aussagen dadurch erhöhen.

Die notwendig nicht erschöpfende Auswahl der einzelnen Verfahren orientiert sich an weiteren forschungsökonomischen Aspekten. Die qualitative Auswertung von Vorarbeiten und speziellen Interessen spielen hier eine Rolle. Entscheidend ist, dass die gewählten Verfahren ex post den Anforderungen des most different case study design entlang der Dimensionen gerecht werden. Die im Rahmen von Ausschreibung, Angebot und internem Workshop ermittelten Fachverfahren erfüllen diese Voraussetzung:

Fachverfahren	Verfahrenstyp	Komplexitätsgrad	Lebenslage ¹²	TOP-25
Einfache Meldere-gisterauskunft	Auskunft	Sehr gering	Gläubiger & Schuldner	X
Gewerbeanzeige	Anzeige	Gering	Gewerbe	X
Kfz-Meldung	Meldung	Mittel	Fahrzeug	X
Wohngeldantrag	Antrag	Hoch	Wohnen	X
Baugenehmigung	Genehmigung	Sehr hoch	Bauen & Mo-dernisieren	X

Tabelle 2: Mehrdimensionale Abbildung des Untersuchungsfeldes durch die Fallbeispiele

Für die Interpretation der nachfolgenden Ergebnisse ergeben sich aus der Auswahlprozedur ähnliche Konsequenzen, wie sie bereits für die Auswahl der Kommunen zu konstatieren waren. Die Ergebnisse beanspruchen nicht, für alle öffentlichen Bürgerdienstleistungen repräsentativ zu sein. Die Ergebnisse bilden vielmehr die Struktur des Leistungsangebotes von Kommunalverwaltungen ab und lassen sich bei Bedarf für das Gesamtangebot näherungsweise hochrechnen.

3.2 Methodisches Vorgehen der qualitativen Befragung

In methodischer Hinsicht kam den Interviews sowohl die Funktion zu, explorativ die Basis-komponenten und Handlungsempfehlungen aus Verwaltungssicht zu erarbeiten, als auch die zahlreichen Schlussfolgerungen aus den übrigen qualitativen und quantitativen Arbeiten zum Thema zu validieren. Diese Doppelfunktion macht ein in erster Linie offenes, auf den Gesprächsfluss fokussiertes Vorgehen erforderlich, das zugleich durch Leitfragen wohlstrukturiert wird. Hier orientierten sich die Interviews im Wesentlichen an den zwei Leitfragen, die die inhaltlichen Schwerpunkte der Interviews vorgeben und bei Bedarf um Detailfragen ergänzt wurden:

1. Was sind Ihre Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung des E-Government in Deutschland? Was würden Sie sich wünschen?
2. Welche Basisdienste (z.B. De-Mail, Mail, ePayment, eID / Bürger-/Servicekonto, Formularservice) sollten zur Umsetzung von E-Government-Leistungen angeboten werden bzw. gehören in eine Referenzarchitektur?
Sollen diese Basisdienste zentral angeboten werden (im Bundesland, zusammen von bestimmten Kommunen, Shared Services, ...)?

Die Auswahl der sechs Experten aus der Verwaltung orientiert sich daran, ein möglichst breites Spektrum zu diesem Themenfeld abzudecken. Sowohl geographisch (Berlin, Südwestdeutschland, Norddeutschland) als auch funktional (Landesverwaltung, Kommunen, Kooperationen, Verband) wurde auf Unterschiedlichkeit der Befragten Wert gelegt.

¹² [SeBW15a]

4 . Analyse

4.1 Literaturrecherche: Typische Akzeptanzhürden

Im Rahmen einer Literaturanalyse wurden typische Herausforderungen aus Nutzersicht des heutigen E-Governments anhand relevanter Vorstudien in diesem Umfeld untersucht. Der Fokus liegt hier vor allem auf Nutzerbefragungen, insbesondere hinsichtlich typischer Akzeptanzhürden.

Um ein aktuelles Bild zu bekommen, wurden ausschließlich Studien der letzten vier Jahre in die Untersuchung aufgenommen. Neben Studien die sich explizit auf die deutsche E-Government-Landschaft beziehen, fließen auch Analysen auf europäischer Ebene in die Betrachtung ein. Dies ermöglicht neben der Identifikation typisch deutscher Problemstellungen auch einen Vergleich über Ländergrenzen hinweg.

Der eGovernment Benchmark der Europäischen Kommission beschreibt bereits europaweit eine hohe Verfügbarkeit von E-Government-Angeboten. Obschon sich die zur Verfügung stehenden Online-Angebote stetig erhöhen, werden sie tendenziell weniger genutzt als in den Jahren zuvor.¹³ Als größte Hürde konnte dabei unter den rund 28.000 befragten Bürgerinnen und Bürgern der EU28+-Staaten die fehlende Nutzungsbereitschaft identifiziert werden. Bürger, die nicht bereit sind E-Government-Angebote zu nutzen, präferieren in den meisten Fällen den persönlichen Kontakt (62%) oder vermuten, dass ein Vor-Ort-Termin für ihr Anliegen unumgänglich sei (34%). Fast einem Viertel der Befragten ist es auf Grund fehlender Kenntnisse, mangelnder Medienkompetenz oder zu komplex und schwierig erscheinender Online-Angebote nicht möglich, solche auch zu nutzen. Zudem haben 21% der Bürger immer noch kein Bewusstsein für die Existenz bestehender E-Government-Angebote.¹⁴

Im Vergleich mit Angeboten aus dem privatwirtschaftlichen Sektor zeigt sich bei E-Government-Angeboten ein europaweit signifikant niedrigeres Zufriedenheitsniveau. Dabei fällt eine negative Korrelation auf: Je aufwendiger und interaktionsintensiver ein Vorhaben ist, desto mehr sinkt das Zufriedenheitslevel.¹⁵ Die Nutzung des Online-Kanals für Verwaltungsleistungen ist in Deutschland nicht vorgeschrieben. Umso mehr muss der Maßstab, der bei kommerziellen Angeboten in Hinblick auf eine benutzerorientierte und intuitive Bedienung anlegt wird, auch im öffentlichen Sektor gelten. Bislang werden europäische Bürger allerdings immer noch in der Hälfte aller Fälle dazu aufgefordert, Formulare mit den für die Verwaltung bereits verfügbaren Daten auszufüllen.¹⁶ Zudem ist nur eine von vier öffentlichen Webseiten für die mobile Nutzung optimiert.¹⁷ Obwohl mit Technologien wie responsivem Design mittlerweile geräteunabhängige Webangebote mit angemessenen Aufwänden realisiert werden können.

Laut aktuellem eGovernment Monitor der D21-Initiative¹⁸ verzeichnet die Nutzung der E-Government-Angebote unter den Befragten einen Rückgang von sechs Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr (2015: 39%). Im Ländervergleich mit Schweden (75%), Schweiz (69%)

¹³ [EuCo13a]

¹⁴ [EuCo14a]

¹⁵ [EuCo14a]

¹⁶ [EuCo15a]

¹⁷ [EuCo15a]

¹⁸ [ipim15a]

und Österreich (73%) bildet Deutschland dementsprechend weit abgeschlagen das Schlusslicht. Dabei stoßen vor allem Aspekte wie „Statusinformationen über den Bearbeitungsstand“ (40%) „Durchgängigkeit“ (42%) sowie „Vielfalt der Dienste“ (44%) des aktuell verfügbaren E-Government-Angebots der Städte und Kommunen im deutschen Raum auf vergleichsweise wenig Zufriedenheit.¹⁹

Zudem wurden die Befragten dazu aufgefordert, Barrieren zu evaluieren, die für sie persönlich gegen eine intensivere Nutzung der Online-Angebote sprechen. Neben der Aussage, dass viele E-Government-Angebote nicht bekannt sind (71%), empfinden jeweils mehr als die Hälfte der Befragten (56%) die mangelnde Durchgängigkeit sowie die oftmals nicht gegebene Nutzerfreundlichkeit als wesentliche Hemmnisse der Nutzung von Online-Behördendiensten. Für ein Gros (51%) ist auch die Sorge vor mangelnder Datensicherheit und Datenschutz ausschlaggebend.²⁰ Konkrete Bedenken äußern sich hier insbesondere bzgl. der mangelnden Informationsbasis hinsichtlich der Verwendung der Daten (58%), in der Angst vor Datendiebstahl und der mangelnden Sicherheit bei der Datenübertragung (jeweils 55%) sowie Befürchtungen im Hinblick auf den „gläsernen Bürger“ (53%).²¹

Insbesondere in einem föderal aufgebauten Staat wie Deutschland nehmen Kommunen auf Grund ihrer Bürgernähe eine Schlüsselrolle bei der Verbreitung von Online-Angeboten ein.²² Erwartungsgemäß fühlt sich der Bürger in der Rolle des Verwaltungsmitarbeiters bei einem verstärkten Engagement im E-Government-Bereich ebenso durch Datenmissbrauch bedroht (62% der Kommunen). Ebenfalls haben 62% Angst, dass E-Government ihre ohnehin defizitären Haushalte mit unverhältnismäßig hohen Kosten belastet.²³

Die von der Europäischen Kommission im jährlichen eGovernment Benchmark gemessene E-Government Performance bestätigt für Deutschland im europaweiten Vergleich vor allem einen Nachholbedarf im Bereich „Transparenz“ (DE.: 30 von 100, EU28+: 48 von 100 Punkten). Hier wurde untersucht in welchem Umfang die öffentliche Verwaltung sich transparent in Bezug auf die eigene Verantwortung und Leistung, auf den Prozess der Leistungserbringung und den Umgang mit personenbezogenen Daten zeigt. In den Bereichen „Nutzerzentriertheit“ sowie „grenzüberschreitende Mobilität“ liegt Deutschland nur leicht hinter dem EU-Durchschnitt zurück.²⁴

Ferner bestehen noch Potenziale für eine erfolgreiche E-Government-Umsetzung im Bereich technischer Schlüsselfaktoren wie „Single-Sign-on“ (DE: 43 von 100, EU28+: 58 von 100 Punkten), „eSafe“ (DE: 29 von 100, EU28+: 35 von 100 Punkten) sowie „authentische Informationsquellen“ (DE: 44 von 100, EU28+: 47 von 100 Punkten). Bei der Verfügbarkeit von elektronischen Dokumenten nimmt Deutschland im EU-Vergleich wiederum eine Vorreiterrolle ein (DE: 90 von 100, EU28+: 57 von 100 Punkten).²⁵

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die wesentlichen Akzeptanzhürden aus Nutzersicht sich vor allem in den Aspekten Zugang, Benutzbarkeit, Verbindlichkeit und Nutzen des

19 [ipim15a]

20 [ipim15a]

21 [ipim15a]

22 [McKin15a]

23 [Steria13a]

24 [EuCo14b]

25 [EuCo14b]

Angebotes widerspiegeln. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht eine Zusammenfassung der aus den verschiedenen Studien gewonnen Erkenntnisse hinsichtlich relevanter Akzeptanzhürden von E-Government-Leistungen in Deutschland.

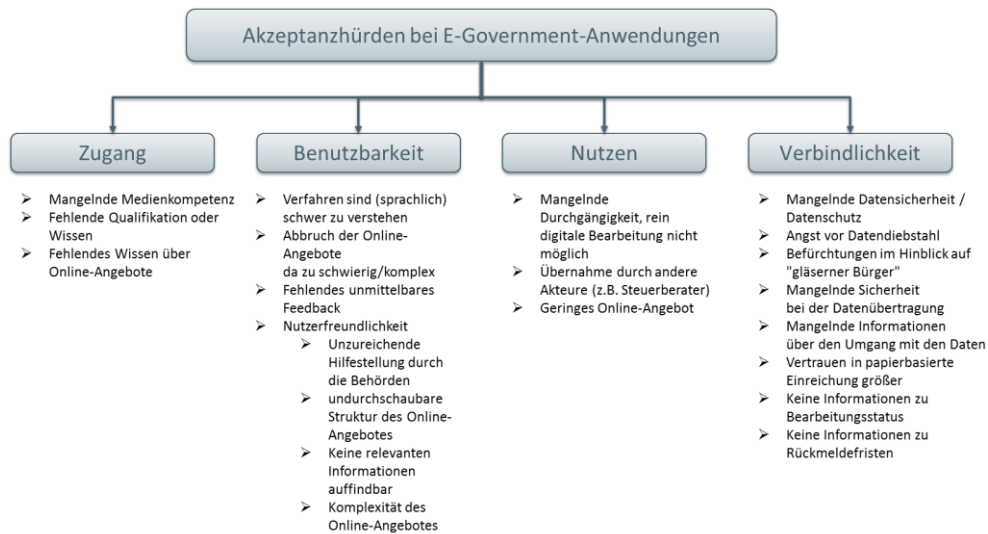


Abbildung 1: Zusammenfassung der typischen Akzeptanzhürden bei E-Government-Leistungen in Deutschland, Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Quantitative Erhebung anhand konkreter Fallbeispiele

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass vier wesentliche Erfolgskriterien erfüllt sein müssen, um eine nutzerseitige Akzeptanz zu erreichen. Diese sind Zugang, Benutzbarkeit, Verbindlichkeit und Nutzen. Auf Anbieterseite kommen zudem Aspekte der Wirtschaftlichkeit hinzu, die etwa eine übergreifende Zusammenarbeit oder auch den gemeinsamen Betrieb von Basiskomponenten erfordern. Im Rahmen der quantitativen Erhebung werden diese sechs identifizierten Aspekte anhand leicht objektivierbarer Kriterien betrachtet, mit dem Ziel die Angebotsgüte und den Reifegrad der E-Government-Lösungen zu erfassen. Die Erhebung wird anhand der fünf ausgewählten Fachverfahren „Einfache Melderegisterauskunft“, Gewerbeanzeige, Kfz-Meldung, Wohngeldantrag und Baugenehmigung durchgeführt. Die Matrix enthält für jedes der betrachteten fünf Fachverfahren 27 für das Untersuchungsziel maßgebliche Qualitätskriterien, die wesentliche E-Government-relevante Aspekte abdecken:

- Zugang; etwa:
 - Strukturierung der Dienstleistungen nach Lebenslagen
 - Auffindbarkeit von Angeboten auf der Website
 - Ranking in Suchmaschinen
- Benutzbarkeit; etwa:
 - Übersichtlichkeit der Informationen (subjektive Einschätzung)
 - Komfortleistungen wie Kartenansichten und Terminvereinbarungen
- Verbindlichkeit; etwa:
 - Benennung von Ansprechpartnern
 - Statusabfragen
- Nutzen; insbesondere:
 - Funktionsumfang der Formulare
 - Kommunikationswege für die Antragsübermittlung
- Verwendung von Basiskomponenten; etwa:
 - E-Mail

- DE-Mail
- eID/nPA
- Übergreifende Zusammenarbeit; etwa die Wiederverwendung von oder Weiterleitung zu anderen Webangeboten

Alle in diesem Kapitel dargestellten Zahlen und Prozentwerte basieren auf der eigens durchgeführten Erhebung und sind ungewichtet.

4.2.1 Steckbriefe der Fallbeispiele

Die Steckbriefe fassen die Charakteristika und markanten Kennzahlen für die Fallbeispiele zusammen.

Gewerbeanzeige	
Verfahrenstyp: Anzeige	
Zuständig: Gewerbeamt / Bürgerämter in den Kommunen	
Fallzahl pro Jahr	1.711.757 ²⁶
Betrachtete Leistung	
Der Betrieb, Verlegung sowie Wechsel des Gegenstands eines stehenden Gewerbes, einer Zweigniederlassung oder einer unselbständigen Zweigniederlassung sind gegenüber der zuständigen Behörde anzeigepflichtig.	
Gesetzliche Vorgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • §14 der Gewerbeordnung, in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. Februar 1999 • (BGBl. I S. 202), zuletzt geändert durch Artikel 4 Abs. 14 des Gesetzes zur Reform der Sachaufklärung in der Zwangsvollstreckung vom 29.7.2009 (BGBl. I S. 2258) • Für die Anzeigeerfordernisse sind gemäß § 14 Abs. 4 GewO spezielle Formulare zu nutzen. • Es fallen Gebühren bei der Anzeige an. • Es ist die Schriftform erforderlich. 	
Erforderlicher Input	Erforderlicher Output
Formular zur Anzeige mit folgenden Anlagen: <ul style="list-style-type: none"> • Personalausweis • notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag bzw. Handelsregisterauszug, Zustimmung der Gesellschafter (bei juristischen Personen bzw. Personengesellschaften) • Zustimmungserklärung Gesellschafter 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbeschein

²⁶ [DeSt15a], [DeSt11a]

- Beiblatt Vertretungsberechtigte
- Beiblatt zur Anmeldung gem. § 14 der Gewerbeordnung

Status Quo

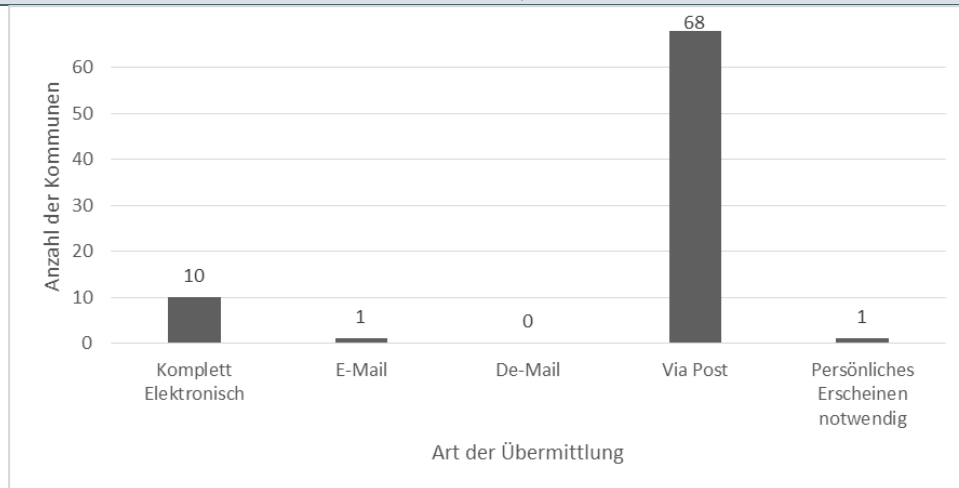


Abbildung 2: Nutzen Gewerbeanmeldung

Alle 68 untersuchten Kommunen ermöglichen den postalischen Versand des Antrags. Bei fehlenden Angaben wurde der postalische Versand vorausgesetzt. Daneben ist es in einer Kommune notwendig, zusätzlich zur Post persönlich zu erscheinen. In 10 Kommunen kann das Verfahren gänzlich elektronisch abgewickelt werden. Eine Kommune bietet die Abwicklung des Verfahrens per E-Mail an. De-Mail wird hingegen von keiner der untersuchten Kommunen für Gewerbeanmeldungen angeboten.

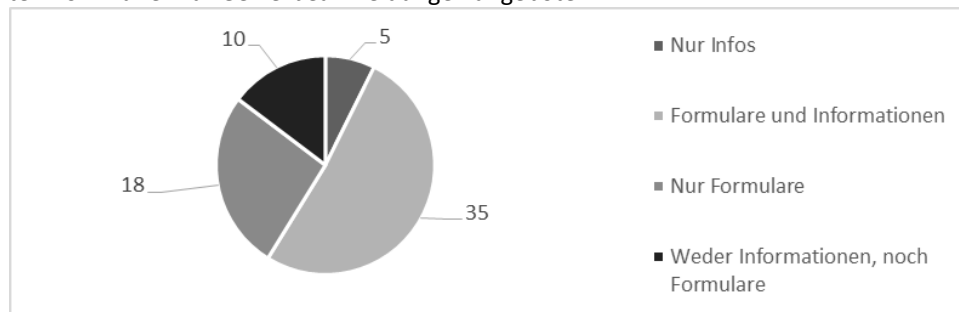


Abbildung 3: Benutzbarkeit Gewerbeanmeldung

Von 68 untersuchten Kommunen stellen 35 Kommunen zu der Dienstleistung der Gewerbeanmeldung neben Informationen auch Formulare zur Verfügung. 5 Kommunen stellen lediglich Informationen über die Dienstleistung bereit. Elektronische Formulare werden von 18 Kommunen für die Antragsstellung angeboten, ohne über die Dienstleistung zu informieren. 10 Kommunen stellen weder Informationen noch Formulare zur Dienstleistung bereit.

Beantragung von Wohngeld	
Verfahrenstyp: Antrag	
Zuständig: Wohngeldämter / Bürgerämter in den Kommunen	
Fallzahl pro Jahr	1.050.641 ²⁷
Betrachtete Leistung	
<p>Das Wohngeld dient der wirtschaftlichen Sicherung angemessenen und familiengerechten Wohnens. Das Wohngeld wird als Zuschuss zur Miete (Mietzuschuss) oder zur Belastung (Lastenzuschuss) für den selbst genutzten Wohnraum geleistet.</p>	
Gesetzliche Vorgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Wohngeldgesetz (WoGG): Wohngeld wird auf Antrag nach § 22 Abs. 1 auf Antrag einer wohngeldberechtigten Person geleistet • Wohngeldverordnung (WoGV): legt u.a. die Nutzung eines amtlichen Formulars fest • SGB I/III/X <p>Es besteht keine Schriftformerfordernis und kein persönliches Erscheinen. Es fallen keine Gebühren bei der Antragstellung an.</p>	
Erforderlicher Input	Erforderlicher Output
<p>Antragsformular mit folgenden Anlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verdienstbescheinigung oder Fragebogen zur Einkommensermittlung • Mietvertrag (Kopie) • Nachweis über Miet-Zahlungen für die letzten drei Monate • Meldenachweise (Kopien) von allen Personen, die in der Wohnung leben: <ul style="list-style-type: none"> ○ Wahlweise: Kopie der Rückseite des jeweiligen Personalausweises mit der Meldeadresse oder Meldebescheinigung. • Ausweisdokumente (Kopien) von allen Personen, die in der Wohnung leben • Nachweise über Sozialleistungen <ul style="list-style-type: none"> ○ zum Beispiel Kopien von <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bescheid über Arbeitslosengeld oder Arbeitslosengeld II (Hartz IV) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wohngeldbescheid • Überweisung Wohngeld

²⁷ [BK AmtNK Rogg]

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bescheid über Grundsicherung mit Berechnungsbogen zur Sozialhilfe ▪ Bescheid über Unterhaltsvorauszahlungen vom Jugendamt • Angaben zu Unterhaltsverpflichtungen • Fragebogen für Studenten und Auszubildende • Erklärung zum Vorliegen einer Verantwortungs- und Einstehensgemeinschaft <ul style="list-style-type: none"> ○ falls mehrere Personen in Ihrer Wohnung leben • Angaben über Untervermietung <ul style="list-style-type: none"> ○ falls Sie zur Untermiete wohnen oder einen Untermieter haben 	
---	--

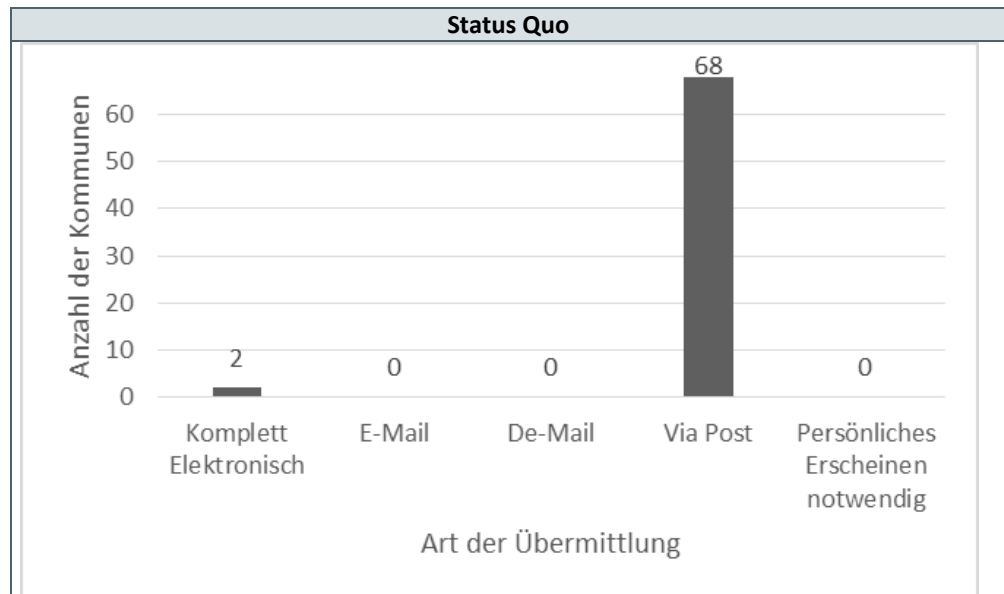


Abbildung 4: Nutzen Wohngeld

Alle 68 untersuchten Kommunen ermöglichen den postalischen Versand des Antrags. Bei fehlenden Daten wurde der postalische Versand vorausgesetzt. In zwei Kommunen kann das Verfahren auch elektronisch abgewickelt werden. Für den Antrag auf Wohngeld werden in keinem untersuchten Fall De-Mail oder E-Mail verwendet sowie ein persönlicher Kontakt verlangt.

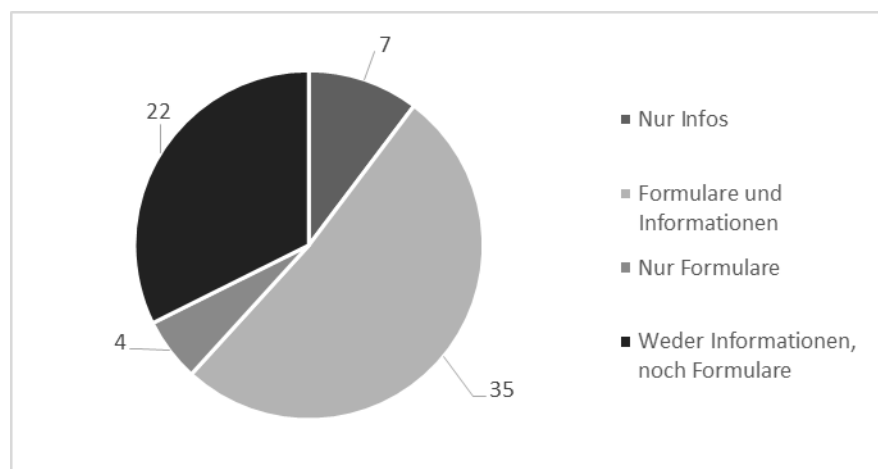


Abbildung 5: Benutzbarkeit Wohngeld

Von 68 untersuchten Kommunen stellen 7 Kommunen nur Informationen zu der Dienstleistung bereit, 4 Kommunen bieten hingegen Formulare an, ohne dazu Informationen zur Verfügung zu stellen. Die Dienstleistung wird in 35 Kommunen mit Informationen und Formularen bereitgestellt. 22 Kommunen stellen weder Informationen noch Formulare zu der Dienstleistung bereit.

An-, Ab- und Ummeldung von Fahrzeugen	
Verfahrenstyp: Meldung	
Zuständig: Kfz-Zulassungsstelle in den Kommunen	
Fallzahl pro Jahr	20.820.000 ²⁸
Betrachtete Leistung	
<p>An-, Ab- und Ummeldung eines Fahrzeuges. Fahrzeuge, die schon einmal zugelassen waren, gelten als Gebrauchtfahrzeuge. Oftmals besteht die Möglichkeit, dem Fahrzeug gebührenpflichtig ein Kennzeichen nach Wahl zuzuteilen – vorausgesetzt, das Kennzeichen ist frei und verfügbar. Zusätzlich zu Verwaltungsgebühren entstehen auch Kosten für die Kennzeichenschilder.</p>	
Gesetzliche Vorgaben	
<ul style="list-style-type: none"> • Fahrzeug-Zulassungsverordnung (FZV) • Straßenverkehrs-Zulassungs-Ordnung (StVZO) • Kfz-Zulassungsvoraussetzungsgesetz (Kfz-ZVG) <p>Es besteht keine Schriftformerfordernis, aber ein Identitätsnachweis wird verlangt sowie in der Regel persönliches Erscheinen.</p>	
Erforderlicher Input	Erforderlicher Output
<p>Zulassungsantrag mit folgenden Anlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ggf. Kennzeichenschilder, soweit eine Umkennzeichnung gewünscht wird • Fahrzeugschein / Zulassungsbescheinigung Teil I • elektronische Versicherungsbestätigung (eVB) • Nachweis einer gültigen Hauptuntersuchung gem. § 29 StVZO • HU-Prüfbericht: die Vorlage des Prüfberichtes über die letzte Hauptuntersuchung ist nur dann erforderlich, wenn sich die Fälligkeit der nächsten HU nicht aus dem Fahrzeugschein bzw. der Zulassungsbescheinigung Teil I ergibt. • Fahrzeugbrief / Zulassungsbescheinigung Teil II / Betriebserlaubnis (bei zulassungsfreien Fahrzeugen) • ggf. Vollmacht, einschließlich Personaldokument des Vollmachtgebers - es sei denn, es handelt sich um eine notariell errichtete Vollmacht - und Personaldokument des Bevollmächtigten • Personalausweis oder Pass mit Meldebescheinigung 	<ul style="list-style-type: none"> • ggf. neue Kennzeichenschilder • Geänderte Fahrzeugschein

²⁸ [KBA15a], [KBA15b]

- Auszug aus dem Handelsregister und Gewerbeanmeldung im Original oder beglaubigter Kopie sowie Personaldokumente der/des Vertretungsberechtigten (bei Firmen)
- Auszug aus dem Vereinsregister im Original oder beglaubigter Kopie, sowie Personaldokumente der/des Vertretungsberechtigten (bei Vereinen)
- ausgefüllter Zulassungsantrag

Status Quo

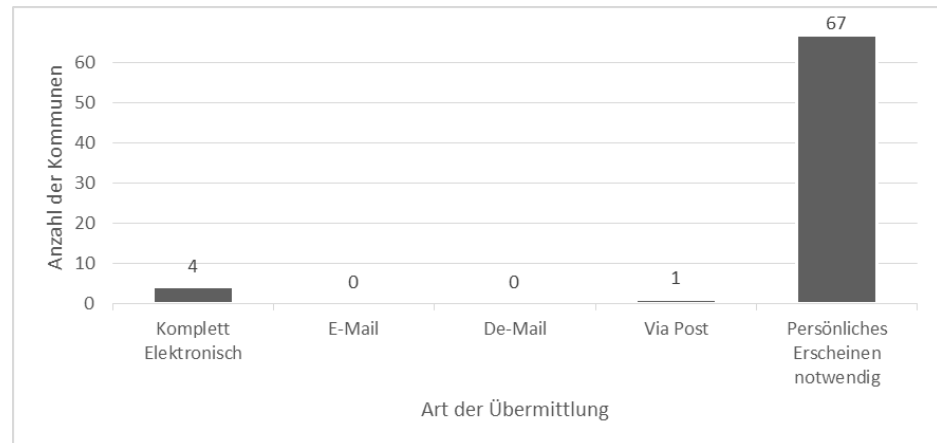


Abbildung 6: Nutzen Kfz-Meldung

In 67 Kommunen ist es zur Zulassung eines Kfz notwendig persönlich zu erscheinen. Eine Kommune lässt ebenfalls den Postweg zur Antragsstellung zu. In vier Kommunen können jedoch die Antragsunterlagen gänzlich elektronisch übermittelt werden. In keinem Fall wird es ermöglicht, den Antrag über E-Mail oder De-Mail abzuwickeln.

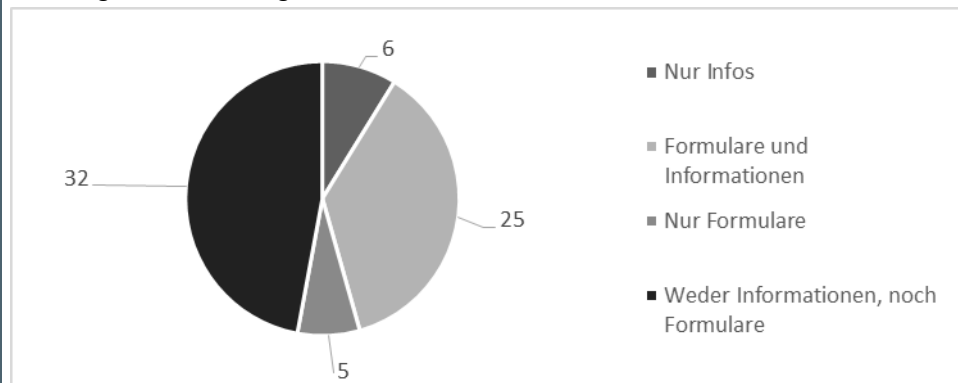


Abbildung 7: Benutzbarkeit Kfz-Meldung

Von 68 untersuchten Kommunen haben 6 Kommunen lediglich Informationen zu der Dienstleistung „Kfz-Zulassung“ bereitgestellt. 5 Kommunen bieten zwar Formulare an, jedoch ohne weitere Informationen zu der Dienstleistung. Informationen und Formulare zur Antragsübermittlung werden von 25 Kommunen zur Verfügung gestellt. 32 Kommunen stellen weder Informationen noch Formulare zur Dienstleistung bereit.

Melderegisterauskunft Verfahrenstyp: Auskunft Zuständig: Meldebehörden der Länder - Bürgerämter in den Kommunen	
Fallzahl pro Jahr	13.250.000, davon 250.000 an Bürger ²⁹
Betrachtete Leistung	
<p>Die Melderegister sind keine öffentlichen Register. Es besteht aber grundsätzlich die Möglichkeit, Auskünfte über einzelne bestimmte Personen einzuholen. Auf Antrag dürfen an Privatpersonen oder -institutionen einfache Melderegisterauskünfte (Auskunft über Familiennamen und Vornamen sowie aktuelle Anschrift/en und gegebenenfalls die Tatsache, dass der Einwohner verstorben ist), erteilt werden. Wird ein berechtigtes Interesse glaubhaft gemacht, darf die Meldebehörde auch erweiterte Auskünfte erteilen.</p> <p>Eine Gebührenzahlung ist erforderlich.</p>	
Gesetzliche Vorgaben	
<p>Zum Zeitpunkt der Erhebung geltende gesetzliche Vorgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melderechtsrahmengesetz (MRRG) §21 (einfache Auskunft) und §22 (Auskunft in besonderen Fällen) sowie die korrespondierenden Bestimmungen in den Meldegesetzen der Bundesländer • Keine Schriftformerfordernis <p>Mit der Novellierung des Bundesmeldegesetzes und dessen Inkrafttreten am 01.11.2015 gibt es erstmals bundesweit einheitliche und unmittelbar geltende melderechtliche Vorschriften.</p>	
Erforderlicher Input	Erforderlicher Output
<ul style="list-style-type: none"> • Keine Unterlagen erforderlich • Einfache Auskunft : Personenbezogene Daten (Name, Vorname, Geburtsdatum und ggf. letzte bekannte Anschrift • Erweiterte Auskunft: zusätzlich Geburtsort, Familienstand, Staatsangehörigkeit, frühere Anschriften, Tag des Ein- und Auszugs, gesetzliche Vertreter, Sterbetag- und Ort) • Gebührenzahlung • Bei erweiterter Auskunft, wird berechtigtes Interesse als Nachweis benötigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Information bzw. Dokument (rechtsunverbindlich) • Bescheid (rechtsverbindlich)

²⁹ [DeSt15b]

Status Quo

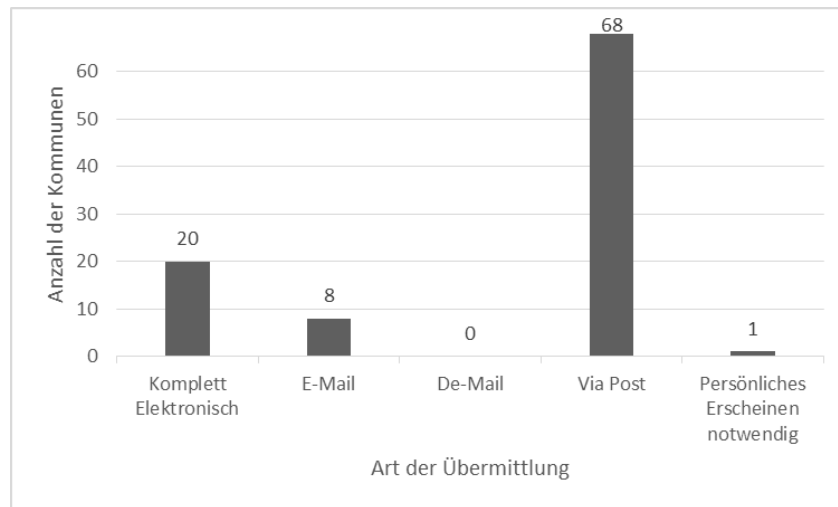


Abbildung 8: Nutzen Melderegister

Alle 68 untersuchten Kommunen ermöglichen den postalischen Versand des Antrags. Bei fehlenden Daten wurde der postalische Versand vorausgesetzt. In 20 Kommunen kann das Verfahren auch elektronisch abgewickelt werden. In einer Kommune wird das persönliche Erscheinen vorausgesetzt. Die Auskunft via E-Mail einzuholen ist in acht Kommunen möglich. De-Mail wird hingegen in den betroffenen Kommunen für eine Melderegisterauskunft nicht verwendet.

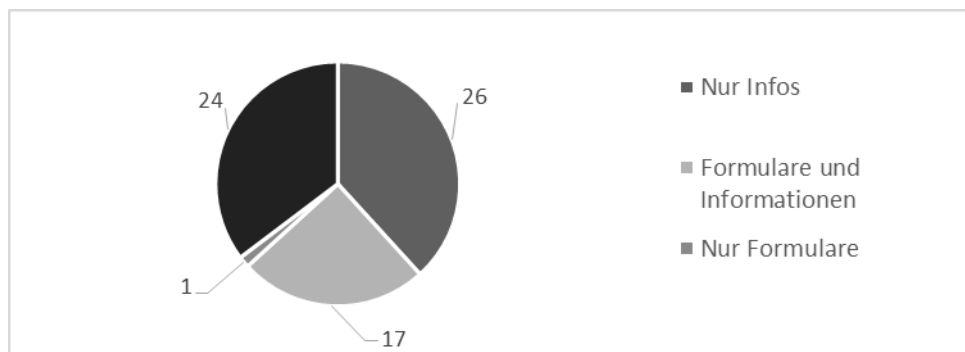


Abbildung 9: Benutzbarkeit Melderegister

Von 68 untersuchten Kommunen haben 26 Kommunen lediglich dienstleistungsbezogene Informationen bereitgestellt. Eine Kommune bietet Formulare an, ohne Informationen über den Vorgang zu veröffentlichen. Informationen und Formulare werden in 17 Kommunen zur Verfügung gestellt. In 24 Kommunen wurden keine Informationen oder Formulare zu der Dienstleistung vorgefunden.

Baugenehmigung Verfahrenstyp: Genehmigung Zuständig: Bauamt/ Bürgerämter in den Kommunen	
Fallzahl pro Jahr	209.295 ³⁰
Betrachtete Leistung	
Baumaßnahmen sind neben der Errichtung auch die Änderung, der Abbruch, die Beseitigung, die Nutzungsänderung und die Instandhaltung von baulichen Anlagen oder von Teilen baulicher Anlagen. Alle Baumaßnahmen bedürfen grundsätzlich der Genehmigung.	
Gesetzliche Vorgaben	
Bauverordnung des jeweiligen Bundeslandes.	
Erforderlicher Input	Erforderlicher Output
<ul style="list-style-type: none"> • Antragsformular / Bauantrag mit folgenden Anlagen: • Bauzeichnungen und -pläne (u.a. Auszug aus der Amtlichen Karte mit Kennzeichnung des Baugrundstückes • Bau- und Betriebsbeschreibung • Bautechnische Nachweise • Weitere Nachweise und Angaben: • Beglaubigte Baulasterklärung/en • Prüfvermerk von Behörde • Antrag auf Zulassung einer Abweichung, Ausnahme oder Befreiung • Berechnung des zulässigen, des vorhandenen und des geplanten Maßes der baulichen Nutzung • Nachweis der notwendigen Einstellplätze • Ermittlung des Rohbau- oder Herstellungswertes • Angaben zu notwendigen Einstellplätzen • Antrag auf Ablösung notwendiger Einstellplätze • Nachweis der Spielplätze für Kinder • Unterlagen über Brennstofflagerung (soweit genehmigungspflichtig) • Erhebungsbogen für Baustatistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Bescheid (rechtsverbindlich)

³⁰ [DeSt15c]

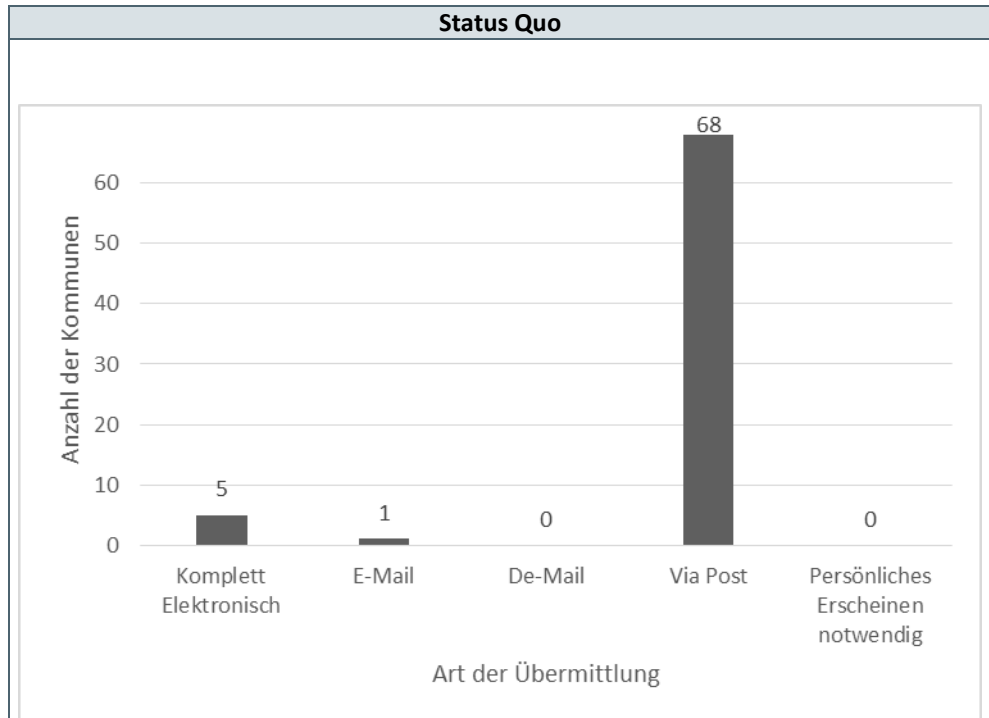


Abbildung 10: Nutzen Baugenehmigung

Alle 68 untersuchten Kommunen ermöglichen den postalischen Versand des Antrags. Bei fehlenden Daten wurde der postalische Versand vorausgesetzt. In fünf Kommunen kann das Verfahren auch komplett elektronisch abgewickelt werden. In den betroffenen Kommunen wird eine Baugenehmigung nicht via De-Mail vorgenommen und es ist nicht notwendig, persönlich zu erscheinen.

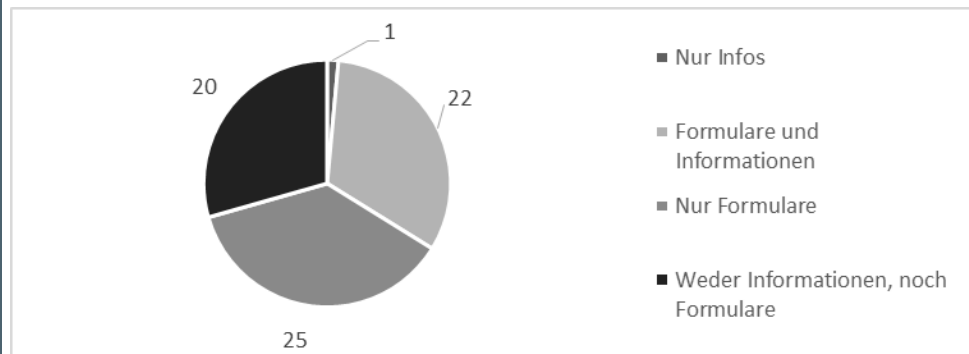


Abbildung 11: Benutzbarkeit Baugenehmigung

Formulare und Informationen stellen 22 Kommunen über die Dienstleistung der Baugenehmigung bereit. Von einer Kommune werden lediglich Informationen zu der Dienstleistung veröffentlicht. 25 Kommunen ermöglichen die Antragsstellung zwar über Formulare, verzichten jedoch auf die Bereitstellung dienstleistungsbezogener Informationen. In 20 Kommunen werden weder Informationen noch Formulare für die Antragsstellung zur Verfügung gestellt.

4.2.2 Übergreifende Aspekte

Das Internet durchzieht viele Lebensbereiche der Bürgerinnen und Bürger. Sowohl privat, als auch im beruflichen Umfeld ist die Nutzung von Online-Diensten von der Informationsgewinnung, über die Kommunikation via E-Mail bis hin zum Online-Banking bereits Alltag. Entsprechende Anforderungen werden auch an das E-Government gestellt, woraus sich Gütekriterien für die Bewertung der Angebote ergeben.

Die in den folgenden Abschnitten dargestellten Abbildungen ergeben in der Summe teilweise mehr als 100%. Dies ist darauf zurückzuführen, dass bei einigen Online-Angeboten mehrere Eigenschaften gleichzeitig erfüllt werden.

4.2.2.1 Zugang

Bevor Informationen gelesen und Formulare ausgefüllt werden können, müssen die Verwaltungsdienstleistungen erst einmal durch die Bürgerinnen und Bürger aufgefunden werden. Grundlegend haben sie zwei Möglichkeiten, um auf dem Portal ihrer Kommune die Suche nach Formularen beginnen zu können: Entweder sie kennen bereits die Internetadresse ihrer Kommune oder sie benutzen eine Suchmaschine, wie z. B. Google, und suchen explizit nach der Dienstleistung innerhalb ihres Wohnortes. Eine beispielhafte Eingabe in der Suchmaske könnte dabei wie folgt aussehen: <Kommune Leistung>. Wie erfolgreich eine entsprechende Suche ist, zeigt Abbildung 12. Dabei wurde die Suchmaschine Google.de verwendet, da sie die größte Marktabdeckung und damit ein realistisches Umfeld für die weiteren Betrachtungen liefert. Hierbei wurde im eben genannten Muster nach den jeweiligen Dienstleistungen der Kommunen gesucht. In über der Hälfte aller Fälle ist der 1. Treffer der Google-Suche direkt der gewünschte Link. In 28% der Fälle wird man jedoch gar nicht fündig. Das betrifft hauptsächlich kleine Kommunen mit wenigen tausend Einwohnern. Die anderen Fälle – ab dem 2. Treffer – sind vernachlässigbar.

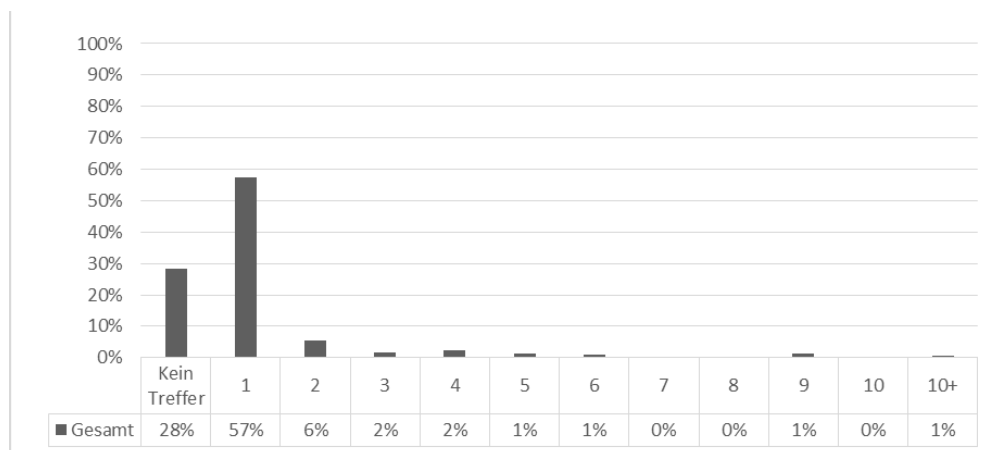


Abbildung 12: Rangliste in der Google-Suche der Dienstleistungen gesamt

Während die vorherigen Abbildungen die Gesamtheit der Städte und Gemeinden untersuchten, stellt Abbildung 13 eine Aufteilung nach kreisfreien Städten (nachfolgend kurz: Städte) und kreisangehörige Städte und Gemeinden (nachfolgenden kurz: Gemeinden) dar. Hier ist deutlich erkennbar, dass die Treffer der Google-Suche bei Städten wesentlich höher sind als bei den Gemeinden. Während 77% der Städte bereits im 1. Treffer den gewünschten Link erhalten, sind es bei den Gemeinden 43%. Dafür sind 42% der Gemeinden über Google gar nicht mit der gewünschten Dienstleistung zu finden. Das Ergebnis ist nicht überraschend, da Gemeinden mit wenigen tausend Einwohnern meist nur eine begrenzte Auswahl an Dienstleistungen anbieten.

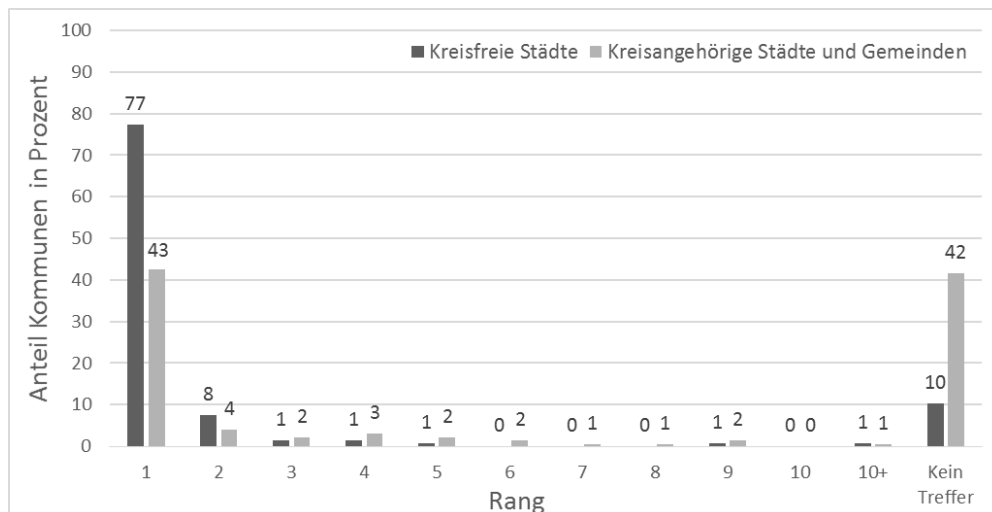


Abbildung 13: Rangliste in der Google-Suche der Dienstleistungen Stadt/Gemeinde

Eine weitere Möglichkeit, um zu der gewünschten Verwaltungsleistung zu gelangen, ist die Nutzung der Suchfunktion der kommunalen Portale. Wird die gewünschte Informationsseite der Verwaltungsleistung angezeigt, handelt es sich in 41% der Fälle um den ersten ausgegebenen Treffer der Suchanfrage. In 38% der Fälle bleibt die Suche erfolglos oder es wird keine Suchfunktion zur Verfügung gestellt, sodass die Nutzerin oder der Nutzer gezwungen ist, über andere Wege die gewünschte Dienstleistung zu finden. Ist das Portal der Kommune erst einmal gefunden, sucht der Bürger die Formulare bzw. den gewünschten Inhalt. Für den Nutzer bedeutet dies, dass er in rund 4 von 10 Suchen gezwungen ist, andere Wege einzuschlagen, um die gewünschte Dienstleistung zu finden.

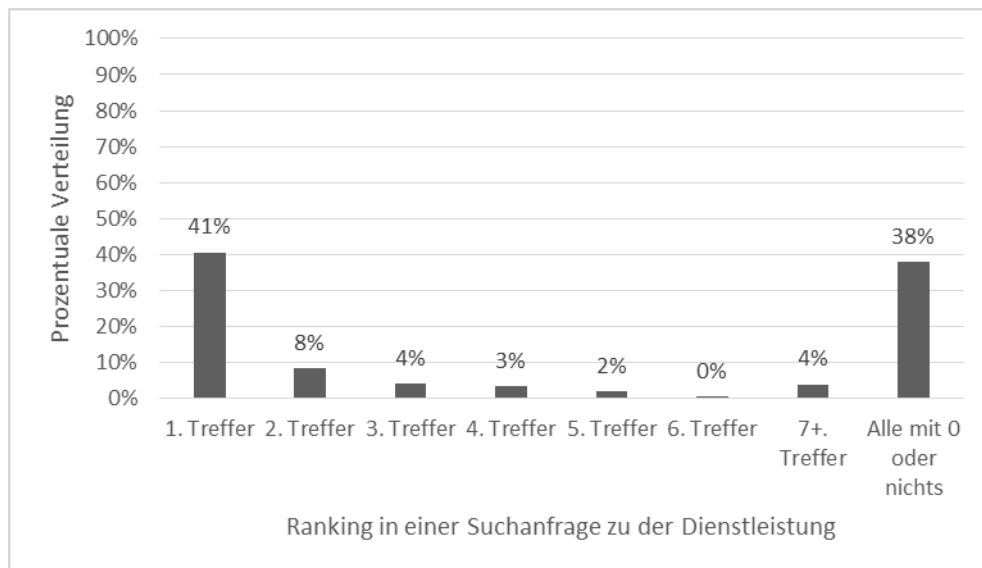


Abbildung 14: Suchfunktion-Auswertung für die Dienstleistungen

Dies kann z. B. über die Navigationsleiste der Homepage der jeweiligen Gemeinde/Stadt geschehen. Eine weitere Möglichkeit zu den gewollten Informationsseiten zu gelangen, ist über eine alphabetische Auswahl (A bis Z) der Dienstleistungen oder über die Kategorisierung nach Lebenslagen. Die folgende Abbildung 15 zeigt, dass die alphabetische Auswahl mit 54% am häufigsten bei den Portalen vertreten ist, in 16% der Fälle existieren sowohl eine Auswahl nach dem Alphabet, als auch eine nach Lebenslagen. Wohingegen 22% der Gemeinden/Städte keine der beiden Übersichten anbieten.

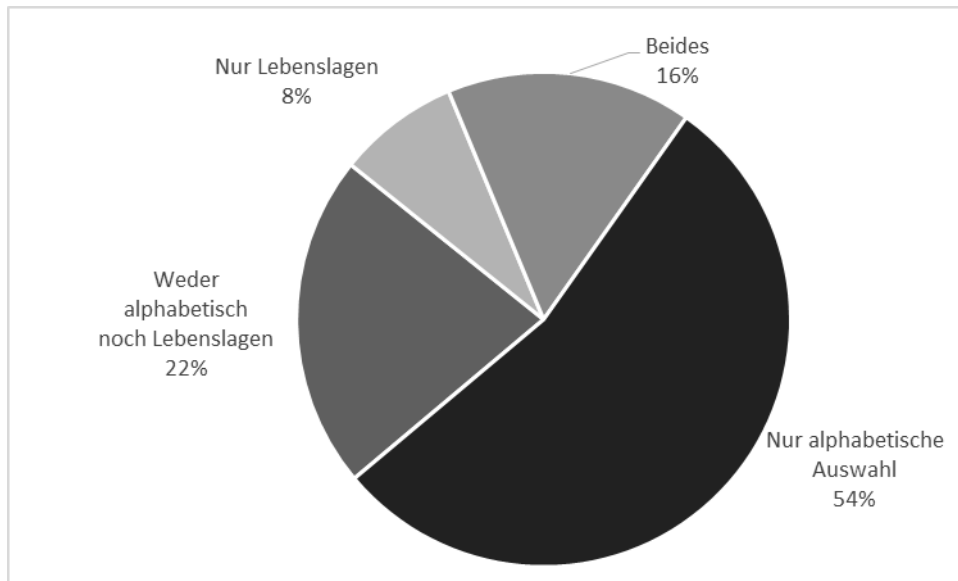


Abbildung 15: Organisationsmuster für die Dienstleistungen

Neben der Suchfunktion gibt es (angesprochen durch die Abbildung 14) die Möglichkeit für Bürger, selbst zur Inhaltsseite zu navigieren. Die Abbildung 16 zeigt, dass Bürger dafür im Durchschnitt rund 4 Klicks benötigen, um die Formulare bzw. Informationen der ausgewählten Leistungen ohne Suchfunktion aufzufinden. Bei 36% der betrachteten Kommunen waren keine Formulare vorhanden.

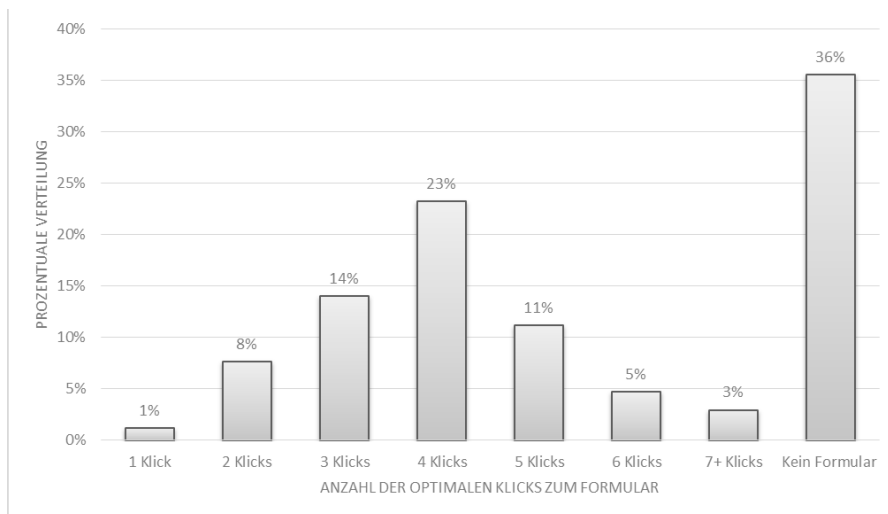


Abbildung 16: Benötigte Klicks zum/r Formular/Inhaltsseite der Dienstleistungen

4.2.2.2 Benutzerbarkeit

Eine Grundfunktion kommunaler Portale besteht in der Bereitstellung von Informationen zu den Leistungen. Abbildung 17 zeigt, dass die überwiegende Mehrheit von 87% der betrachteten Web-Angebote grundsätzlich Informationen zu Leistungen bereitstellen.

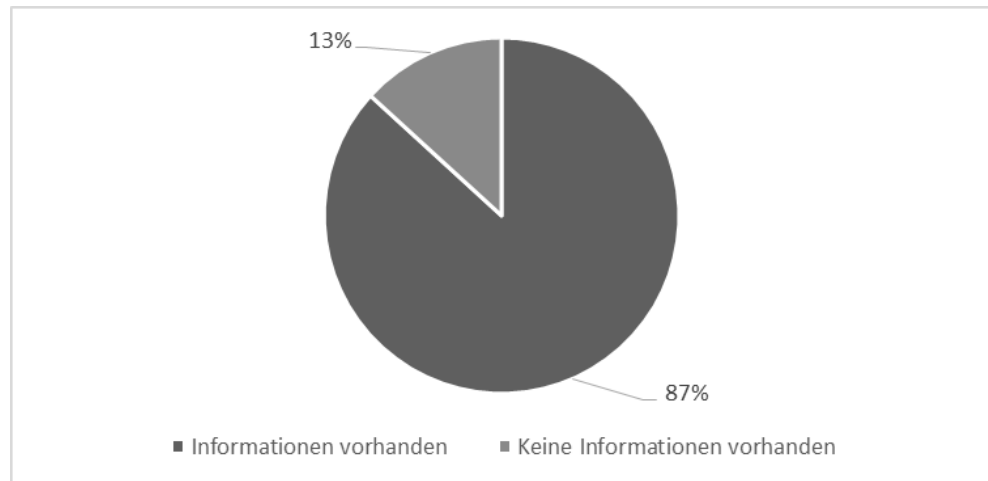


Abbildung 17: Anteil kommunaler Portale die Informationen zu Verwaltungsleistungen bereitstellen

Neben der Informationsbereitstellung stellt ein Großteil der Kommunen (91%) auf ihren Portalen Formulare bereit und 82% bieten sowohl Formulare als auch Informationen an. Wie bei Abbildung 18 zu sehen ist. Dazu zählen sowohl elektronisch ausfüllbare Formulare wie auch unveränderbare PDF-Formulare.

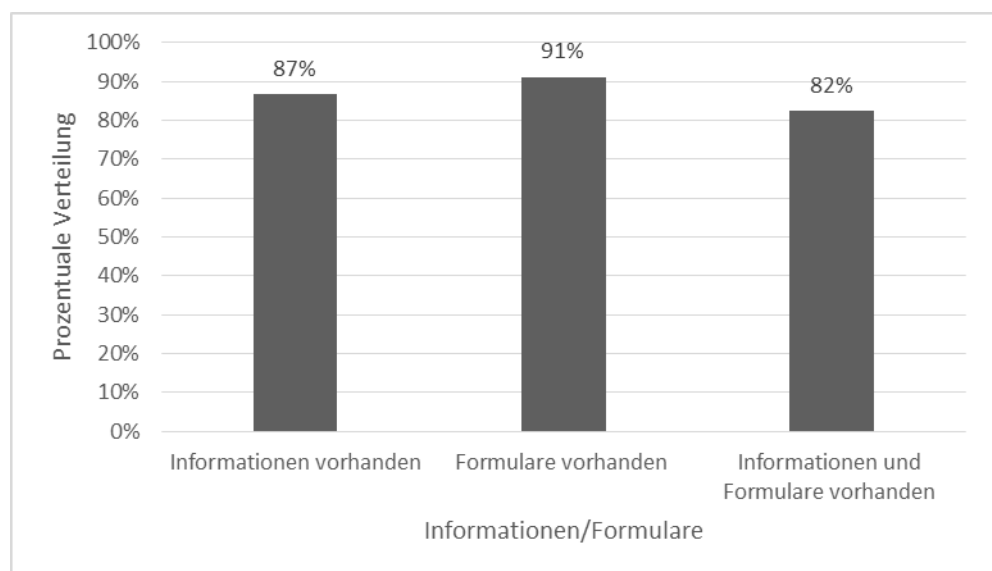


Abbildung 18: Anteil kommunaler Portale die Informationen und Formulare bereitstellen

Auch wenn die Mehrheit der Kommunen grundsätzlich Leistungsbeschreibungen und Formulare anbietet, stellt ein großer Teil der Kommunen dies nur für einige ausgewählte Leistungen bereit. Dies bestätigt auch ein Blick auf die untersuchten Dienstleistungen (siehe Abbildung 19). Obwohl es sich um typische Verwaltungsdienstleistungen handelt, fällt hier der Anteil an übersichtlichen Informationen mit 52% deutlich geringer aus.

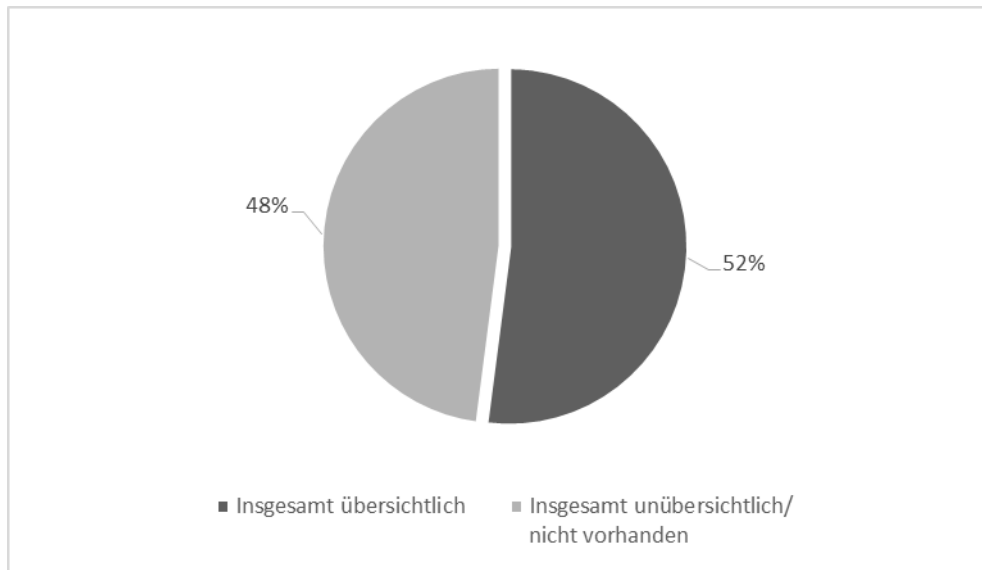


Abbildung 19: Wie oft sind die Informationen der Dienstleistungen übersichtlich Gesamtansicht

Die Gemeinden schneiden mit 35% gegenüber 75% bei der Informationsbereitstellung deutlich schlechter ab als die Städte (siehe Abbildung 20). In der Regel stellen die Städte ihren Bürgerinnen und Bürgern einen umfangreichen Katalog an Leistungsbeschreibungen bereit, während viele Gemeinden nur ausgewählte Leistungen beschreiben. Auch im Vergleich der Dienstleistungen bestehen Unterschiede zwischen Gemeinden und Städten.

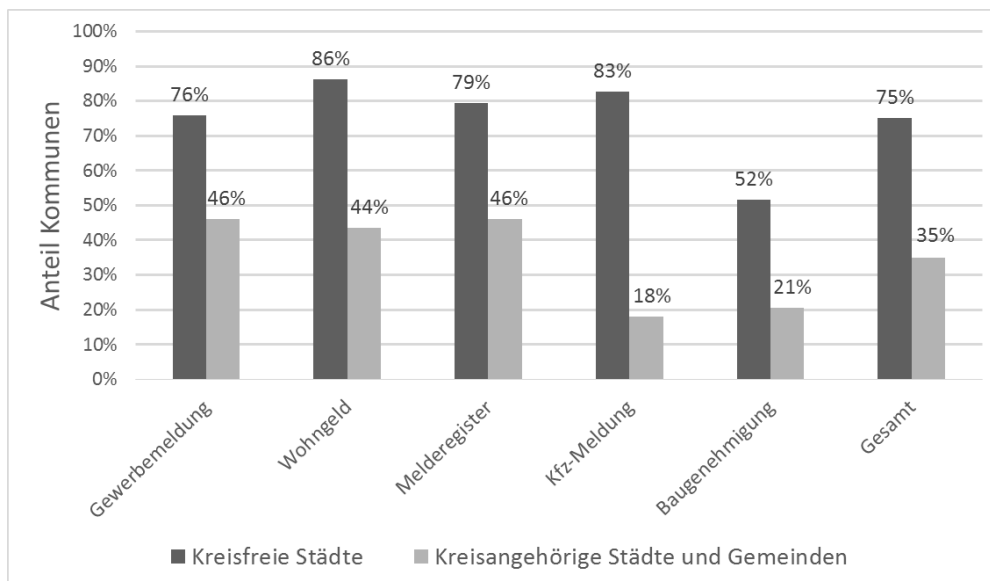


Abbildung 20: Wie oft sind die Informationen übersichtlich Städte/Gemeinden

Bei der Terminvereinbarung ist das Ungleichgewicht noch stärker ausgeprägt (siehe Abbildung 21). Hier ist der Gesamtwert vor allem auf den Einfluss der Stadtstaaten Berlin und Hamburg zurückzuführen, bei denen Terminvereinbarungen zu 80% und 60% für die ausgewählten Dienstleistungen angeboten werden.

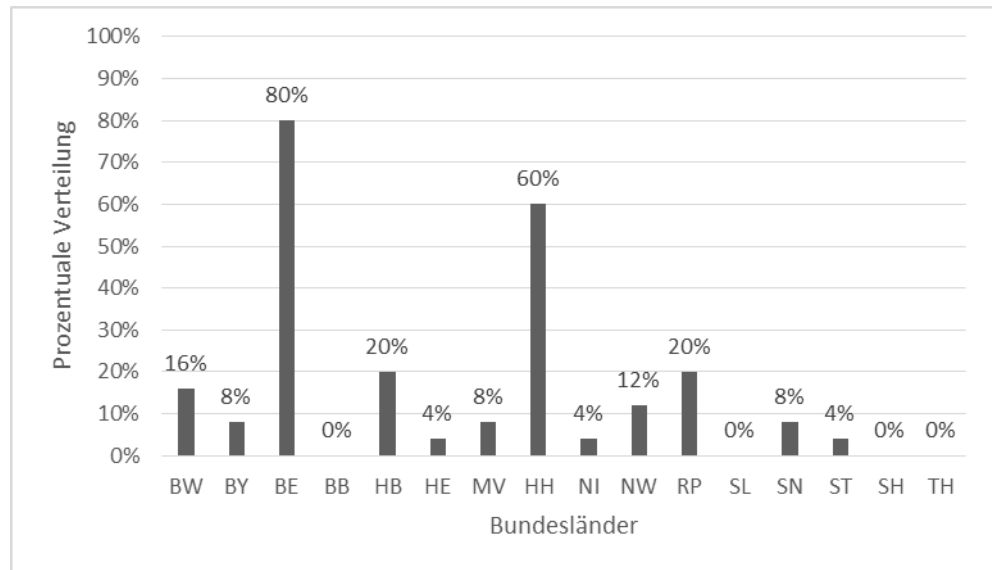


Abbildung 21: Terminvereinbarung Online bei den Dienstleistungen

4.2.2.3 Verbindlichkeit

Wichtig für einen Benutzer ist auch immer, inwieweit ihm bei eventuellen Fragen zur Dienstleistung oder deren Abwicklung entgegengekommen wird. Damit beschäftigt sich die Abbildung 22. Bei der Betrachtung weiterer unterstützender Komponenten stellen 46% der Kommunen direkte Ansprechpartner für die einzelnen Leistungen bereit. Eine Online-Terminvereinbarung für diese Dienstleistungen bieten 9% der Kommunen an, wobei diese nur gewertet wurde, insofern auf den Informationsseiten der Leistungen auf eine mögliche Terminvereinbarung hingewiesen wurde. In 12% aller Fälle ist eine medienbruchfreie Antragsstellung möglich. Nur bei 4% aller betrachteten Dienstleistungen wird dem Benutzer die Möglichkeit gegeben, den Status seiner Dienstleistung einzusehen.

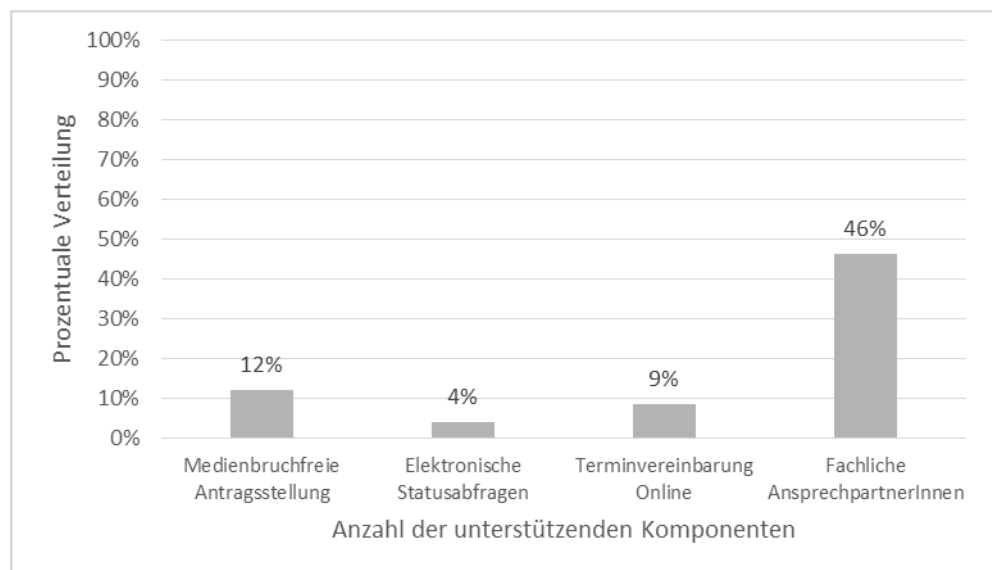


Abbildung 22: Akzeptanzfähigkeit bei den Dienstleistungen

Wird die allgemeine Grafik zur Akzeptanzfähigkeit detaillierter betrachtet und ein Vergleich zwischen Städten und Gemeinden gemacht, so fällt auf, dass die Städte bei den unterstützenden Komponenten den Gemeinden in allen Punkten voraus sind (Siehe Abbildung 23).

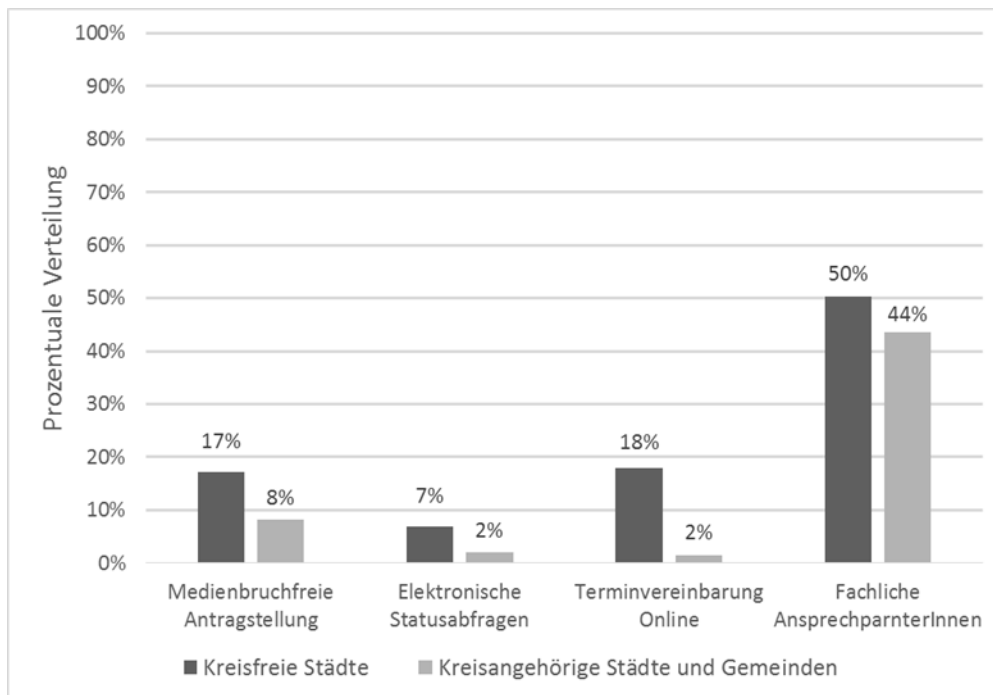


Abbildung 23: Akzeptanzfähigkeit Städte/Gemeinden bei den Dienstleistungen

Im Vergleich auf Ebene der Bundesländer schneidet Nordrhein-Westfalen besonders positiv ab, während die Stadtstaaten Berlin und Hamburg nur zu 20% Ansprechpartner angeben. Siehe dazu Abbildung 24.

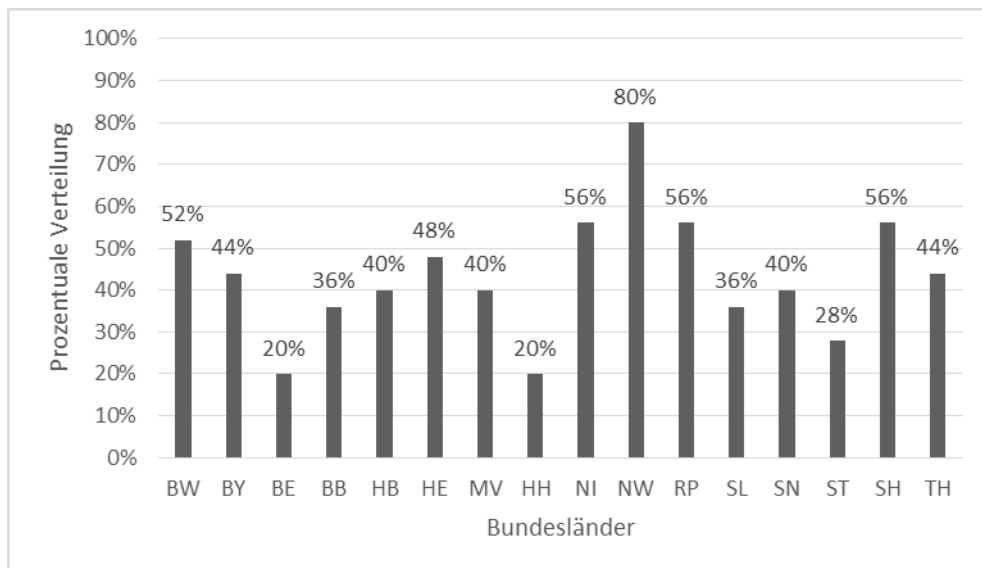


Abbildung 24: Fachliche Ansprechpartner bei den Dienstleistungen

Die elektronische Statusabfrage wird für die ausgewählten Dienstleistungen nur in 4% der Fälle angeboten und ist in einigen Bundesländern gar nicht vertreten (siehe Abbildung 25). Nur in Baden-Württemberg, Berlin und Hamburg wird der Service stärker angeboten.

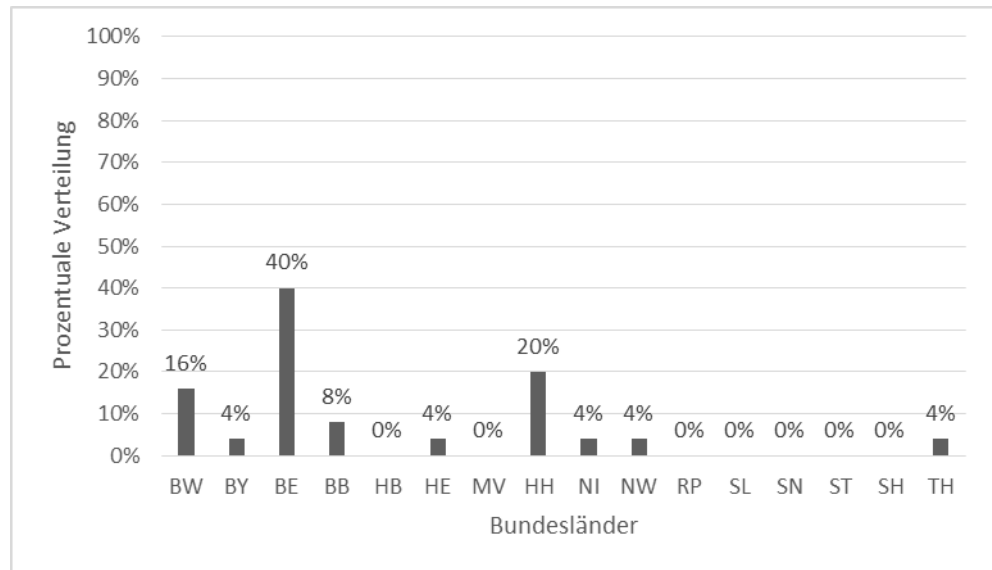


Abbildung 25: Elektronische Statusabfragen bei den Dienstleistungen

4.2.2.4 Nutzen

Die folgenden drei Abbildungen behandeln die Anzahl der Online-Dienste, die die kommunalen Portale insgesamt zur Verfügung stellen. Ein Online-Dienst ermöglicht die elektronische Übermittlung - beispielsweise eines Antrags. Abbildung 26 zeigt, dass 34% der Kommunen zwischen 1-3 Online-Dienste zur Verfügung stellen. Ein Viertel der analysierten Kommunen bietet überhaupt keine Online-Dienste an. Nur 9% der Kommunen bieten mehr als 20 Online-Dienste an, wobei es sich hierbei ausschließlich um kreisfreie Städte und zum großen Teil um die Stadtstaaten handelt.

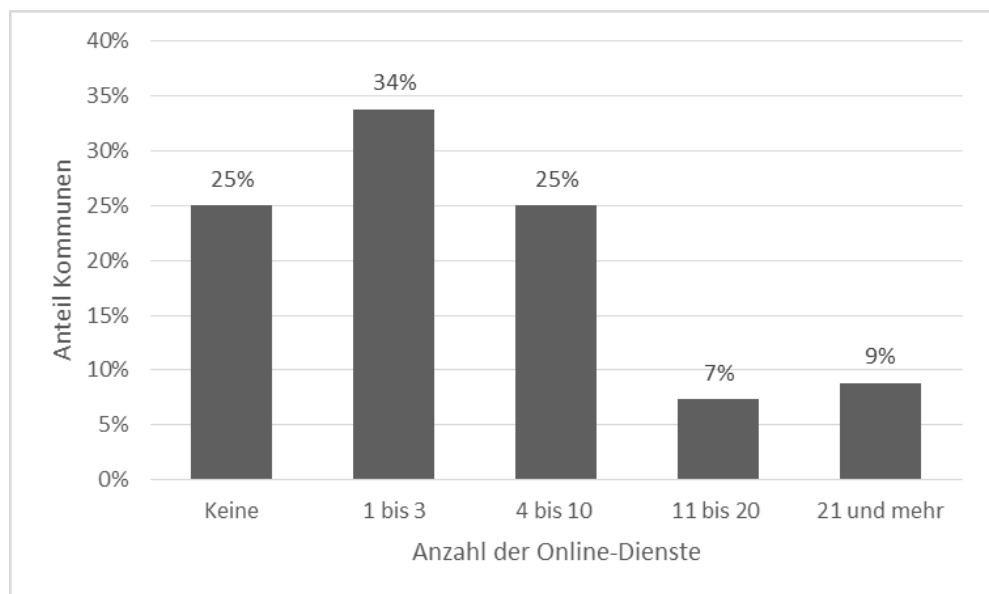


Abbildung 26: Anteil der Kommunen nach Verfügbarkeit von Online-Diensten auf dem Stadtportal

Allgemein lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Größe der Kommune und der Anzahl der Online-Dienste vermuten, wie auch die Abbildung 27 zeigt. Damit lässt sich konstatieren, dass 91% der Kommunen jeweils nicht mehr als 20 Online-Dienste anbieten. Das sind weniger

als 0,5% aus dem Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung LeiKa, der insgesamt 4400 Leistungen enthält.

.....
Analyse
.....

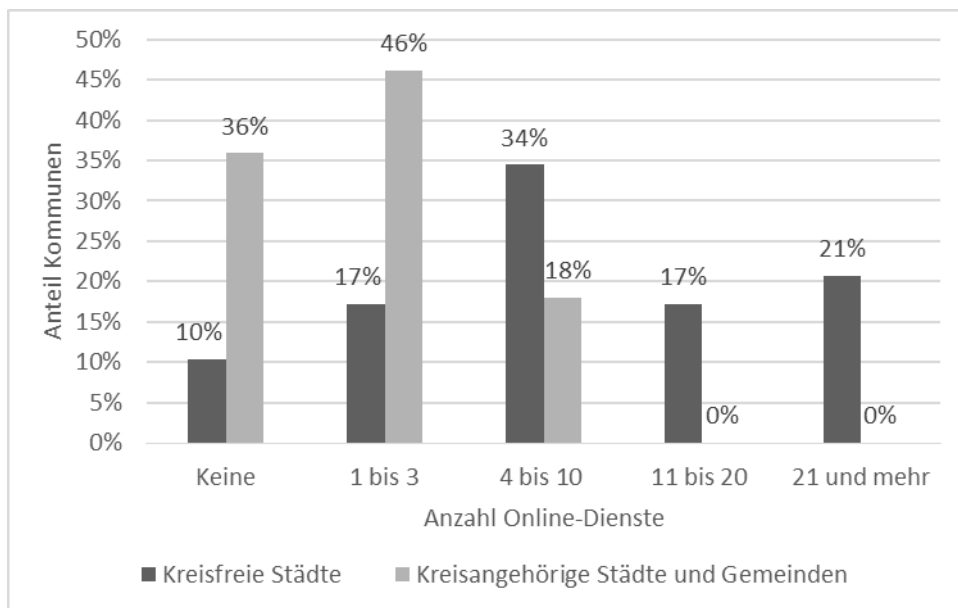


Abbildung 27: Welche Anzahl an Online-Diensten stellen Städte und Gemeinden zur Verfügung

Nur 18% der Gemeinden und kreisangehörigen Städte bietet demnach mehr als 3 Online-Dienste an, mehr als ein Drittel stellen keine Online-Dienste bereit und keine Gemeinde bietet mehr als 10 an. Die kreisfreien Städte hingegen bieten in der Mehrheit 4-10 Online-Dienste an. Der bundesweite Vergleich zeigt, dass vor allem die Stadtstaaten bei den Online-Diensten eine Vorreiterrolle einnehmen. Aber auch die Länder Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz haben mit einem durchschnittlichen Angebot von 7 und 8 Online-Diensten einen vergleichbar positiven Wert, siehe dazu Abbildung 28. Als Durchschnitt wurde hier der Median herangezogen, um Ausreißer mit ungewöhnlich hohen Fallzahlen aus der Betrachtung ausschließen zu können. Dies gilt nicht für die Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen, da diese nur über je einen Erhebungswert verfügen.

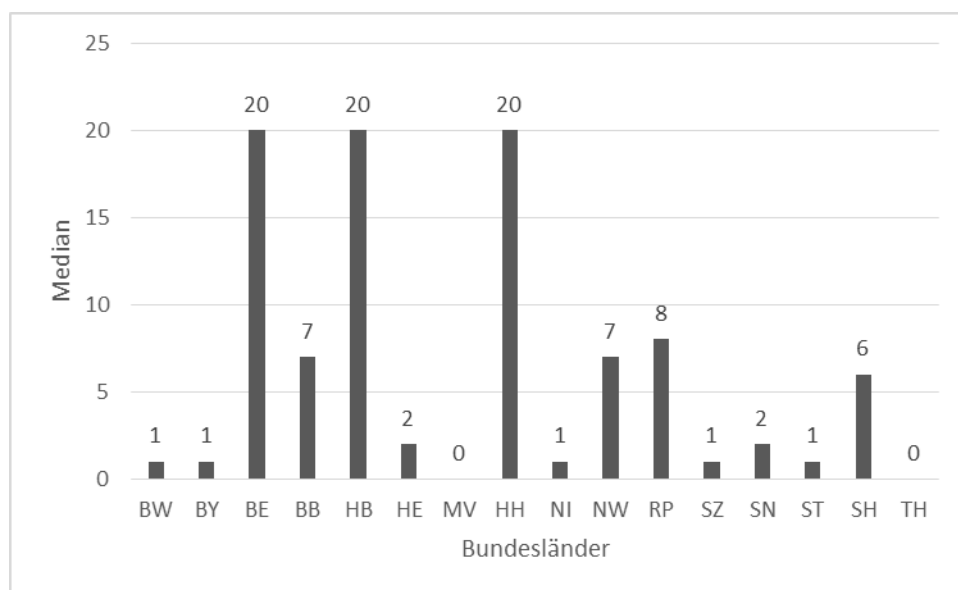


Abbildung 28: Median der Online-Dienste pro Bundesland

Abbildung 29 zeigt, auf welche Art und Weise die Anträge bei den betrachteten Verwaltungsleistungen abgewickelt werden können. Dem browserbasierten Versenden des Antrages kommt mit 11% nur eine untergeordnete Rolle zu. In noch 20% der Fälle ist ein persönliches Erscheinen notwendig, obwohl hier nur diejenigen gezählt wurden, bei denen eine Vor-Ort-Abwicklung per Gesetz vorgeschrieben ist oder explizit auf eine Pflicht zum persönlichen Erscheinen hingewiesen wurde. In den anderen Fällen wurde die Möglichkeit des postalischen Versands des Antrages angenommen. Der Versand via E-Mail oder De-Mail wird kaum bis gar nicht ermöglicht.

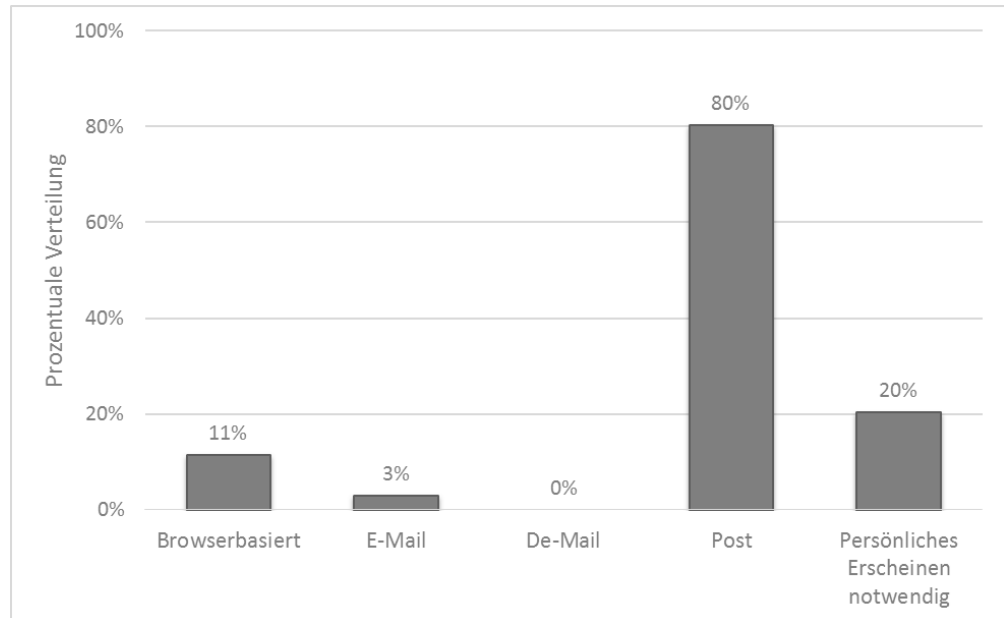


Abbildung 29: Arten der Antragsübermittlung bei den Dienstleistungen

Bei der medienbruchfreien Antragsstellung sind vor allem die Stadtstaaten Berlin und Hamburg weit vorn. Der Rest bietet im Durchschnitt nur bei 1 von 5 betrachteten Dienstleistungen eine medienbruchfreie Antragsstellung an (siehe dazu Abbildung 30).

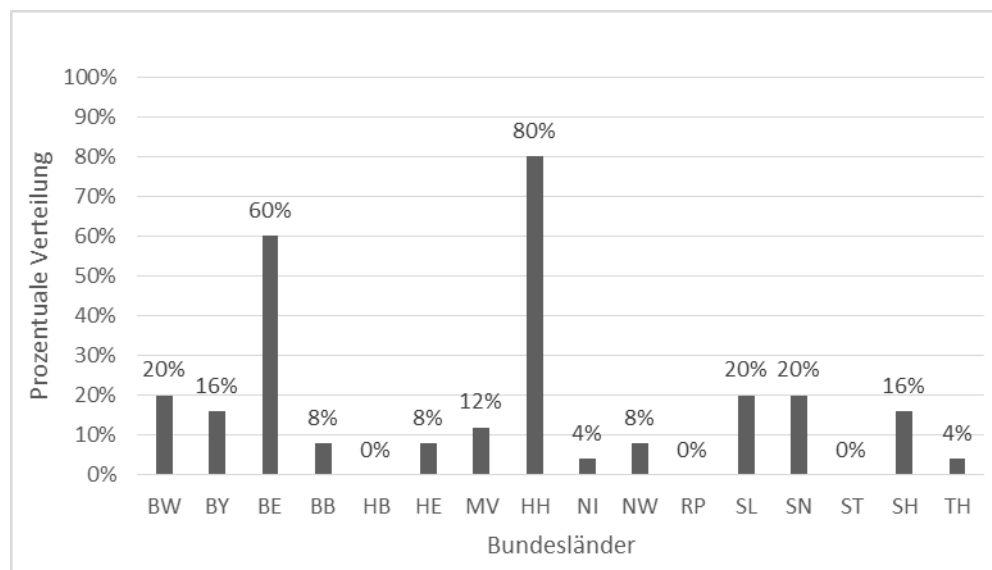


Abbildung 30: Medienbruchfreie Antragsstellung der Dienstleistungen

4.2.2.5 Nutzung von Basiskomponenten

Abbildung 31 zeigt die allgemeine Nutzung von Basiskomponenten in kommunalen Portalen, aufgeteilt nach Städten und Gemeinden. Abgesehen von der E-Mail Nutzung sind alle weiteren Basiskomponenten bei den Gemeinden deutlich weniger bis gar nicht vertreten. Dazu fällt auf, dass die Basiskomponenten insgesamt unterrepräsentiert sind. Die Bedeutung, die den Basiskomponenten seitens politischer Entscheider zugesprochen wird, spiegelt sich bei den untersuchten Kommunen nicht in der tatsächlichen Umsetzung wieder.

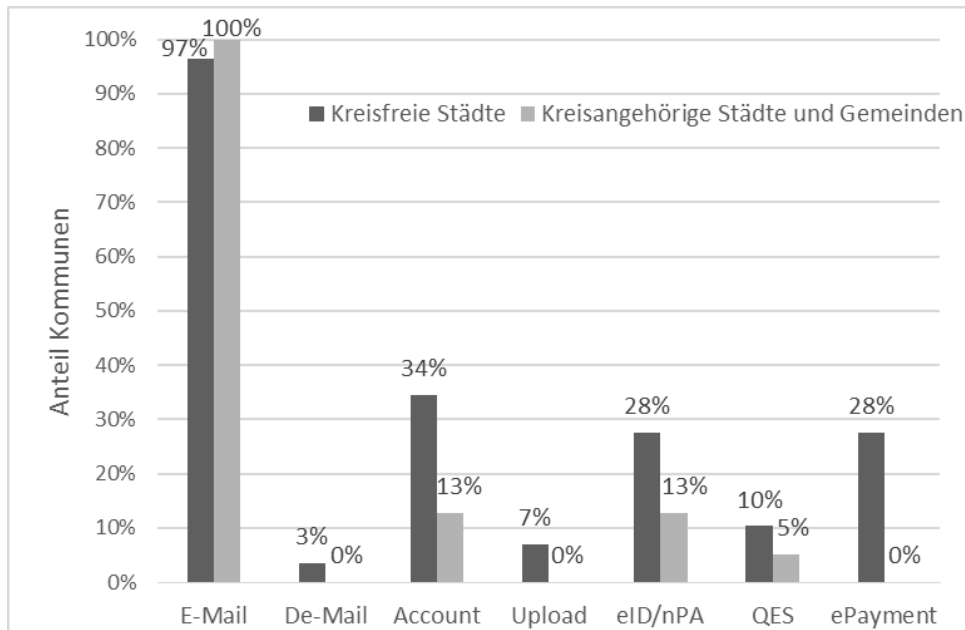


Abbildung 31: Einsatz von Basiskomponenten

Im bundesweiten Vergleich (Siehe Abbildung 32) können sich einzelne Länder wie Hamburg, aber auch Berlin positiv hervortun, während Länder wie Rheinland-Pfalz, Niedersachsen und der Stadtstaat Bremen für keine der betrachteten Dienstleistungen browserbasierte Antragsstellungen ermöglichen. Beim Hamburger Portal hingegen liegt die browserbasierte Abwicklung gleichauf mit der postalischen Versendung. Hier können 4 von 5 Anträgen der betrachteten Dienstleistungen online abgewickelt werden.

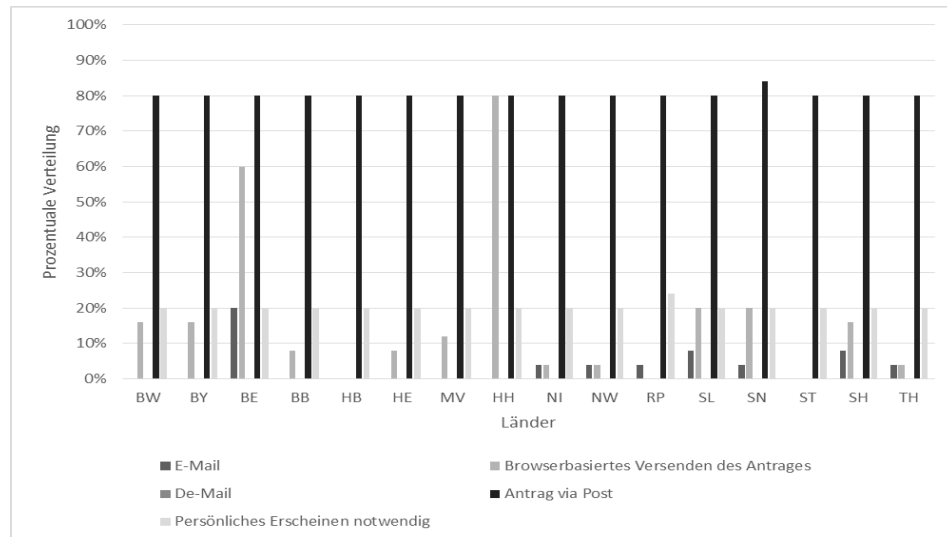


Abbildung 32: Arten der Antragsübermittlung der Dienstleistungen– Übersicht der Bundesländer

Wie Abbildung 33 zeigt, nutzen nur 4% der Kommunen eine qualifizierte elektronische Signatur (QES) oder die eID-Funktion des neuen Personalausweises (nPA), sodass deren Nutzung als Einstiegshürde für Bürgerinnen und Bürger nicht ins Gewicht fällt.

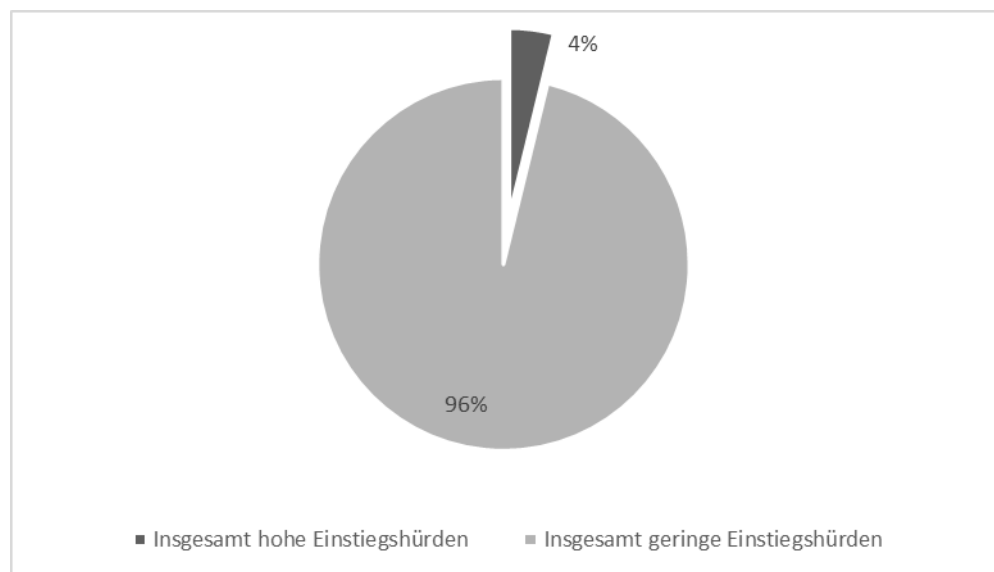


Abbildung 33: Nutzung von QES und nPA bei den Dienstleistungen

4.2.2.6 Übergreifende Zusammenarbeit

Die quantitative Analyse hat gezeigt, dass die Kommunen zur Mehrzahl eigene Online-Dienste und Online-Dienste der Länder (Sharing) nutzen. (Siehe Abbildung 34). Der vergleichsweise hohe Wert an Online-Diensten des Bundes ist vor allem auf das Online-Führungszeugnis zurückzuführen, das von vielen Kommunen in das Online-Angebot aufgenommen wurde.

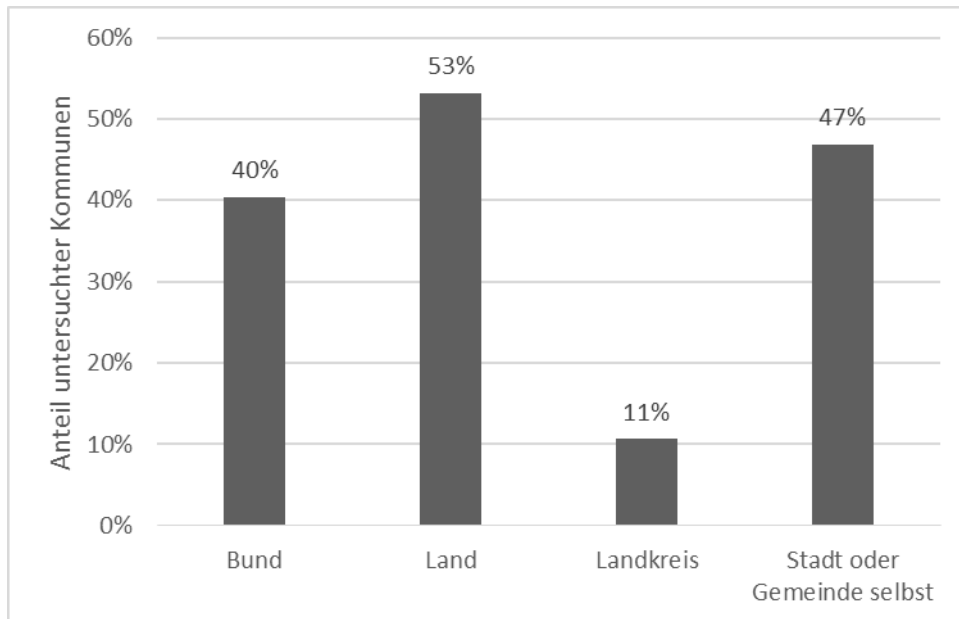


Abbildung 34: Über wen werden Online-Dienste angeboten

Ein Vergleich der Städte und Gemeinden zeigt, dass Städte Online-Dienste häufiger selbst bereitstellen als Gemeinden. Letztere greifen dagegen häufiger auf Shared-Services der Länder zurück (Siehe Abbildung 35).

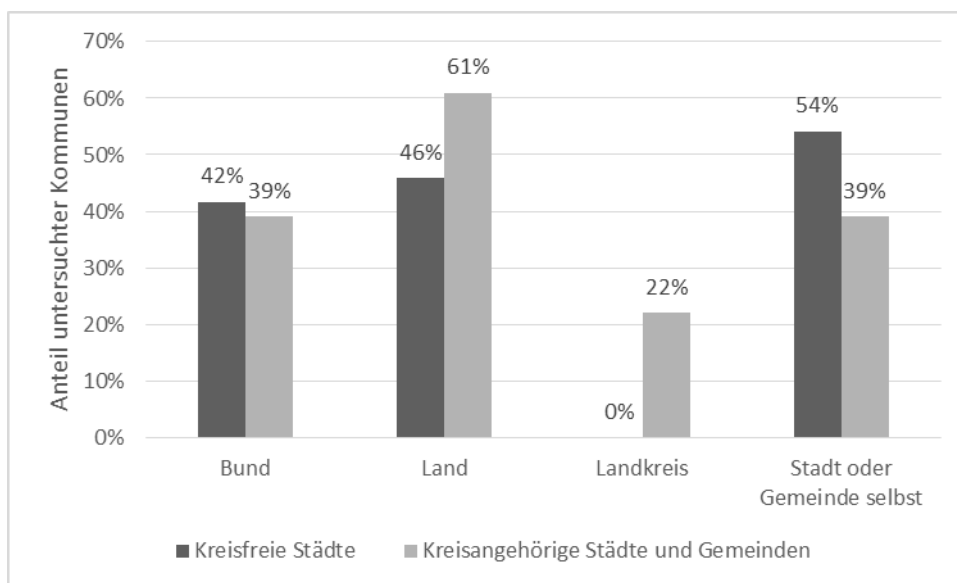


Abbildung 35: Über wen werden Online-Dienste angeboten

4.2.3 Angebote der Landesportale

Die quantitative Analyse hat den aktuellen Stand für 5 ausgewählte Dienstleistungen auf kommunaler Ebene erfasst. Es besteht allerdings auch die Möglichkeit, die Dienstleistungen direkt über die Landesportale der Bundesländer anzusteuern. Für diesen Fall wurde zusätzlich eine quantitative Analyse für einzelne Landesportale durchgeführt. Dabei wurden folgende Online-Angebote betrachtet:

Bundesland	Internetadresse des Portals
Baden-Württemberg	http://service-bw.de/
Bayern	http://www.verwaltungsservice.bayern.de/
Berlin	http://service.berlin.de/
Brandenburg	http://www.brandenburg.de/
Bremen	http://www.service.bremen.de/
Hessen	http://www.hessenfinder.de/
Mecklenburg-Vorpommern	http://www.service.m-v.de/
Hamburg	https://gateway.hamburg.de
Niedersachsen	https://www.service.niedersachsen.de
Nordrhein-Westfalen	http://www.service.nrw.de/
Rheinland-Pfalz	http://www.rlpdirekt.de/rheinland-pfalz/
Saarland	http://www.buergerdienste-saar.de/
Sachsen	http://amt24.sachsen.de/
Sachsen Anhalt	http://buerger.sachsen-anhalt.de/
Schleswig-Holstein	https://service.schleswig-holstein.de
Thüringen	http://portal.thueringen.de/

Tabelle 3: Serviceportale der Länder - Übersicht

4.2.3.1 Zugang

In Abbildung 36 wurde untersucht, wie viele Klicks ein Bürger mindestens benötigt, um sich auf dem jeweiligen Serviceportal zur gewünschten Dienstleistung zu navigieren. Der Durchschnitt beträgt 3 Klicks. Es kam vor, dass zu manchen Dienstleistungen auf den Serviceportalen nichts gefunden wurde oder es im Rahmen der Untersuchungen nicht ersichtlich war, wie man sich zu einer Dienstleistung navigieren kann. Dies war immer dann der Fall, wenn eine Dienstleistung zwar über eine Suche auffindbar war, jedoch der Weg nicht nachverfolgt werden konnte, wie man zu der Dienstleistung navigieren kann.

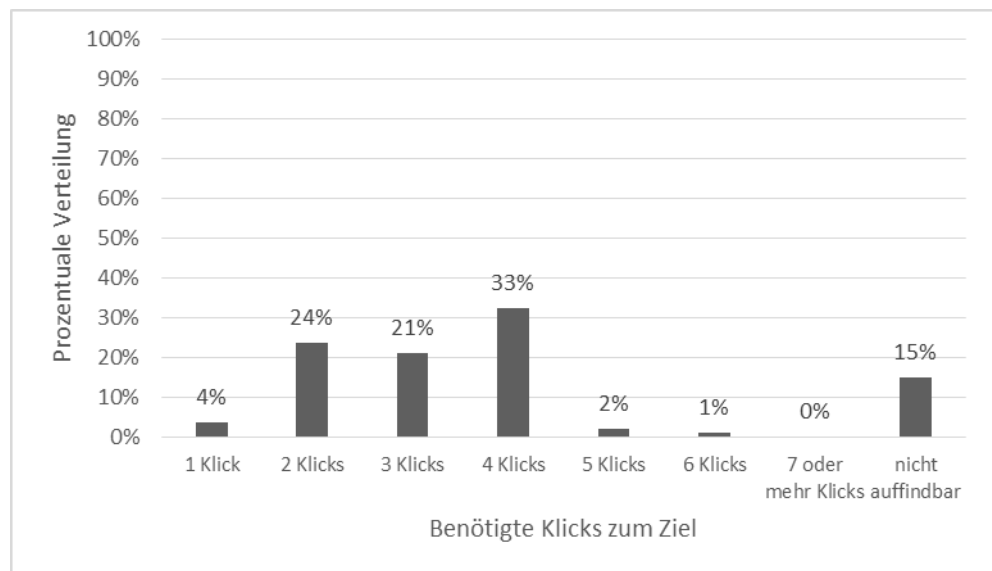


Abbildung 36: benötigte Klicks zur Inhaltsseite – Serviceportale

Abbildung 37 zeigt, was die Suche nach den Dienstleistungen jeweils ergab. In der Hälfte aller Fälle wurde die gewünschte Dienstleistung direkt gefunden. Mit jeweils unter 10% verteilen sich dann die restlichen Ergebnisse auf die jeweiligen Treffer.

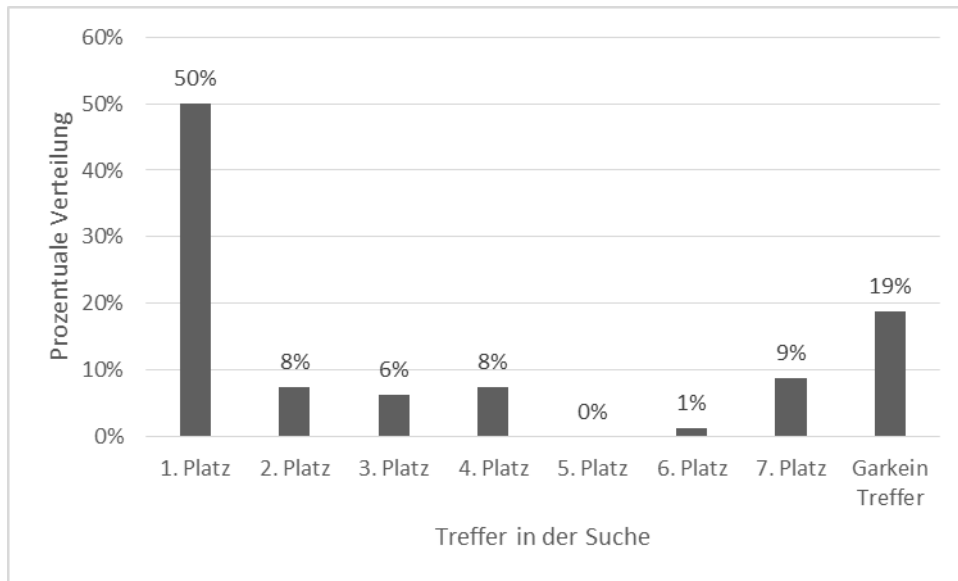


Abbildung 37: Suchranking - Serviceportale

4.2.3.2 Benutzbarkeit

Abbildung 38 beschäftigt sich mit der Benutzbarkeit der Serviceportale. Grundlegend stellen fast alle Serviceportale (86%) übersichtliche Informationen zu den Dienstleistungen bereit. Im Vergleich zu den kommunalen Portalen (vgl. Abbildung 19), deren Wert bei 48% liegt, schneiden die Serviceportale der Länder deutlich besser ab. In nur 20% der Fälle bekommen Bürgerinnen und Bürger eine Kartenansicht der für sie zuständigen Ämter angeboten. In 6% aller Fälle ist es möglich direkt Terminvereinbarungen mit den zuständigen Ämtern zu treffen.

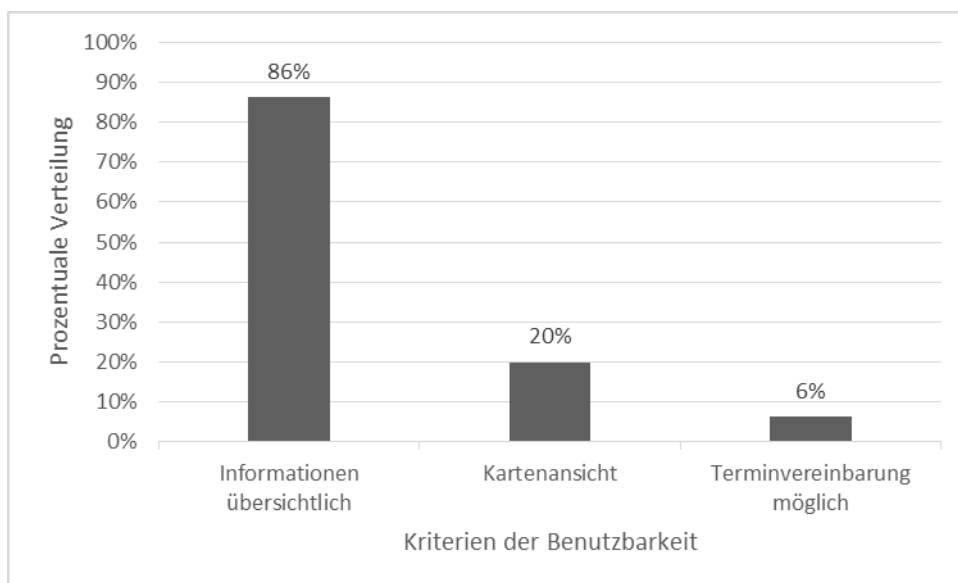


Abbildung 38: Benutzbarkeit in Bezug auf die Dienstleistung- Serviceportale

4.2.3.3 Verbindlichkeit

In Abbildung 39 wurde die Verbindlichkeit der Serviceportale untersucht. Dabei zeigt sich, dass in 63% der Fälle die jeweils zuständigen Ansprechpartner genannt werden, was ebenfalls eine deutliche Steigerung zu kommunalen Portalen mit 46% (vgl. Abbildung 22) darstellt. Hingegen ist eine Statusabfrage der bereits angestoßenen Dienstleistung genau wie bei den kommunalen Portalen (vgl. Abbildung 22) nur zu 4% möglich.

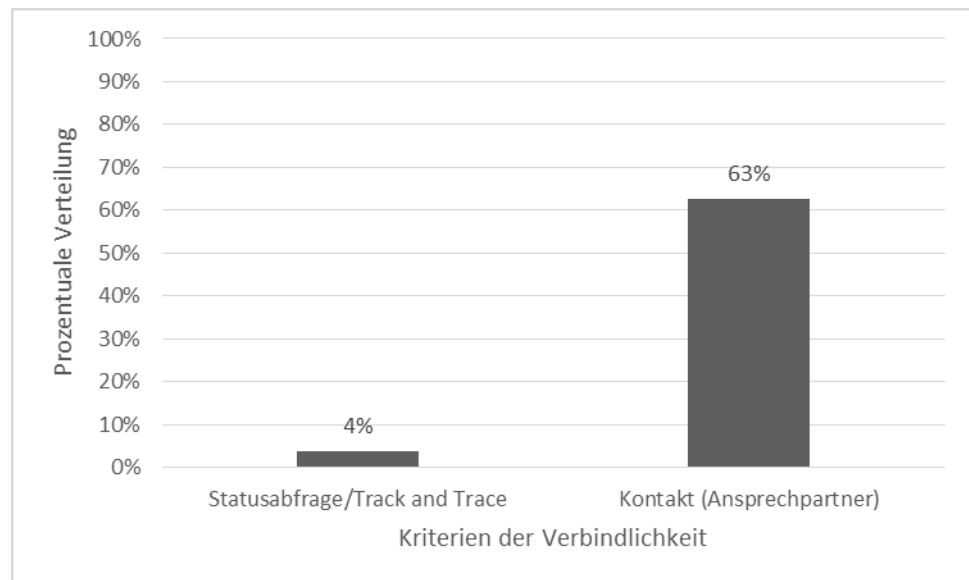


Abbildung 39: Verbindlichkeit - Serviceportale

4.2.3.4 Nutzen

Ein Fünftel der Anträge lässt sich medienbruchfrei stellen (siehe Abbildung 40). Ein Großteil (65%) bietet nach wie vor die Antragsstellung via Post an. Dieser Anteil leitet sich aus der Dienstleistung Kfz-Zulassung ab, bei der ein persönlicher Kontakt ein schriftlich Bevollmächtigter vorgeschrieben ist. Auch hier sind Doppelangaben möglich, so dass sich ein Gesamtergebnis von über 100% ergibt. Wenn man diese Ergebnisse der qualitativen dienstleistungsbezogenen Analyse gegenüberstellt (zum Vergleich siehe Abbildung 29 und Abbildung 30), so fällt auf, dass die medienbruchfreie Antragsstellung doppelt so häufig vorkommt, E-Mail Antragsstellung dreimal so häufig und die Antragsstellung via Post bzw. persönlich nahezu identisch geblieben ist.

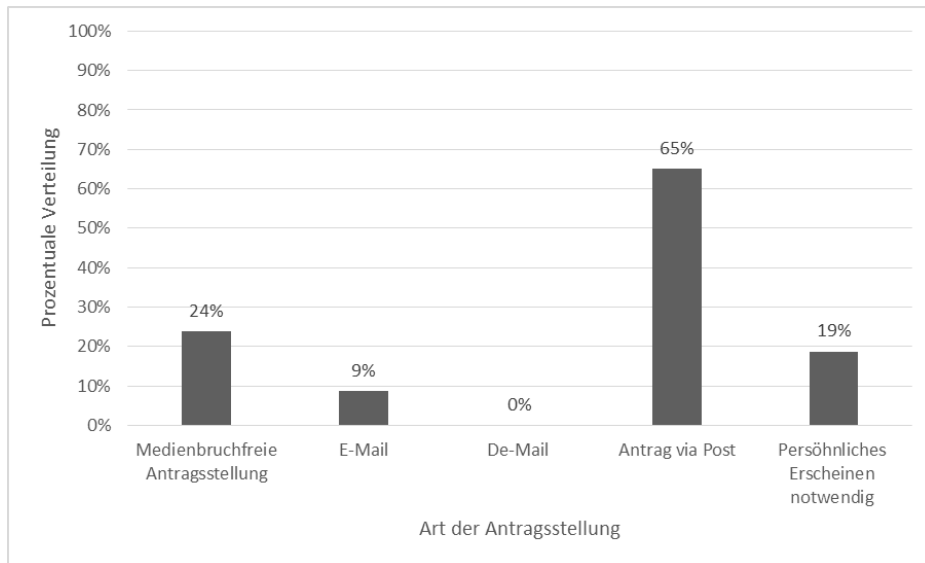


Abbildung 40: Arten der Antragsstellung - Serviceportale

4.2.3.5 Nutzung von Basiskomponenten

Abbildung 41 zeigt eine Übersicht der bei den Dienstleistungen genutzten Basiskomponenten. Fast 80% bieten zumindest einen Kontakt über E-Mail an. Fast ein Drittel ließ die Einrichtung von Accounts und 20% ließen ebenfalls den Upload von Dokumenten zu. Sowohl die eID-Funktion des Personalausweises als auch die QES finden Einsatz. Die Nutzung von De-Mail ist bei keinem Serviceportal ersichtlich. Jedoch können signierte Dokumente via E-Mail empfangen werden.

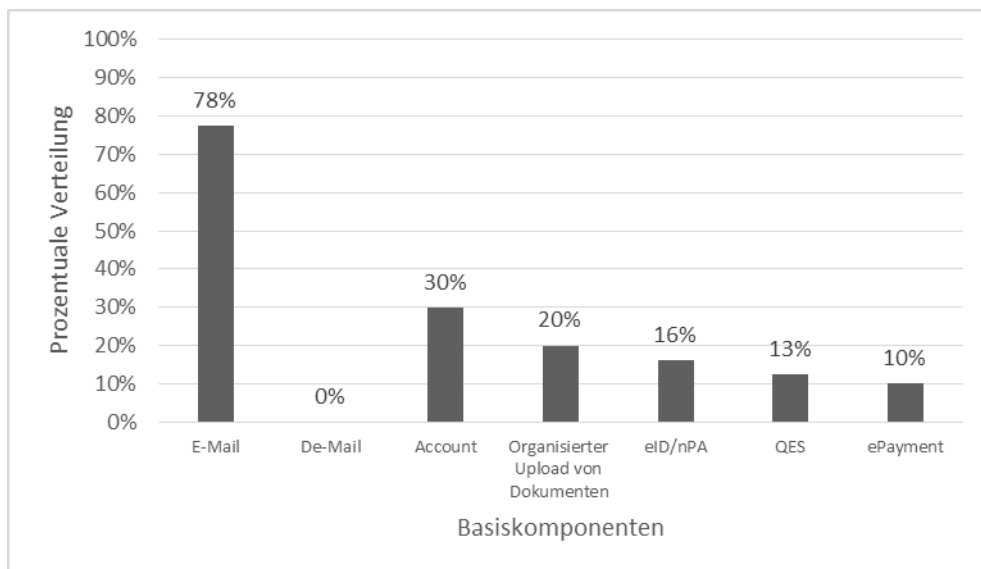


Abbildung 41: Genutzte Basiskomponenten - Serviceportale

4.2.3.6 Übergreifende Zusammenarbeit

Zwar können Serviceportale über die gesuchten Dienstleistungen informieren, aber die konkrete Beantragung oder Bearbeitung erfolgt über die zuständigen Ämter. In 35% der Fälle werden Bürgerinnen und Bürger von Landesportalen auf Fachamts- oder Landkreisseiten weitergeleitet.

4.2.4 Detailbetrachtung

Tabelle 4 fasst die Ergebnisse der Erhebung zusammen. Um einen schnellen Überblick über die Werte zu erhalten, sind die einzelnen Zellen grün (über 75%; weniger als 3 Klicks zum Ziel; besser als 2. Rang in der Trefferliste), gelb (25 bis 75%; 3 bis unter 6 Klicks zum Ziel; 2. bis unter 5. Rang in der Trefferliste) und rot (unter 25%; 6 Klicks und mehr bis zum Ziel; 5. Rang oder schlechter in der Trefferliste) gekennzeichnet. Neben den Ergebnissen zu den fünf ausgewählten Verwaltungsleistungen finden sich in der vorletzten Spalte Ergebnisse für die Landesportale und in der letzten Spalte jene für das Gesamtangebot der untersuchten Kommunen, soweit sie erhoben wurden.

	Gewerbemeldung	Wohngeld	Melderegister	Kfz-Meldung	Baugenehmigung	Landesportale	Gesamtangebot
Zugang							
Schriftformerfordernis	100%	0%	3%	100%	68%	39%	
Optimaler Weg zum Formular (Anzahl Klicks)	3,55	4,65	3,76	4,29	3,91	3,12	
Ranking in der Suchmaske der Zugangsseite	2,53	1,56	1,6	3	2,28	2,55	
Auffindbarkeit bei Google-Suche	79%	79%	72%	63%	63%		
Ranking in der Google-Suche	1,20	1,44	1,37	3,14	1,37		
Lebenslagenansatz							24%
Alphabetische Auswahl (A-Z)							71%
Benutzbarkeit							
Information übersichtlich	59%	62%	60%	46%	34%	86%	87%
Terminvereinbarung möglich	3%	4%	13%	21%	1%	6%	
Kartenansicht möglich	29%	25%	29%	19%	31%	20%	57%
Informationen zu den Leistungen vorhanden							87%
Ansprechendes Layout							74%
Verbindlichkeit							
Statusabfrage (Track and Trace) möglich	1%	1%	0%	0%	18%	4%	
Kontakt (fachliche/r Ansprechpartner/in)	59%	56%	28%	53%	37%	63%	
Nutzen							
Anzahl Online-DL (Median)							2
Formular nicht elektronisch ausfüllbar	22%	21%	3%	19%	10%	6%	37%
Formular elektronisch ausfüllbar	56%	51%	13%	31%	59%	40%	69%
Formular direkt elektronisch versendbar	13%	3%	7%	6%	3%	3%	
Browserbasiertes Versenden des Antrages	15%	3%	28%	6%	6%	24%	
Versenden per E-Mail	1%	0%	12%	0%	1%	9%	
Versenden per De-Mail	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Versenden per Post	100%	100%	100%	1%	100%	65%	
Persönliches Erscheinen notwendig	1%	0%	1%	99%	0%	19%	
Gebührenreduzierung bei Online-Abwicklung	0%	0%	21%	0%	0%		
Nutzung von Basiskomponenten							
Basisdienst: E-Mail	71%	76%	76%	50%	74%	78%	99%
Basisdienst: De-Mail	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Basisdienst: Account	1%	3%	28%	3%	7%	30%	22%
Basisdienst: Organisierter Upload	3%	0%	0%	0%	4%	20%	3%
Basisdienst: eID/nPA	1%	0%	10%	0%	0%	16%	19%
Basisdienst: QES	4%	1%	0%	0%	1%	13%	7%
Basisdienst: ePayment	0%	0%	16%	1%	1%	10%	21%
Übergreifende Zusammenarbeit							
Weiterleitung auf anderes Portal/Webseite	25%	24%	32%	10%	28%	31%	

Tabelle 4: Detailergebnisse der Untersuchung

Das Ergebnis fällt eindeutig aus: In allen Bereichen zeigen sich beträchtliche Optimierungspotenziale. Vergleichsweise positiv fällt die Bewertung des Zugangs zu den Leistungen auf. Die Mehrheit der Leistungen lässt sich auf unterschiedlichen Wegen gut auffinden. Bei der Benutzbarkeit lässt sich immerhin noch eine mittlere Übersichtlichkeit dargebotener Informationen konstatieren. Der Indikator für die übergreifende Zusammenarbeit hängt stark von den Auswahlkriterien für Verfahren und Kommunen ab und ist daher kaum belastbar. Dennoch liefern sie eine Bestätigung der bereits zu Abbildung 35 festgestellten, mittleren Zusammenarbeitsintensität. Weitaus eindeutiger und verheerender fallen die Ergebnisse für die drei verbleibenden der untersuchten Bereiche aus. Danach bieten die Online-Angebote aktuell nahezu keinen Mehrwert, lassen ihre Nutzer über den Verfahrensablauf im Vagen (mangelnde Verbindlichkeit) und Basiskomponenten bleiben weitgehend ungenutzt.

4.3 Qualitative Befragung: Empfehlungen und Basiskomponenten

Zur Identifikation neuer und Validierung bereits erarbeiteter Herausforderungen und Handlungsempfehlungen wurden qualitative Interviews mit ausgesuchten Expertinnen und Experten durchgeführt. Den Interviews kam entsprechend eine inhaltliche und methodische Doppelfunktion zu. Inhaltlich wurden sowohl aus Verwaltungsperspektive erforderliche Basiskomponenten abgefragt, als auch Handlungsempfehlungen eruiert. Zudem wurden in Einzelfällen konkrete Fachfragen gestellt, die für den weiteren Forschungsablauf wesentlich waren.

4.3.1 Handlungsempfehlungen der Experten

Von den Experten wurden unter anderem folgende konkreten Empfehlungen genannt:

- ❖ *Zugang*: Analog zum Ansatz der Behördenrufnummer 115 wurde ein zentrales Portal für alle Anliegen genannt. Dieses müsste jedoch verwaltungsebenen-übergreifend und zentral bereitgestellt werden.
- ❖ *Benutzbarkeit*: Ausstattung der Online-Dienste mit Assistent, Plausibilitätscheck und einfacher Sprache.
- ❖ *Verbindlichkeit*: Sicherstellung eines Rückkanals für den Bürger, etwa durch eine Eingangsbestätigung.
- ❖ *Nutzen*: Verwaltungsinterne Nachweise automatisch einholen; elektronische Beteiligungsverfahren zwischen Kommunen.
- ❖ *Übergreifende Zusammenarbeit*: Von den Experten wurde der gemeinsame Betrieb von Prozessen und Komponenten zwischen den Kommunen empfohlen. Außerdem sei eine Bestandsaufnahme zu politischen, rechtlichen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen für die ebenenübergreifende Zusammenarbeit zur Umsetzung gesicherter Infrastrukturen in Bezug auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der 16 Bundesländer notwendig. Darüber hinaus sollten länderspezifische Migrationsstrategien zur ebenenübergreifenden Zusammenarbeit unter Wahrung der kommunalen Autonomie entwickelt werden. Die Entwicklung und der Aufbau von länderspezifischen Beratungsangeboten zur Unterstützung der Kommunen wurden ebenso genannt wie auch die Darstellung effizienter Betriebsszenarien und Organisationsstrukturen kommunaler IT-Dienstleister und IT-Dienstleister der Länder für ebenenübergreifende Dienstleistungen.
- ❖ *Rechtliche Aspekte*: Von den Experten wurde die Rechtssicherheit relevanter Vorgaben genannt. Außerdem wurde die Schaffung regelmäßiger Arbeitsgruppen bei den

Fachministerkonferenzen zu E-Government und Recht ins Spiel gebracht. Umsetzungserfordernisse sollten den Experten zufolge durch ein Gesetz erzwungen werden. Darüber hinaus wurde die Empfehlung ausgesprochen, jedes neue Gesetz auf seine E-Government Umsetzbarkeit hin zu prüfen (Beispiel ELSTER: hier wurde das Gesetz an eine Online-Umsetzung angepasst) und eine Festlegung von Datenaustauschstrukturen in der Gesetzgebung anzustreben.

4.3.2 Expertenempfehlungen zu Basiskomponenten

Die Expertinnen und Experten wurden in Einzelinterviews gebeten, Empfehlungen zu konkreten Basiskomponenten abzugeben. Dabei wurden sowohl Empfehlungen für die Anpassung bestehender als auch Bedarfe für neue Basiskomponenten genannt.

- ❖ *Identifikation & Autorisierung:* Der Aspekt der Identifikation gilt den Experten zufolge als neuralgischer Punkt. Ein eID-Service als Basiskomponente wird als erforderlich erachtet (siehe neuer Personalausweis). Außerdem wurde ein schneller Aufbau von De-Mail-Gateways genannt, genauso wie der Aufbau von interoperablen Bürgerkonten im Sinne eines „eID-Service plus“. Aufgrund der Komplexität der bestehenden Verfahren wurde jedoch auch der Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger angesichts der geringen Anzahl von Verwaltungskontakten angezweifelt.
- ❖ *Bezahlung:* Genannt wurde ebenso der Aufbau von einfachen und vertrauenswürdigen ePayment-Diensten, wobei das Disagio-Problem haushaltsrechtlich gelöst werden müsse und die Gesamtbedeutung insgesamt umstritten sei. Des Weiteren wurde die E-Rechnung mit der Möglichkeit zur Aufteilung von Rechnungsbeträgen auf mehrere Konten angeführt.
- ❖ *Datenerfassung:* Für den Bereich der Datenerfassung wurden Formulardienste erwähnt, die intelligente Formular- oder Antragsassistenten mit regelbasiertem Fallmanagement unterstützen. Ziel sollte es demnach sein, nur jene Informationen zu erfassen, die für einen konkreten Fall notwendig sind. Außerdem wurde angesprochen, dass die in jedem Fall erforderliche Vereinheitlichung der Datenerfassung eines zentralen Kompetenzteams für Formularerstellung und Strukturierung sowie standardisierter Datenmodelle bedarf.
- ❖ *Dokumentenverwaltung:* Für die verwaltungsinterne Prozessabwicklung wurde von den Experten der Aufbau von Dokumentenmanagementsystemen (DMS) mit Vorgangsbearbeitung sowie Workflow-Management genannt.
- ❖ *Archiv:* Der Aufbau von Belegarchiven sowie eine Anbindung von DMS an ein Langzeitarchiv sehen die Befragten ebenfalls als wichtige Basiskomponente.
- ❖ *Schnittstellen:* Auch der automatisierte Datenaustausch zwischen öffentlichen Stellen werde den Befragten zufolge zunehmend relevant. Hier wurde XÖV genannt und Aspekte der Standardisierung hervorgehoben. Häufiges Beispiel seien demnach vor allem Registerabfragen. Im Rahmen der Standardisierung wurde außerdem angemerkt, dass weniger Deutschland-spezifische Lösungen und vielmehr europäische oder internationale Lösungen erarbeitet werden sollten.
- ❖ *Wissensmanagement:* Im Bereich Wissensmanagement wurde sowohl die Wichtigkeit existierender Projekte wie FIM hervorgehoben, als auch Kollaborationswerkzeuge für die verwaltungsinterne Zusammenarbeit genannt.

4.3.3 Zusammenstellung der Basiskomponenten

Basierend auf den Befragungen der Expertinnen und Experten sowie den Ergebnissen der quantitativen Analyse und Erfahrungen aus Vorprojekten wurden relevante Komponenten identifiziert, die unabhängig von konkreten Anwendungsfällen ebenenübergreifend immer wieder benötigt werden. Der steigende Kostendruck der öffentlichen Hand lässt auch den Bedarf nach einheitlichen Lösungen für ähnlich gelagerte Problemstellungen wachsen. Grundlegend für das Konzept der Basiskomponenten ist daher der Grad ihrer Wiederverwendung.

Im Rahmen der Analyse sind Basiskomponenten sowohl für die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern sowie Wirtschaft als auch für die verwaltungsinterne IT-Unterstützung identifiziert worden.

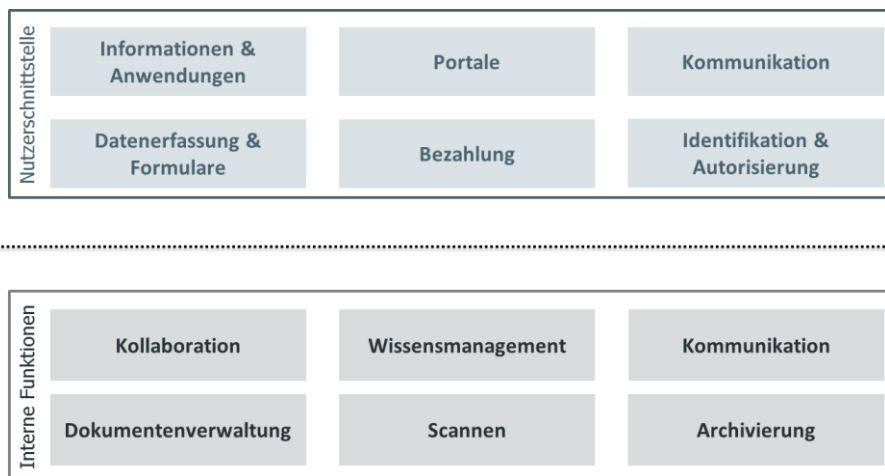


Abbildung 42: E-Government Basiskomponenten

Zu den Grundfunktionen der Außenkommunikation zählen Informationsangebote und Anwendungen ebenso wie Portale und Komponenten der Datenerfassung, bspw. über Formulare respektive Formularserver. Hinzu kommen Komponenten für die Bezahlung sowie die Kommunikation etwa über rechtssichere E-Mail-Verfahren. Darüber hinaus sind Komponenten zur Identifikation und Autorisierung relevant.

Verwaltungsintern sind die Themen Kollaboration, Dokumentenverwaltung (E-Akte), Archivierung, Wissensmanagement, Kommunikation sowie Komponenten zum rechtssicheren Scannen relevant.

In einigen Bereichen sind in den vergangenen Jahren bereits konkrete technische Lösungen für einzelne Basiskomponenten entwickelt worden. Dem Bereich der Informationen und Anwendungen sind beispielsweise die Landesportale, der Zuständigkeitsfinder „Behördenfinder Deutschland“ oder auch die OpenData-Plattform GovData zuzuordnen. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass beispielsweise neben dem nationalen Portal GovData, weitere regionale OpenData-Plattformen auf Landes- und teilweise auch auf kommunaler Ebene existieren. Bedarf besteht außerdem für eine einheitliche Softwaregrundlage für Online-Portale. Vom Bund wird dazu der Government Site Builder bereitgestellt.

Für die elektronische Bezahlung wurde die Software E-Payment Bund-Länder (ePayBL) geschaffen, die ausschließlich Einrichtungen der öffentlichen Hand zur Verfügung steht. Im Bereich der Identifikation wurde mit dem neuen Personalausweis ein Identifikationsmedium für die Online-Welt geschaffen, das jedoch aufgrund der hohen technischen Komplexität

noch weit hinter den Erwartungen zurück liegt. Mit dem Ansatz der Bürgerkonten wird derzeit versucht, verschiedene Verwaltungsleistungen über Bürgerportale in einem Benutzerkonto zu bündeln. Ob das gelingt, muss sich jedoch erst noch zeigen. Mit De-Mail ist eine Basiskomponente für die vertrauenswürdige Kommunikation etabliert worden, die jedoch ebenfalls noch nicht die Erwartungen erfüllen konnte. Mit dem E-Government-Gesetz werden Verwaltungen auf Bundesebene verpflichtet, sowohl Personalausweis als auch De-Mail in ihre Angebote zu integrieren, was zumindest auf Anbieterseite zu einem breiteren Angebotsspektrum führen wird.

Sehr heterogen ist derzeit noch der Bereich der Formular-Management-Systeme. Hier ist ein Bedarf erkennbar, derzeit kommen dabei jedoch unterschiedlichste Lösungen zum Einsatz.

Im Bereich des Wissensmanagements sind Projekte wie Föderales Informationsmanagement (FIM), das Deutsche Verwaltungsdiensteverzeichnis (DVDV) oder die Geodateninfrastruktur GDI-DE vorzufinden. Für die Archivierung und Dokumentenverwaltung gibt es diverse Vorgaben und Richtlinien, jedoch keine einheitlichen übergreifenden Komponenten. Insbesondere eine elektronische Aktenführung wird im E-Government-Gesetz für die Bundesverwaltung bis 2020 vorgeschrieben. Ein E-Akte Basisdienst ist zwar geplant, allerdings ist die Frist 2020 voraussichtlich nicht einzuhalten³¹, was die Gefahr birgt, dass Bundesbehörden auf Einzellösungen setzen.

4.4 Zusammenfassung der Herausforderungen

Die umfassende Analyse zeigt, dass die Herausforderungen zwischen der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer auf der Kundenseite und der Sicht der Verwaltungen auf der Anbieterseite grundlegend divergieren. Nur wenn beide Sichten zu einem gemeinsamen Anforderungsprofil verbunden werden, kann den Herausforderungen vollumfänglich begegnet werden.

Anhand der Fallbeispiele wird deutlich, dass insbesondere die Aspekte Zugang, Benutzbarkeit, Nutzen und Verbindlichkeit zu den relevanten Erfolgsfaktoren aus Nutzersicht gehören. Hinzu kommen für die Anbieterseite die Aspekte Basiskomponenten und übergreifende Zusammenarbeit, die insbesondere aus Wirtschaftlichkeitserwägungen relevant sind.

4.4.1 Zugang

Im Rahmen der Literaturrecherche und quantitativen Erhebung hat sich gezeigt, dass der Zugang zu Verwaltungsleistungen einen neuralgischen Punkt darstellt. Voraussetzung für die Nutzung von E-Government-Anwendungen auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger ist die Kenntnis des Angebots und seine leichte Auffindbarkeit. Ist der Aufwand zu hoch, oder das Angebot schwer auffindbar werden Nutzer auf andere Alternativen ausweichen. Aus der Analyse ergeben sich die folgenden konkreten Herausforderungen für den Aspekt Zugang:

- ❖ *Aufwand der Inanspruchnahme:* Der Online-Zugang ist nicht immer an gegebene Voraussetzungen geknüpft. Geeignete Hard- und Software ist hier ebenso zu nennen, wie die Medienkompetenz der Betroffenen. Insbesondere für mit Online-Medien

³¹ [StDV15a]

wenig vertraute Personenkreise ergeben sich somit beträchtliche Aufwände für die Inanspruchnahme.

- ❖ *Diversität der Zuständigkeit:* Der Zugang zu digitalen öffentlichen Leistungen wird zusätzlich erschwert, wenn die elektronische Abbildung die divergierenden Zuständigkeiten zwischen Ressorts, einzelnen Organisationen, Kommunen und föderalen Ebenen widerspiegelt.
- ❖ *Authentifizierung und Sicherheitsniveaus:* Die Vorgabe von Sicherheitsniveaus insbesondere für die Authentifizierung stellt immer wieder eine beträchtliche Zugangsbarriere dar. Der Einsatz qualifizierter elektronischer Signaturen oder des neuen Personalausweises ist mit Zusatzkosten verbunden und bleibt aufgrund der geringen Anwendungsmöglichkeiten unvertraut. Entsprechend gering bleibt die Nutzung.
- ❖ *Bekanntheit der Online-Angebote:* Die Analyse hat gezeigt, dass potenzielle Nutzer gar nicht wissen, dass Verwaltungsleistungen bereits online nutzbar sind. Zwar kann die Verwaltung keine hohen Marketingbudgets wie in der Privatwirtschaft vorweisen, jedoch ist eine passgenaue Information potentieller Nutzer unabdingbar um auf bestehende Angebote hinzuweisen. Passgenau meint, genau an den Stellen auf Verwaltungsdienste aufmerksam zu machen, an denen die Nutzer entsprechend ihrer Lebenssituation danach suchen. Auch sind Informationskampagnen nur dann erfolgreich, wenn die Dienstleistung auch einen angemessenen Mehrwert bietet.
- ❖ *Multikanalzugang:* Neben dem Onlinezugang müssen Verwaltungen stets alternative Zugangswege bereitstellen. Die damit verbundenen Parallelaufwände werden somit auch zu einem zusätzlichen Kostenfaktor für die Verwaltung.

4.4.2 Benutzbarkeit

Insbesondere aus Nutzersicht ist die Benutzbarkeit der Angebote relevant. Neben klassischen Aspekten wie Barrierefreiheit erwarten die Nutzer von Verwaltungsleistungen zu Recht einen ähnlichen Anwendungskomfort wie sie es von anderen Online-Angeboten gewohnt sind. Aus der Analyse ergeben sich die folgenden konkreten Herausforderungen für den Aspekt Benutzbarkeit:

- ❖ *Uneinheitliche oder schwer verständliche Begrifflichkeiten:* Die Analyse der Fallbeispiele hat gezeigt, dass nur etwa die Hälfte der Informationen überhaupt verständlich sind. Seit Langem arbeitet die Verwaltung an Konzepten die „Verwaltungsdeutsch“ in eine leicht verständliche Sprache übersetzen. Diese Ansätze haben sich jedoch noch nicht flächendeckend durchgesetzt.
- ❖ *Zielgruppengerechte Aufbereitung des Angebotes:* Viele Verwaltungsleistungen lassen sich konkreten Lebenslagen oder Lebenssituationen zuordnen. Trotzdem mangelt es an einer geeigneten zielgruppengerechten Ansprache und Nutzerführung des entsprechenden Online-Angebotes. Nutzerinnen und Nutzer müssen sich im Angebot zurecht finden und wohlfühlen.
- ❖ *Bündelung und fehlende Wiedererkennung:* Die Analyse zeigt, dass noch immer die Abwicklung von Einzelleistungen bei Verwaltungsverfahren im Vordergrund steht. Eine Bündelung von Verwaltungsleistungen aus Nutzersicht ist nur selten anzutreffen. Für die Nutzer bedeutet dies, unterschiedliche Verfahren bei unterschiedlichen Behörden bedienen zu müssen. Damit einher geht aus Nutzersicht die Anforderung, unterschiedlich gestaltete Online-Verfahren beherrschen zu müssen.

4.4.3 Nutzen

Eine Online-Anwendung findet nur dann Akzeptanz, wenn sie konkrete Mehrwerte bietet. Medienbruchfreie Antragstellung zählt hier genauso dazu wie ein umfangreiches Leistungsangebot. Aus der Analyse ergeben sich die folgenden konkreten Herausforderungen für den Aspekt Nutzen:

- ❖ *Abschließende Bearbeitung (ggf. einzelner Prozessschritte):* Online-Dienste entfalten für die Bürgerinnen und Bürger nur dann umfassenden Nutzen, wenn die Anliegen – oder zumindest nachvollziehbare Prozessschritte – abschließend bearbeitet werden können. Medienbrüche führen zur Nichtnutzung.
- ❖ *Erschöpfendes Angebot:* So lange das E-Government-Angebot nur rudimentär ausgebaut ist, bleibt es für die Nutzerinnen und Nutzer rational, ihre komplexeren Anliegen gebündelt vor Ort zu erledigen. Der Nutzen der Online-Abwicklung entfaltet sich erst dann, wenn alle für die jeweilige Lebenslage erforderlichen Dienste auch online verfügbar sind.
- ❖ *Funktionsumfang und Nutzungsintensität:* Auch wenn alle Verwaltungsleistungen medienbruchfrei online zur Verfügung stehen, bleibt die Nutzungsintensität mit geschätzt durchschnittlich 1,5 Verwaltungskontakten im Jahr gering. Die Beschränkung des Leistungsangebots auf die Kernverwaltung steht so einer Vertrautheit der Nutzerinnen und Nutzer mit den Anwendungen entgegen.

Hinzu sind aus Verwaltungssicht noch die folgenden Punkte zu zählen:

- ❖ *Kurzfristige Investitionskosten bei ungewissen zukünftigen Einsparungen:* Die Einführung von E-Government-Dienstleistungen ist zunächst mit Investitionskosten (Soft- und Hardware, Schulungen, Reorganisation) verbunden. Die Einsparpotenziale lassen sich demgegenüber erst mittel- bis langfristig realisieren, wobei der Grad der Einsparungen auch von externen Faktoren wie dem Nutzerverhalten abhängt.
- ❖ *Schwer kalkulierbare Nutzerzahlen:* Für die tatsächliche Nutzung von Online-Diensten bieten die Fallzahlen für die jeweiligen Verwaltungsprozesse nur eine grobe Orientierung. Die tatsächliche Nutzung eines Online-Dienstes hängt von vielfältigen Faktoren ab, bei denen die Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer eine wesentliche Rolle spielen. Mitunter lässt sich auch eine Übernutzung etwa von Service-diensten beobachten.

4.4.4 Verbindlichkeit

Aus der Analyse ergeben sich die folgenden konkreten Herausforderungen für den Aspekt der Verbindlichkeit:

- ❖ *Verbindlichkeit der Abwicklung:* Während bei der persönlichen Begegnung die Verbindlichkeit der Bearbeitung durch vertraute Interaktionsmuster unterstrichen werden kann, fehlen diese Signale beim Online-Zugang. Ohne funktionale Äquivalente zu diesem Vertrauensaufbau fühlen sich Nutzerinnen und Nutzer schnell verloren.
- ❖ *Vertrauen und Datenschutz:* Der Herausforderung des Aufwandes von Sicherheitstechnologien kann nicht mit der generellen Absenkung des Sicherheitsniveaus begegnet werden. Sicherheitsniveaus sind für das Vertrauen in Schutz und Sicherheit

der preisgegebenen Daten bedeutsam. Ebenso wichtig ist jedoch der subjektive Eindruck einer sicheren Abwicklung der Vorgänge.

- ❖ *Rechtssicherheit und rechtliche Vorgaben:* Bei allen gegenwärtigen Bemühungen um Vereinfachung und Regelungsabbau stehen rechtliche Vorgaben einer zeitgemäßen, E-Commerce-ähnlichen Umsetzung entgegen. Objektiv gegebene oder subjektiv empfundene Rechtsunsicherheit kann als wesentliche Barriere für eine digitale Umsetzung wahrgenommen werden. In der konkreten Umsetzung ergeben sich immer wieder Einzelprobleme, die oftmals den Besonderheiten der öffentlichen Hand geschuldet sind. Ein anschauliches Beispiel bietet hier die haushaltrechtliche Behandlung des Disagio bei Zahlungsvorgängen. Solche Herausforderungen betonen die Bedeutung des flexiblen Umgangs mit bestehenden Vorgaben.
- ❖ *IT-Sicherheit:* Berechtigter Weise gelten für öffentliche Dienstleistungen hohe Anforderungen an die IT-Sicherheit. Während hohe Sicherheitsstandards im Spannungsfeld zur Haushaltslage und Benutzbarkeit der Angebote stehen, erhöht eine im Sinne des effizienten Risikomanagements angestrebte Minimierung des Sicherheitsniveaus die empfundene Rechtsunsicherheit.

4.4.5 Basiskomponenten

Die Analyse zeigt, dass bis auf klassische E-Mail nur wenige Basiskomponenten, wie elektronische Signaturen, der neue Personalausweis oder De-Mail eingesetzt werden.

- ❖ *Geringe Nutzung von Basiskomponenten:* Die Wiederverwendung bestehender Basiskomponenten bedeutet für die Kommunen oftmals nicht unerhebliche Aufwände. Unzureichende Unterstützung, aufwändige technische Integration sowie zusätzliche Kosten für den laufenden Betrieb sind Herausforderungen die Kommunen zögern lassen bestehende Basiskomponenten in ihre Angebote einzubinden.
- ❖ *Standardisierung und Interoperabilität:* Für die übergreifende Zusammenarbeit und das Zusammenspiel einzelner Komponenten sind Interoperabilität gewährleistende Standards unerlässlich. Sowohl die verwaltungsinternen wie auch die offenen Standardisierungsbemühungen sind durch sehr langfristige Zeithorizonte geprägt.

4.4.6 Organisation und übergreifende Zusammenarbeit

Darüber hinaus lassen sich die folgenden Herausforderungen identifizieren, denen sich Verwaltungen gegenüber sehen.

- ❖ *Verteilte Zuständigkeiten und technische Ressourcen:* Die verfassungsrechtlich gebotene und praktisch bewährte Aufteilung von Zuständigkeiten erschwert die effiziente Abbildung im Digitalen, zumal die fachliche Zuständigkeit oftmals historisch bedingt mit einer Zersplitterung der technischen Ressourcen einher geht. Die IT insgesamt entwickelt sich demgegenüber zunehmend in Richtung Konsolidierung und Cloud-Dienste.
- ❖ *Trennung fachlicher und technischer Expertise:* Sowohl in Entwicklung als auch im Betrieb bleibt E-Government auf vielfältige Koordinierung der verschiedenen Akteure angewiesen. Die Auslagerung von IT-Betrieb und Entwicklung in spezialisierte Organisationen führt zu erhöhten Aufwänden bei der Abstimmung mit Fachbereichen.
- ❖ *Organisationale Abbildung von Prozessen:* Die elektronische Abbildung von Fachverfahren kann mitunter zu tiefgreifenden Änderungen in den gewachsenen Organisa-

tionsabläufen führen. E-Government-Projekte werden so schnell zu internen Organisationsprojekten, die aufwändige und langwierige Umstrukturierungsprozesse nach sich ziehen.

- ❖ *Personal:* Mit der elektronischen Abwicklung ändert sich zudem das Anforderungsprofil an die Beschäftigten. Personalentwicklung und Rekrutierung wird dadurch zu einer notwendigen und kostenintensiven Voraussetzung für erfolgreiche E-Government-Projekte.

4.4.7 Interdependenzen der Herausforderungen

Die Auflistung der Herausforderungen an E-Government-Angebote aus Anbieter- und Nachfragesicht deutet bereits an, dass singuläre Lösungsansätze nicht wesentlich zur breiteren Nutzung von E-Government-Lösungen und zur Ausnutzung der damit verbundenen Effizienzpotenziale beitragen können: Selbst die obligatorische Einführung von E-Akte-Systemen wird kaum Wirkung zeigen, wenn sie nicht von organisatorischen und personalentwickelnden Maßnahmen begleitet wird, die Systeme nicht über wohl definierte Schnittstellen miteinander kommunizieren können, Fragen der Datensicherheit, Rechtssicherheit und des Datenschutzes nicht objektiv wie subjektiv als gelöst gelten, Medienbrüche in der Außenkommunikation nicht vermieden werden und vieles mehr.

Die Interdependenzen sind bei klassischen, auf Kunden ausgerichteten Dienstleistungen noch weit ausgeprägter. Die folgende Abbildung 43 zeigt die wesentlichen Wechselwirkungen der in diesem Kapitel aufgeführten Herausforderungen sowie ergänzender Aspekte. Das Gesamtbild bleibt dabei in technologische und gesellschaftliche Entwicklungen eingebunden, die etwa die Verfügbarkeit, Akzeptanz und Nutzung verschiedener Endgeräte aber auch politischer Diskussionen betreffen.

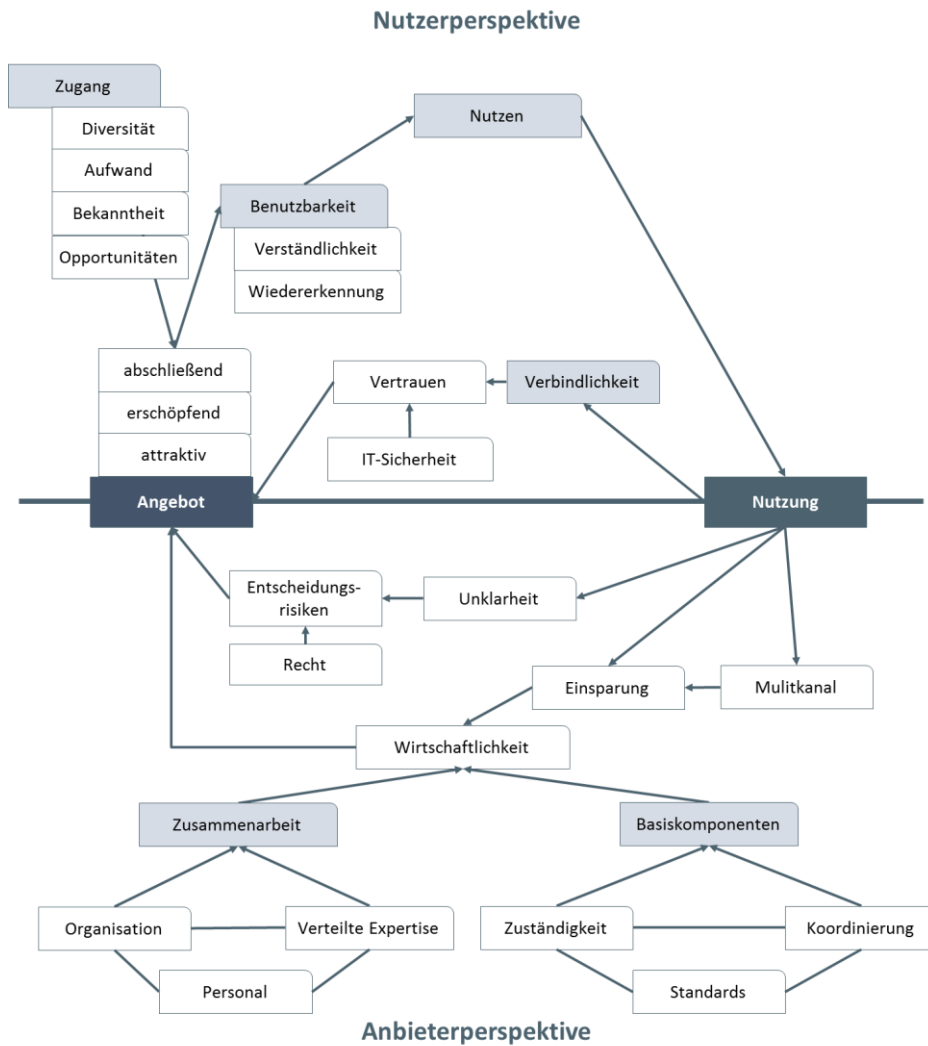


Abbildung 43: Wechselwirkungen zwischen den identifizierten Herausforderungen aus Nutzer- und Anbieterperspektive

Aus der Nutzerperspektive ergibt sich ein selbstverstärkender Kreislauf. Nach erfolgreichem Zugang zur Dienstleistung entscheidet die Ausgestaltung des Angebotes darüber, ob sie den Anwendern einen echten Mehrwert bieten. Nur bei Realisierung eines fühlbaren Mehrwertes wird die Dienstleistung auch tatsächlich online genutzt. Diese Nutzung erlaubt das Sammeln positiver Erfahrungen, die insbesondere durch die Verbindlichkeit im Prozess gesteigert werden können. Das so gesammelte Vertrauen, das durch subjektive Sicherheitseinschätzungen gesteigert werden kann, lässt eine erneute Online-Nutzung bei einem späteren Anliegen wahrscheinlicher werden. Dieser Kreislauf verliert unmittelbar sein Selbstverstärkungspotenzial, wenn er an nur einer Stelle unterbrochen wird.

Wird das Bild um die Anbieterperspektive erweitert, ergibt sich ein Gesamtkreislauf für die Nutzung und Attraktivität des E-Governments insgesamt. Aus einer auf Wirtschaftlichkeitskriterien abzielenden Verwaltungsperspektive ist eine hohe Nutzungsintensität maßgeblich für die Sinnhaftigkeit eines starken Engagements in diesem Bereich. Nutzungsintensität und die Vorhaltung alternativer Zugänge zur Verwaltung entscheiden über das Einsparpotenzial durch die elektronische Abwicklung. Die Unsicherheit über die tatsächlich realisierbaren Einsparungen zusammen mit rechtlichen Vorgaben und internen Entscheidungsrisiken lassen hohe Investitionen in attraktive Angebote unwahrscheinlich werden. Die Höhe der Investitionen wiederum richtet sich bei gegebener Zielsetzung maßgeblich nach den internen und

externen Aufwänden, die es durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren gilt. Nicht zuletzt wirken sich auch knappe personelle Ressourcen innerhalb der Verwaltung auf mögliche Investitionen aus.

In der Gesamtschau positiver und negativer Verstärker der E-Government-Dynamik ergibt sich ein klassisches Henne-Ei- oder auch Schwellenwertproblem. Nur bei einer hinreichenden Nutzungsintensität lässt sich für die Anbieter wirtschaftlich rechtfertigen, ein attraktives, über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehendes E-Government-Angebot zu schaffen. Nur ein derart attraktives Angebot kann jedoch eine positive Dynamik für die Nutzungsintensität vorhandener Dienstleistungen entfalten. Diese Schwellen gilt es, zu überwinden und dabei Fragen des Zugangs zum Verwaltungsangebot, der rechtlichen und organisationalen Rahmenbedingungen, der Voraussetzung für einen effizienten Mitteleinsatz sowie der technischen und gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht aus dem Auge zu verlieren.

5 . Maßnahmen

Die Maßnahmen zur Förderung des E-Governments in Deutschland müssen die ganze Breite der skizzierten Herausforderungen und ihrer Wechselwirkungen adressieren und die Experteneinschätzungen hinreichend berücksichtigen. Aus beidem ergibt sich bereits ein Passepartout für eine Zukunftsvision von einem optimierten, tatsächlich wirksamen E-Government in Deutschland.

5.1 Eckpunkte eines wirksamen E-Governments

Ein wirksames E-Government in Deutschland muss die identifizierten Erfolgsfaktoren in angemessener Weise adressieren. Aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger zählen dazu die Aspekte Zugang, Benutzbarkeit, Verbindlichkeit und Nutzen. Aus Anbietersicht kommen die Aspekte übergreifende Zusammenarbeit und Basiskomponenten hinzu. Nur wenn beide Sichten gleichermaßen berücksichtigt werden, kann sich eine positive Dynamik entfalten, bei der attraktive Angebote zu einer verstärkten Nutzung führen, die über Einsparpotenziale und Risikoabsicherung neue und attraktivere Angebote ermöglichen.

Zugang

Ein wirksames E-Government bietet dem Nutzer unterschiedliche Zugangskanäle, die dieser sowohl frei wählen als auch zwischen ihnen beliebig wechseln kann. Die Nutzung des Online-Kanals stellt für die Nutzer dabei die umfangreichste und einfachste Abwicklung ihrer Verwaltungsangelegenheiten dar. Aus Verwaltungssicht kommen mögliche Einsparpotenziale erst dann zum Tragen, wenn eine ausreichend hohe Fallzahl den Online-Zugangskanal wählt. Um dies zu erreichen sind Informationskampagnen notwendig, die potenzielle Nutzer genau dann ansprechen, wenn sie ein Online-Angebot benötigen. In einem wirksamen E-Government ist der Vertrieb von Online-Angeboten eine eigenständige, spezialisierte Disziplin, die mit personellen und finanziellen Ressourcen hinterlegt ist. Aus wirtschaftlichen Erwägungen sollte für den Vertrieb eine gemeinsame Lösung gefunden werden.

Benutzbarkeit

Damit Online-Angebote genutzt werden, müssen sie benutzbar sein. Was trivial klingt, ist in der Praxis oft schwer zu realisieren. In einem wirksamen E-Government orientieren sich Online-Angebote der Verwaltung an vergleichbaren Verfahren. Sie sind einfach, verständlich und zielgruppenorientiert aufbereitet. Unabhängig von Verwaltungsebene und Zuständigkeit findet der Nutzer ein durchgängiges Angebot vor, das nach einheitlichen Lebens- und Unternehmenslagen strukturiert ist. Eine einheitliche Gestaltung fördert die Wiedererkennung und erleichtert die Bedienung der Angebote. Die Nutzer erhalten bereits zu Beginn eines Online-Verfahrens Informationen zu Rückmeldefristen seitens der Verwaltung und können jederzeit den Bearbeitungsstatus einsehen. Die Online-Angebote sind primär an den Bedarfen der Nutzer und erst sekundär nach denen der Verwaltung ausgerichtet.

Nutzen

Ein wirksames E-Government schafft Mehrwerte sowohl für die Nutzer als auch die Verwaltung selbst. Die Nutzung von Online-Angeboten reduziert Bearbeitungsaufwände in der Verwaltung. Diese wiederum gibt Entlastungen, bspw. über Gebührenreduzierung an die Nutzer zurück, was wiederum zusätzliche Anreize schafft. Die Nutzer sind es von E-Business-Anwendungen gewohnt, dass Online-Prozesse schneller abgewickelt werden als postalische. Durch eine konsequente Priorisierung von Online-Anträgen bei der verwaltungsinternen Abarbeitung bieten E-Government-Angebote deutliche Mehrwerte gegenüber klassischen Verwaltungskontakten.

Verbindlichkeit

In einem wirksamen E-Government können sich Nutzer und Anbieter aufeinander verlassen. Die Online-Angebote der Verwaltung entsprechen stets dem aktuellen IT-Sicherheitsstandard und orientieren sich an strengen Datenschutzvorgaben. Dies schafft Vertrauen auf Seiten der Nutzer und erhöht die Bereitschaft für die Nutzung des Online-Kanals. Die Nutzer erhalten über den Online-Kanal verbindliche Aussagen zu ihren Anliegen. Ziel der Verwaltung ist es zudem, Risiken zu senken und die Komplexität beherrschbar zu halten. Hier können gemeinsamer Betrieb und Basiskomponenten einen wichtigen Beitrag leisten.

Basiskomponenten

Ob Bund, Länder oder Kommunen, vielfach stehen Verwaltungen vor ähnlichen Herausforderungen. Bestimmte Aufgaben finden sich bei vielen Online-Angeboten immer wieder. Schon aus reinen Wirtschaftlichkeitserwägungen heraus macht es keinen Sinn, für dasselbe Problem immer neue Lösungen zu erarbeiten. In einem wirksamen E-Government haben sich Bund, Länder und Kommunen nicht nur auf gemeinsame Basiskomponenten, sondern auch auf ihre konkrete inhaltliche Ausgestaltung geeinigt. Diese werden gemeinsam nach dem Einer-Für-Alle-Prinzip betrieben. Die Kosten werden auf alle umgelegt. Dies spart nicht nur Geld, sondern fördert die Qualität und Sicherheit der Basiskomponenten.

Übergreifende Zusammenarbeit

Ein wirksames E-Government folgt unabhängig von der Verwaltungsebene gemeinsamen Kernregelungen. Bund, Länder und Kommunen stellen gemeinsam Online-Angebote bereit und haben sich auf einheitliche Vertrauensniveaus für Verwaltungsleistungen geeinigt. Die Gestaltung der Online-Angebote folgt einem einheitlichen Aufbau. Querschnittsaufgaben werden gemeinsam bearbeitet und in spezialisierten Einrichtungen gebündelt.

5.2 Bewertung möglicher Maßnahmen

Basierend auf den Erkenntnissen der Analyse, den Herausforderungen sowie der Beschreibung eines zukünftigen E-Government-Zielzustandes lassen sich konkrete Handlungsfelder und geeignete Maßnahmen ableiten, die die einzelnen Aspekte und Herausforderungen adressieren. Ziel ist es, diese Maßnahmen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit, Wirksamkeit und Effizienz zu bewerten.

Eine konkrete Maßnahme, um dem Prinzip des Vorrangs der digitalen Umsetzung Geltung zu verleihen, ist die gezielte, E-Government-bezogene Folgenabschätzung für Gesetze und andere Regelungsvorhaben (vgl. *Tabelle 5*). Die klare Fokussierung auf (elektronische) Umsetzungsfragen hilft bei der politischen Argumentation und bei der konkreten Planung von Projekten.

Gesetzesfolgenabschätzung (GFA) hinsichtlich der E-Government-Implikationen

<ul style="list-style-type: none"> + Planungs- und Argumentationshilfe für E-Government-Projekte + Leichte Integration in bestehende Folgenabschätzungen + Bewusstsein für E-Government (und damit für ausführende Verwaltung insgesamt) in allen legislativen Prozessen stärken + Impulse für bestehende Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> - Gefahr der reinen Formalie - Erhöhter Aufwand im Rechtssetzungsprozess - Gültigkeit nur für neue Vorhaben
---	---

Tabelle 5: Bewertungsschema GFA

5.2.1 Zugang

Die Etablierung einer Marke nach dem Vorbild von 115 senkt mittelfristig den Aufwand für die Steigerung der Bekanntheit. Ein zentrales Einstiegsportal auf Bundesebene kann als erste Anlaufstelle dienen und einen niedrigschwelligen Einstieg in die digitale Verwaltung schaffen (vgl. Tabelle 6).

Nationales Einstiegsportal des Bundes für alle Verwaltungsdienstleistungen (115-Portal)

+ Große Außenwirkung möglich	- Beträchtlicher Aufwand für langfristige Pflege erforderlich
+ Niedrigschwelliger Einstieg in die digitale Verwaltung	- Zusätzlicher Zwischenschritt bei reinem Einstiegsportal
+ Kombination mit bestehenden Vorhaben wie 115, Behördenfinder, etc. möglich	- Keine Anpassung an lokale Spezifika

Tabelle 6: Bewertungsschema 115-Portal

Ein einheitlicher Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen lässt sich auch unter den gegebenen Bedingungen realisieren, dass die Bürgerinnen und Bürger in der Regel ihre Kommune als Einstiegspunkt nutzen. Neben Suchmaschinenoptimierungen der bestehenden Online-Angebote ist hier insbesondere an eine einheitliche Strukturierung der Dienstleistungen entlang der Lebens- und Unternehmenslagen der Nutzer zu denken (vgl. Tabelle 7). Einheitliche Begrifflichkeiten helfen den Nutzern, sich in allen Angeboten in gleicher Weise zurecht zu finden, wobei lokale Spezifika im Sprachgebrauch durch Mehrfachbenennungen abgedeckt werden können.

Flächendeckendes, einheitliches Lebens- und Unternehmenslagenprinzips

+ Einheitlicher Auftritt aller Verwaltungsdienstleistungen gegenüber Bürger & Wirtschaft	- Einigung auf einheitliches Modell ist langwierig
+ Leichte Adaptierbarkeit durch alle Kommunen	- Umsetzung in Kommunen auf freiwilliger Basis
	- Anpassungsaufwand bei lokalen Spezifika

Tabelle 7: Bewertungsschema Lebenslagenprinzip

Immer wieder findet man in der E-Government-Landschaft Beispiele aufwändig digital umgesetzter Anwendungen, die jedoch nur selten genutzt werden. Eine Ursache dafür kann sein, dass die Angebote schlicht nicht bekannt sind. Kommunikationsmaßnahmen können daher als integraler Bestandteil von E-Government-Projekten aufgefasst werden (vgl. Tabelle 8). Insbesondere bei neuartigen Angeboten und bei speziellen Zielgruppen können solche Kommunikationsmaßnahmen sinnvoll sein.

Budgetierung von Kommunikationsmaßnahmen

+ Fördert Bekanntheit von (neuen und speziellen) Angeboten	- Zusätzliche Ausgaben
+ Imageförderung für E-Government	- Negative Wirkung bei nicht hinreichend attraktivem Angebot

Tabelle 8: Bewertungsschema Kommunikationsmaßnahmen

5.2.2 Benutzbarkeit

Eine einheitliche Gestaltung des Zugangs ist bereits ein wesentliches Element der Benutzbarkeit, da die Nutzer sich in einem vertrauten Umfeld bewegen. Aspekte der Benutzbarkeit ge-

hen jedoch weit darüber hinaus. Neben Barrierearmut, ansprechender und technisch angemessener Umsetzung (Stichwort: Responsives Design) sowie Anlehnung an existierenden Online-Angeboten können schwer vorhersagbare Aspekte die Akzeptanz sonst gut umgesetzter Lösungen beeinträchtigen. Anspruch muss es daher sein, die Nutzer in allen Stufen der Entwicklung und des Testbetriebs mit einzubinden (vgl. Tabelle 9). Das Spektrum der Einzelmaßnahmen reicht hier von einfachen Usability-Test bis hin zu Open Innovation-Ansätzen und Crowdsourcing (Stichwort: Civic Tech).

Nutzerzentrierte Entwicklung

+ Akzeptanzsteigerung bei Nutzern	- Erhöhter Aufwand für Entwicklung und Betrieb
+ Identifikation nicht berücksichtigter Anforderungen	- Möglicherweise widersprüchliche Anforderungen unterschiedlicher Nutzergruppen
+ Enge Feedbackschleifen	

Tabelle 9: Bewertungsschema Nutzerzentrierte Entwicklung

5.2.3 Nutzen

Eine nutzerzentrierte Entwicklung stellt zugleich sicher, dass durch die gefunden Lösungen echte Mehrwerte geschaffen werden. Darüber hinaus lassen sich nutzenstiftende Elemente identifizieren, die zunächst auf die Reduzierung des Aufwandes zielen. Die Nutzung der Verwaltung bereits vorliegender Daten und Nachweise für das konkrete Anliegen nach Zustimmung des Betroffenen kann einen solchen Mehrwert schaffen (vgl. Tabelle 10). Das hierfür grundlegende Once only-Prinzip³² besagt, dass Daten, die denselben Sachverhalt oder dieselbe Person beschreiben, nur einmal erfasst werden, unabhängig davon, wie oft und in welchen Zusammenhängen (z. B. Fachverfahren) sie benötigt werden. Im EGovG §5 Abs. 2 wird eine solche Möglichkeit für den Bund bereits vorgesehen, ist aber nicht verpflichtend. Ein konkretes Beispiel ergibt sich aus dem betrachteten Fallbeispiel Baugenehmigung. Die Einholung von Grundbuch- oder Katasterauszügen könnte innerhalb der Verwaltung erfolgen.

Einholung von Nachweisen und Daten innerhalb der Verwaltung (Once only)

+ Aufwandsreduktion für die Nutzer	- Aufwand für Standardisierung und Implementierung notwendiger Schnittstellen
+ Höhere Verlässlichkeit für die Verwaltungen	- Datenschutzrechtliche Bedenken
+ Schnellere Bearbeitung	

Tabelle 10: Bewertungsschema Once only-Prinzip

Der Nutzen lässt sich nicht nur indirekt, sondern auch direkt spürbar steigern. Dafür sind unterschiedliche Formen der positiven Diskriminierung möglich: Teilweise Weitergabe der verwaltungsseitigen Einsparungen über Gebührenreduzierungen, bevorzugte Bearbeitung oder Serviceversprechen wie die garantierte Einhaltung kurzer Fristen wären Möglichkeiten (vgl. Tabelle 11).

³² [EYDTI14a].

Positive Diskriminierung von Online-Verfahren

+ Direkter Mehrwert für die Nutzer	- Umsetzung auf freiwilliger Basis
+ Hohe Sichtbarkeit und Symbolgehalt	- Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes

*Tabelle 11: Bewertungsschema Positive Diskriminierung***5.2.4 Verbindlichkeit**

Verbindlichkeit heißt in erster Linie, dem Nutzer verlässliche Aussagen zum Status seines Anliegens zu geben. Was im E-Business mit Lieferdauer, Bestellstatus und ortsgenauer Paketverfolgung längst üblich ist, wird auch von digitalen Verwaltungsangeboten erwartet (vgl. Tabelle 12).

Feedback und Abfragen des Bearbeitungsstandes (Track and Trace)

+ Vermittlung eines Gefühls der Verbindlichkeit	- Zusätzlicher Umsetzungsaufwand
+ Erhöhung der Planungssicherheit	- Erhöhte Sicherheitsanforderungen (Öffnung interner Prozesse)
+ Entlastung von Verwaltungsmitarbeitern von Nachfragen	

*Tabelle 12: Bewertungsschema Track and Trace***5.2.5 Wirtschaftlichkeit & Basiskomponenten**

Die Wirtschaftlichkeitsbewertung von E-Government ist eine komplexe Herausforderung. Hohe Nutzerzahlen und effiziente Mittelverwendung sind zentrale, aber nicht die einzigen Einflussfaktoren. Angesichts der Gemeinwohlverpflichtung der öffentlichen Hand gilt es, die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt im Auge zu behalten. Wenn ein großer Mehrwert für die Nutzer generiert werden kann, müssen notfalls auch Mehrkosten auf Verwaltungsseite in Kauf genommen werden.

Konkret lässt sich eine umfassend verstandene Wirtschaftlichkeit durch die zeitliche Priorisierung der digitalen Umsetzung von Verfahren mit hohen Fallzahlen steigern (vgl. Tabelle 13). Dienste mit hohen Fallzahlen pro Nutzer erhöhen den Mehrwert für die Betroffenen, während insgesamt hohe Fallzahlen für die Verwaltungen besonders vorteilhaft sind. Beide Anforderungen müssen sich nicht widersprechen.

Zeitliche Priorisierung der Digitalisierung von Verfahren mit hohen Fallzahlen (pro Nutzer)

+ Schaffung von „Stammkunden“ für Online-Dienste	- Umsetzung auf freiwilliger Basis
+ Hohe Reichweite einzelner Maßnahmen	- Ggf. geringer Nutzen für die Verwaltung
+ Potenziell hohe Einsparungen	

Tabelle 13: Bewertungsschema Priorisierung nach Fallzahlen

Die Ist-Analyse hat gezeigt, dass eine reine Digitalisierung bestehender Prozesse nicht ausreichend ist. Verwaltungsabläufe können von den digitalen Möglichkeiten profitieren und für den Nutzer effizienter und schneller erledigt werden. Dieses Potenzial kann als verwaltungsinternes Marketinginstrument herangezogen werden, um notwendige Prozessoptimierungen zu identifizieren und umzusetzen (vgl. Tabelle 14). Damit solche Modernisierungsprozesse Erfolg haben können, ist der intensive Einbezug der Verwaltungsmitarbeiter unerlässlich.

E-Government als Prozessmotor der Verwaltungsmodernisierung verstehen

<ul style="list-style-type: none"> + Verwaltungsinternes Marketing + Einbezug der Anforderungen von Verwaltungsmitarbeitern + Möglichkeit zur (E-Government-unabhängigen) Prozessoptimierung und -verschlan- kung 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringes verwaltungsinternes Vertrauen in E-Government-Lösungen - Beharrungsvermögen von Organisationen - Rollenkonflikte bei eindeutiger Priorisierung der Nutzersicht
--	---

Tabelle 14: Bewertungsschema Modernisierungsmotor

Die technische Abstimmung und Wiederverwendung bietet ein großes Verbesserungspotenzial. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist die gemeinsame Entwicklung der benötigten Komponenten. Die identifizierten Basiskomponenten (vgl. Kapitel 4.3.3) bieten hierfür einen guten Ausgangspunkt. Diese lassen sich bundesweit einheitlich entwickeln und zentral betreiben. Die Entwicklung kann sich dabei an dem Einer-für-Alle Prinzip orientieren, um klare Verantwortlichkeiten zu definieren und ein einheitliches Projektmanagement je Komponente sicherzustellen, ohne eine einzelne Stelle zu überlasten (vgl. Tabelle 15).

Gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Basiskomponenten (Einer-für-Alle)

<ul style="list-style-type: none"> + Hoher Wiederverwendungsgrad + Reduzierung des Entwicklungs- und Betriebsaufwandes + Erleichterte Zusammenarbeit im operativen Geschäft öffentlicher Einrichtungen + Einbezug vielfältiger Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Abstimmungsprozesse - Einseitige Gestaltungsmacht und Risikoakkumulation bei entwickelnder Stelle - Widerstand gegen die Übernahme aufgrund technologischer Pfadabhängigkeiten
--	---

*Tabelle 15: Bewertungsschema Einer-für-Alle-Prinzip***5.2.6 Zusammenarbeit**

Die sich durch die Digitalisierung verändernde Erwartungshaltung der Bürger und Unternehmen sowie knappe öffentliche Haushalte zwingen die Verwaltung bereits heute, Leistungen und Prozesse modern und wirtschaftlich zu gestalten. Um diesen gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden, ist eine Zusammenarbeit auch über Verwaltungsgrenzen hinweg unerlässlich. Föderalismus, Ressort- und Subsidiaritätsprinzip sind nicht geeignet, mangelnden Willen zur Zusammenarbeit über Behörden-, Ressort- oder Ebenengrenzen zu legitimieren.

Derzeit greifen auf Bundes- und Landesebene unterschiedliche Regelungen, die oftmals eine Zusammenarbeit erschweren. Natürlich kann und soll es regionale Besonderheiten geben, doch schon eine ebenenübergreifende Einigung auf wesentliche Kernregelungen für das E-Government würde Erleichterungen schaffen (vgl. Tabelle 16). Dazu zählen u. a. gemeinsame Regelungen zur elektronischen Zahlungsweise, der Betrieb gemeinsamer Infrastrukturen und abgestimmte Regelungen zur elektronischen Vorgangsbearbeitung. Der IT-Planungsrat ist ein geeignetes Gremium für diese Aufgabe. Allerdings könnten zusätzlich auch regelmäßige E-Government-Arbeitsgruppen bei den Fachministerkonferenzen etabliert werden.

Ebenenübergreifende Kernregelungen zum E-Government

<ul style="list-style-type: none"> + Rechtlich abgestimmter Handlungsrahmen + Erhöhte Rechtssicherheit insbesondere bei übergreifenden Vorhaben + Erleichterte Bereitstellung von Basiskomponenten 	<ul style="list-style-type: none"> - Ggf. langfristige Abstimmungsprozesse
---	---

Tabelle 16: Bewertungsschema Kernregeln

Auch bei der Ausgestaltung von Verwaltungsprozessen können Vereinheitlichungen zu mehr Rechtssicherheit und Wiederverwendung führen. Insbesondere der Bereich des Vertrauensniveaus von Verwaltungsleistungen bietet ein hohes Potenzial (vgl. Tabelle 17). Ein geeigneter Rahmen dafür könnte etwa das Projekt Föderales Informationsmanagement (FIM) oder der Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung (LeiKa) sein, bei denen die Vertrauensniveaus hinterlegt werden können.

Einheitliche Vertrauensniveaus für Verwaltungsleistungen

<ul style="list-style-type: none"> + Erhöhte Rechtssicherheit für Online-Angebote + Erleichterte Bereitstellung von Verwaltungsleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ggf. langfristige Abstimmungsprozesse
---	---

Tabelle 17: Bewertungsschema Vertrauensniveaus

Bund, Länder, Kommunen – auf allen Ebenen werden Initiativen und Projekte im Bereich E-Government gestartet. Auf allen Ebenen werden E-Government-Anwendungen bereitgestellt. Damit man aus den Erfahrungen lernen kann, ist eine offene Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Erfolg der Vorhaben notwendig. Eine erforderliche Grundlage dafür jedoch fehlt, die ebenenübergreifende Vergleichbarkeit der Angebote (vgl. Tabelle 18).

Einheitliche Erfolgskriterien für E-Government-Anwendungen

<ul style="list-style-type: none"> + Valide Identifikation erfolgreicher Projekte + Erleichterung eines föderalen Wettstreits um die beste Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> - Notwendigkeit unabhängiger, objektiver Beurteilung - Regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Kriterien erforderlich
---	--

Tabelle 18: Bewertungsschema Erfolgskriterien

Darüber hinaus ist die Schaffung praktikabler Standards essentiell für eine Zusammenarbeit auf allen Ebenen. Eine Systematisierung der Standardisierungsprozesse sowie eine übergreifende Koordinierung sind daher unabdingbar.

Ausbau der übergreifenden Koordinierung und Lenkung der IT-Standardisierung

<ul style="list-style-type: none"> + Verringerung von Insellösungen und Abhängigkeiten einzelner Hersteller + Erhöhte Investitionssicherheit durch Verbindlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Ggf. aufwändige Abstimmungsprozesse
--	---

Tabelle 19: Bewertungsschema Standardisierung

5.2.7 Entscheidungsrisiken

Verwaltungsseitige Entscheidungsrisiken können vielfältige Ausprägungen haben. In Organisationen, deren Kernfunktionen mit Stabilität und Dauerhaftigkeit verbunden werden, die in der Regel auch das Selbstverständnis widerspiegeln, zählt die Fehlervermeidung zum obersten Primat: Der Bescheid muss nicht notwendig schnell erteilt, effizient erarbeitet oder besonders ansprechend aufbereitet werden – er muss fehlerfrei sein. Beim E-Government gibt es eine ganze Reihe von Fehlern, die begangen werden können. Maßnahmen müssen daher darauf abzielen, die vielfältigen politischen, rechtlichen, organisationalen, wirtschaftlichen und technischen Risiken handhabbar zu machen.

Eine Abmilderung der politischen Risiken kann durch eine klare politische und gesetzlich verankerte Priorisierung der digitalen Umsetzung erfolgen (vgl. Tabelle 20). Die Umsetzung von Vorgaben wird demnach zunächst immer erst digital gedacht. Digital-by-Default bedeutet also nicht, dass andere Zugangsformen zur öffentlichen Verwaltung nicht (mehr) angeboten werden. Das Digital-by-Default-Prinzip zwingt aber die Verwaltung, ihre Verfahren „Internet-fähig“ zu machen. Vielfach betrifft das zunächst nur neue und grundlegend überarbeitete Verfahren.

Vorrang digitaler Umsetzung (Digital by Default)

+	Berücksichtigung von E-Government-Aspekten von Beginn an	-	Imageprobleme in der Konkurrenz zu anderen Querschnittspolitiken
+	Stärkung der Treiber von E-Government-Angeboten	-	Imageprobleme aufgrund von Befürchtungen hinsichtlich der Schließung von Verwaltungszugängen
+	Politisches Bekenntnis		

Tabelle 20: Bewertungsschema Digital by Default

Auf die Beherrschbarmachung inhärenter Projektrisiken zielt die Forderung, Maßnahmen und Projekte klein und leicht adaptierbar auszulegen (vgl. Tabelle 21). Von klassischen Leuchtturmprojekten geht zwar oftmals eine kurzfristige, politische Strahlwirkung aus, dynamische Innovationsprozesse zur Imitation stoßen sie jedoch nicht an. Die Risiken solcher komplexen Projekte sind ohne die Sonderbedingungen (und die Finanzierung) als Leuchtturmprojekt nicht beherrschbar.

Beherrschbare Projekte statt Leuchttürme

+	Direkte Diffusion von Neuerung in die Fläche	-	Keine Medienwirksamkeit
+	Vermeidung von singulären Lösungen	-	Keine Pflicht zur Übernahme guter Beispiele
+	Geringe Projektrisiken und leichtere Steuerbarkeit		
+	Schnelles Erzielen von Einzelergebnissen		

Tabelle 21: Bewertungsschema Beherrschbare Projekte

Die nachhaltige Ausgestaltung von Projekten adressiert die Minderung von wirtschaftlichen Risiken. Eine konkrete Maßnahme zur Erreichung dieses Ziels ist die Budgetierung von Pflege und Betrieb deutlich über den Zeitpunkt der Inbetriebnahme hinaus (vgl. Tabelle 22). Die Digitalisierung einer Verwaltungsleistung ist kein Projekt, sondern eine Daueraufgabe. Als solches muss sie von Beginn an gedacht, geplant und umgesetzt werden. Nur dann kann auch eine Pflege des inhaltlichen Angebots und Wartung der IT-Komponenten nach Projektende sichergestellt werden.

Budgetierung von E-Government-Anwendungen über die Inbetriebnahme hinaus

+ Bessere haushälterische Planbarkeit	- Aufwändigere Projektplanung
+ Sicherstellung von Pflege und Wartung	- Beeinträchtigte Durchsetzbarkeit durch Kostentransparenz
+ Erhöhte Kostentransparenz	

Tabelle 22: Bewertungsschema Keine Leuchttürme

Schließlich gilt es, die technischen Risiken durch die Vorhaltung hinreichender IT-Kompetenz beherrschbar zu machen. In prognostizierten Zeiten des Fachkräftemangels und angesichts bestehender und absehbarer Budgetrestriktionen kann die Sicherstellung der Fachlichkeit und bei Bündelung der Kompetenzen erfolgreich sein (vgl. Tabelle 23). Eine solche Bündelung muss einzelne Organisationsgrenzen überwinden, kann jedoch durchaus in der Obhut der öffentlichen Hand erfolgen. Zwar lässt sich der kurzfristige Einkauf von Expertise haushälterisch einfacher abbilden. Volkswirtschaftlich betrachtet ist dieser Ansatz jedoch fragwürdig. Denn nachhaltiger und langfristig günstiger sind kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung und bei öffentlich-rechtlichen Dienstleistern. Schließlich kann einen souveränen Umgang mit IT nur erlangen und bewahren, wer ein Minimum an technologischer Beurteilungskompetenz vorhält. Hierbei kann die Verwaltung auch die Vorzüge des öffentlichen Dienstes bei der Mitarbeitersuche ausspielen.

Bündelung von IT-Kompetenz (Kompetenz-Konsolidierung)

+ Unabhängige Beurteilungskompetenz	- Langfristige Bindung von Haushaltsmitteln
+ Nachhaltige Wirtschaftlichkeit	- Teilweise Auslagerung von Fachkompetenz

Tabelle 23: Bewertungsschema Kompetenz-Konsolidierung

6 . Priorisierte Handlungsempfehlungen

Die identifizierten Defizite und die dadurch ungenutzt bleibenden Effizienzpotenziale zeigen die gebotene Dringlichkeit einer Umsetzungskonzeption auf. Aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht bieten zentralistische Lösungen in der Regel das Effizienz-Maximum. Bei der Vielfalt der erforderlichen Komponenten sind einzelne Kommunen kaum in der Lage, Umfang und Qualität der Angebote sicherzustellen. Zudem führen die Parallelarbeiten an ähnlichen Verfahren zu beträchtlichen Ineffizienzen. Durch ein einzelnes Zugangsportal mit einheitlichen Basis- und Fachdiensten, die von jeder Verwaltungseinheit nach Bedarf eingesetzt werden können, ließen sich diese Ineffizienzen vermeiden. Zentrales Argument für eine solche zentralistische Lösung sind die zu realisierenden Skaleneffekte, die „Economies of Scale“: Die zentrale Abwicklung führt zu hohen Nutzerzahlen, wobei mit der Anzahl der Nutzungen die Grenzkosten für eine weitere Nutzung deutlich sinken und sich bei weitgehend automatisierbaren Verfahren der Null annähern. International lassen sich solche Effekte durchaus beobachten, wenn die Government-Cloud in Großbritannien (G-Cloud) etwa für sich beansprucht, die Hälfte der IT-Beschaffungskosten durch einen strikten Cloud-Ansatz einzusparen. Dass es sich bei den Anbietern zu 80 Prozent um KMUs handelt, die etwa die Hälfte des generierten Umsatzes auf sich vereinen, spricht zugleich gegen ordnungspolitische Bedenken.³³ Die politische Strahlwirkung kann ebenfalls als Argument für eine einheitliche Lösung herangezogen werden.

Eine solche zentralistische Lösung erscheint vor dem bundesdeutschen Hintergrund allerdings nicht nur unrealistisch, sie wäre auch mit beträchtlichen Projektrisiken behaftet. Allein die Schaffung eines zentralen Angriffsziels für die Beeinträchtigung des Verwaltungshandelns in ganz Deutschland lässt erahnen, welche Anforderungen – hier konkret im Bereich der IT-Sicherheit – an ein solches Projekt zu richten wären. Komplexität, erforderliche Koordination, Folgen von Planungsfehlern, Aufteilung der Finanzierung, Berücksichtigung von Einzelanforderungen – die Liste der Risiken, mit denen ein solches Projekt behaftet wäre, ließe sich wohl kaum beherrschen.

Für die Implementierung eines wirksamen E-Governments ist daher ein anderes Vorgehen angeraten, das die Nutzung der Effizienzpotenziale erlaubt, ohne die Umsetzungsrisiken zu potenzieren.

Wenn E-Government in Deutschland erfolgreich sein soll, muss der gegenwärtige Teufelskreis (vgl. Kapitel 4.4.7) durchbrochen werden. Nur wenn die Verwaltung ein Angebot schafft, dass von den Bürgerinnen und Bürgern in der Breite wirklich angenommen wird, entfaltet E-Government seine entlastende Wirkung. Dazu müssen die identifizierten Erfolgsfaktoren aus Nutzersicht (Zugang, Benutzbarkeit, Nutzen und Verbindlichkeit), sowie aus Anbietersicht (Zusammenarbeit, gemeinsame Komponenten) gleichermaßen adressiert werden. Außerdem ist ein breites Angebotsspektrum notwendig. Solange nur vereinzelt Leistungen digitalisiert sind, wird sich die zurückhaltende Einstellung bei den Adressaten nicht verändern. Wenn sich jedoch die überwiegende Mehrzahl der Verwaltungsleistungen vollelektronisch abwickeln lässt, steigen auch die Nutzerzahlen und können signifikante Entlastungspotenziale erreicht werden. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen zeigen auf, wie die ambitionierte Zielsetzung einer substanziellen Verbesserung des E-Government-Angebotes in Deutschland erreicht werden kann.

³³ [gov2020_15a].

1. Es braucht politischen Willen

Wirksames E-Government braucht politischen Willen auf allen Ebenen, um es durchgängig an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger auszurichten. Dies muss mit neuen gesetzlichen Verbindlichkeiten untermauert werden, beispielsweise einem Recht des Bürgers auf vollständig digitalisierte Verwaltungsleistungen. Dabei gilt es, Kompetenzstreitigkeiten durch akzeptierte Regeln zu überwinden, um gemeinsame und einheitliche Lösungen realisieren zu können. Hierfür müssen übergreifende Gremien etabliert werden, die eine gemeinsame Koordinierung und Steuerung des Gesamtvorhabens übernehmen. Die Schaffung handlungsstarker Gremien kann auf existierenden Strukturen wie dem IT-Planungsrat für die Koordinierung zwischen Bund und Ländern aufsetzen. Zur Wahrnehmung dieser Aufgabe müssen diese Gremien mit einem operativen Unterbau mit entsprechenden Mitteln versehen werden. Für eine geeignete Steuerung bedarf es außerdem eines aktuellen Überblicks über Kosten und Aufwände von E-Government-Vorhaben in Deutschland, sowie eine regelmäßige Evaluierung des erreichten Optimierungsstandes.

Zielführend ist zudem, viel stärker als bisher konkrete Rahmenbedingungen zum elektronischen Vollzug bundesrechtlicher wie auch landesrechtlicher und kommunaler Vorgaben zu machen. Dies würde die Zahl der zustimmungspflichtigen Bundesgesetze und Verordnungen erhöhen. Eine von den Ländern über den Bundesrat mitentwickelte und vor allem mitgetragene E-Government-Vorgabe erzeugt dabei Rechtssicherheit und eine nicht zu unterschätzende Bindewirkung, die einheitliche und effiziente Lösungen befördert. Rechtssicherheit schaffen bedeutet auch, unbestimmte Rechtsbegriffe durch geeignete Gremien in pragmatischer Weise zu konkretisieren.

2. Initiale Investitionen als Treiber und Impulsgeber

Ist der politische Wille da, bedarf es initialer Investitionen. Einsparpotenziale – und damit eine mögliche gesellschaftliche Wohlfahrtssteigerung – liegen im Milliarden-Euro-Bereich. Dies verpflichtet Bund, Länder und Kommunen gleichermaßen, ein gemeinsames Verständnis effektiver Arbeitsteilung für eine effiziente föderale E-Government-Infrastruktur zu entwickeln und ein geeignetes anreizstiftendes Finanzierungsregime zu schaffen. Initiale Investitionen sind erforderlich, um einen Anstoß zur Veränderung zu geben, Gestaltungsräume zu eröffnen und Zeit für die Umgestaltung zu gewinnen.

a. Die Kommunen sind der Schlüssel !

Kommunen sind die erste Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger. Um ein breites E-Government-Angebot bereitstellen zu können, benötigen die Kommunen sowohl Basiskomponenten als auch Fachkomponenten. Diese müssen von Bund und Ländern finanziert und bereitgestellt werden. Im Gegenzug müssen sich die Kommunen verpflichten, ihre Expertise in die Entwicklung einzubringen und die Ergebnisse dann auch einzusetzen. Mittel- und langfristig können die Kommunen auf diese Weise haushaltswirksame Einsparungen durch ein breites E-Government-Angebot realisieren.

b. Der Bund ist dran !

Der Bund muss die Finanzierung von übergreifenden Komponenten übernehmen und sie gemeinsam mit den Bundesländern entwickeln und betreiben. Dabei muss der Bund klare Rahmenbedingungen setzen, nach der Grundregel: Geld gegen Verpflichtung. Bundesländer, die von den Angeboten des Bundes profitieren wollen, müssen sich ihrerseits verpflichten, diese Komponenten einzusetzen. Betrieb und Weiterentwicklung der Komponenten erfolgt ebenfalls gemeinsam. Können sich die Länder nicht zeitnah auf ein gemeinsames Vorgehen einigen, verfallen Finanzierungszusagen des Bundes. Mögliche Sanktionen im Falle eines Verstoßes gegen getroffene Vereinbarungen müssen geregelt sein.

c. Die Länder aber auch !

Die Bundesländer müssen die Finanzierung von länderspezifischen Anpassungen und der Bereitstellung von Fachkomponenten übernehmen. Bei länderspezifischen Anpassungen von Basiskomponenten muss das Prinzip der Rückwärtskompatibilität gelten, d. h. die länderübergreifende Kompatibilität darf nicht beeinträchtigt werden. Entwicklung und Betrieb erfolgen in Kooperation mit möglichst vielen Kommunen. Die Beziehungen zu den Kommunen werden in gleicher Weise geregelt wie zwischen Bund und Ländern: Die Bundesländer gehen in Vorleistung, umwerben die Kommunen und halten den Einigungsdruck hoch, während die Kommunen bei freiwilliger Teilnahme sanktionierbare Selbstverpflichtungen eingehen.

3. Angemessene Rahmenbedingungen gewährleisten

Angemessene Rahmenbedingungen beinhalten insbesondere den Aufbau einer übergreifenden Koordinierung und Lenkung der IT-Standardisierung in der öffentlichen Verwaltung, wie sie im Art. 91c Abs. 2 GG bereits angelegt ist. Die Schaffung praktikabler Standards ist essenziell für eine Zusammenarbeit auf allen Ebenen und ermöglicht es, bestehende Silos aufzubrechen und Insellösungen zu vermeiden. Eine Systematisierung der Standardisierungsprozesse sowie eine übergreifende Koordinierung und Qualitätssicherung ist daher unabdingbar. Auch ein Frühwarnsystem für relevante Standards hilft, rechtzeitig auf neue Anforderungen zu reagieren. Standards liefern zugleich den Schlüssel für die Sicherstellung eines wettbewerblchen Umfeldes für Softwareentwicklung und -betrieb, wenn sie schon beim Einkauf die Interoperabilität verschiedener Lösungen unterstützen. Wettbewerb stärkt die Innovationskraft und trägt zur Vermeidung von starken Abhängigkeiten und von Monopolbildung bei.

Zur Steuerung und konkreten Umsetzung bedarf es Technik- und IT-Projekt-Kompetenz. Behörden sind heute im Bereich IT oftmals von externer Beratungsexpertise abhängig. Diese Expertise ist nicht nur ein erheblicher Kostenfaktor, viel relevanter ist die damit verbundene Abhängigkeit. Im eigenen Interesse der Verwaltung muss es daher sein, technische Beurteilungskompetenz zu erhalten oder aufzubauen. Das bedeutet auch, eine durchgängige Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen. Da die verfügbaren Fachleute eine rare und teure Ressource sind, bedarf es geeigneter Strategien, damit auch kleinere Verwaltungseinheiten gute E-Government-Angebote kosteneffizient anbieten können. Hier hilft eine stärkere Bündelung der Expertise, etwa durch IT-Konsolidierung oder verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit.

4. Attraktive Angebote ermöglichen

Die Analyse hat deutlich gezeigt, dass aus Nutzersicht nur eine gleichwertige Betrachtung der vier Erfolgsfaktoren Zugang, Benutzbarkeit, Nutzen und Verbindlichkeit die Voraussetzung für attraktive Angebote schafft.

Das bedeutet, E-Government-Angebote müssen konsequent aus der Nutzerperspektive entwickelt werden. Dies geht über einen einheitlichen Zugang zum gesamten Angebot (Stichwort: Single Sign-on), die Berücksichtigung von Benutzbarkeitsaspekten und die Schaffung eines positiven Nutzererlebnisses hinaus. Übergreifend einheitliche Mindeststandards für die Bereitstellung von E-Government-Angeboten sind ebenso erforderlich wie eine zielgruppen-gerechte Nutzeransprache und ein attraktives Design. Gleiches gilt für die IT-Nutzer innerhalb der Verwaltungen. Auch eine konsequente Strukturierung von Verwaltungsleistungen anhand eines einheitlichen Lebenslagenansatzes hilft den Bürgerinnen und Bürgern bei der Orientierung auf Verwaltungsportalen.

Einen wichtigen Anreiz, um die Nutzung von E-Government auf Bürgerseite zu erhöhen, bietet das Mittel der Gebührenreduzierung. Sie liefert für Bürgerinnen und Bürger einen direkt spürbaren Mehrwert. Aus Anbietersicht ergeben sich durch die elektronische Nutzung einer

Verwaltungsleistung Prozesseinsparungen, die an Bürgerinnen und Bürger weitergegeben werden können.

Priorisierte
Handlungsempfehlungen

Sind E-Government-Angebote nutzerzentriert aufgebaut, kann der Zugang durch gezielte Bekanntmachung der Angebote gefördert werden, und zwar genau dort, wo sie für potenzielle Nutzer relevant sind. Eine solche Vermarktung ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn alle anderen Erfolgsfaktoren bereits adressiert sind.

5. Vorrang für E-Government

E-Government muss sowohl in der Politik, als auch auf allen Ebenen der Verwaltung mitgedacht werden. E-Government ist dabei weder eine singuläre Aufgabe der IT noch der Fachlichkeit.

a. Die elektronische Abwicklung muss zur Regel werden. (Digital-by-Default)

Für Verwaltungsleistungen muss das Prinzip des Vorrangs der digitalen Verfahrensabwicklung gelten. Dabei ist stets zu prüfen, ob eine solche für alle Normadressaten obligatorisch sein kann. Neue rechtliche Regelungen müssen bereits bei der Konzeption im Sinne einer Folgenabschätzung bzgl. der elektronischen Umsetzbarkeit überprüft werden. Der gesetzliche Vorrang digitaler Lösungen schafft Rechtssicherheit für die konkrete Umsetzung.

b. Nachweise innerhalb der Verwaltung müssen automatisch eingeholt werden. (Once only)

Eine konsequente Umsetzung des Once only-Prinzips bedeutet, dass die denselben Sachverhalt oder dieselbe Person beschreibenden Daten nur einmal erfasst werden. Für die Verwaltung heißt das, erforderliche Nachweise, die an anderer Stelle innerhalb der Verwaltung vorliegen, nach Zustimmung der Betroffenen automatisiert einzuholen und nicht zustimmungsbedürftige Daten generell wiederzuverwenden. Mit diesem Ansatz gehen rechtliche Herausforderungen einher – etwa hinsichtlich der Zweckbindung von personenbezogenen Daten – die es bei der Umsetzung zu beachten gilt. Einheitliche Schnittstellen und Datenformate, automatisierte Datenübermittlung und -archivierung aus medienbruchfreien Prozessen sind die Grundlage, um das Once only-Prinzip zu ermöglichen.

c. Verwaltungsprozesse müssen die Vorzüge des Digitalen nutzen.

Bestehende Prozesse zu digitalisieren reicht nicht aus. Bei einer einfachen Übertragung wird die Komplexität von E-Government-Anwendungen schnell schwer handhabbar. Um eine höhere Wirtschaftlichkeit zu erreichen, müssen die Entwicklung des E-Governments und die Aktivitäten zur Verwaltungsmodernisierung Hand in Hand gehen. Dazu müssen Verwaltungsleistungen neu konzipiert werden. Optimierte, rechtskonforme Prozessabläufe vermeiden unnötige technische Hürden und steigern Effektivität und Effizienz der Verwaltungsleistung. Mit dem E-Government-Gesetz und dem Normenscreening ist ein Anfang gemacht, es bedarf jedoch weiterer gesetzlicher Anpassungen.

7 . Kosten-Nutzen-Analyse

Basierend auf den erarbeiteten Ergebnissen wird im Folgenden eine Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt. Zunächst werden die aktuellen Ausgaben für E-Government ermittelt. Anschließend wird das mögliche Einsparpotenzial der Aufwände auf Nutzer- und Verwaltungsseite errechnet, das sich durch die Umsetzung eines wirksamen E-Governments im Vergleich zur heutigen Situation ergibt. Abschließend wird ein minimaler Investitionsbedarf kalkuliert der notwendig ist, um das beschriebene Einsparpotenzial zu erreichen.

7.1 IT-Ausgaben der öffentlichen Hand

Der Einsatz von IKT im öffentlichen Sektor ist eng verbunden mit dem Begriff E-Government. Die IT-Ausgaben der öffentlichen Kernhaushalte können daher als eine Annäherung an die E-Government Ausgaben in Deutschland angesehen werden. Zur Bestimmung dieser Ausgaben wird ein mehrdimensionales Verfahren angewendet, das durch Berücksichtigung verschiedener branchenspezifischer Statistiken sowie der amtlichen Haushaltsstatistik die Schätzung der Größe des öffentlichen IT-Marktes erlaubt.

7.1.1 Gesamter öffentlicher IT-Markt in Deutschland

Nach den Zahlen des Statistischen Bundesamtes betrug der Gesamtumsatz der IKT-Branche im Jahr 2010 in Deutschland 282 Milliarden Euro. Rund 75.000 Unternehmen waren an dieser Umsatzgenerierung beteiligt, 65.500 von ihnen im Dienstleistungsbereich. Insgesamt waren im Jahr 2010 rund 926.000 Beschäftigte in diesen Unternehmen tätig. Im Vergleich zu 2007 sind sowohl der Umsatz, als auch die Unternehmens- sowie Beschäftigtenzahl gestiegen: Der Gesamtumsatz lag 2007 bei 223 Milliarden Euro. Die Anzahl an Unternehmen, die den Gesamtumsatz der IKT Branche generiert haben, stieg um 25%, die Zahl der Beschäftigten um immerhin 8,3%.³⁴

Die vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) errechnete Marktgröße divergiert davon beträchtlich. So schätzt BITKOM, dass im Jahr 2015 das Marktvolumen der gesamten IKT-Branche einschließlich Consumer Electronics 155,5 Milliarden Euro beträgt. Mit 80,3 Milliarden Euro entfällt mehr als die Hälfte auf Informationstechnologien. In diesem Markt machen wiederum IT-Services mit 37,3 Milliarden Euro etwa die Hälfte aus, während sich die andere Hälfte auf Hard- und Software (22,8 und 20,2 Milliarden Euro) verteilt.³⁵ Die Abweichungen zu den Zahlen des Statistischen Bundesamtes ergeben sich nur zu geringem Anteil aus den unterschiedlichen Erhebungszeiträumen. Vielmehr führt die Abgrenzung ganzer Unternehmen nach Wirtschaftszweigen dazu, dass die Unternehmensumsätze nicht trennscharf gesplittet, sondern ganzen Branchen zugerechnet werden.

Die Initiative Föderale IT-Kooperation (FITKO) des IT-Planungsrates schätzt in einem Strategiepapier von 2013 die IT-Ausgaben der öffentlichen Verwaltung auf 17 bis 23 Milliarden Euro³⁶. Ähnliche Zahlen veröffentlichte auch BITKOM: Für 2013 wurden die öffentlichen IT-Ausgaben auf 20,4 Milliarden Euro geschätzt. Dies entspricht einem Anstieg von 2,5% gegen-

³⁴ [DeSt13a]

³⁵ [Bitk15a]

³⁶ [ITPl13a]

über dem Vorjahr. Für 2014 wurde ein weiterer Anstieg auf 20,9 Milliarden Euro prognostiziert³⁷. Mit einem Anteil von – bezogen auf die BITKOM-Schätzung zum IT-Markt – rund 25% ist der öffentliche Sektor einer der wichtigsten Kunden der IKT-Branche. Die meisten Ausgaben der öffentlichen Hand fließen mit 9,4 Milliarden Euro laut BITKOM in IT-Services. Die Fachzeitschrift eGovernment-Computing geht nach einer IDC-Studie davon aus, dass die Ausgaben in diesem Bereich sowie für Software in den nächsten Jahren noch steigen werden, angetrieben durch die Verwaltungsmodernisierung³⁸.

Insgesamt sind die Schätzungen für das Gesamtvolumen des öffentlichen IT-Marktes ähnlich. Beachtet man jedoch, dass die Bundesregierung bereits im Jahr 2007 die öffentlichen Ausgaben für IT auf 17 Milliarden Euro³⁹ schätzte, scheint die von der FITKO geschätzte Spanne von Ausgaben zwischen 17 und 23 Milliarden Euro in 2013 zu tief anzusetzen. In Anbetracht der steigenden Bedeutung von IKT im Zuge der Verwaltungsmodernisierung kann davon ausgegangen werden, dass im Laufe der Jahre mehr Gelder für IT im öffentlichen Sektor ausgegeben wurde. Daher scheinen die Zahlen der BITKOM plausibel zu sein. Das Gesamtvolumen des öffentlichen IT-Marktes dürfte sich auf rund 20,5 Milliarden Euro beziffern lassen.

7.1.2 IT-Ausgaben des Bundes

Laut eigenen Angaben schätzt die Bundesregierung ihre IT-Ausgaben auf „rund drei Milliarden Euro“⁴⁰. Setzt man dies in Relation zu den Gesamtausgaben des Bundes, die im Jahr 2014 bei 295 Milliarden Euro lagen, so scheint die Summe für IT-Ausgaben recht unbedeutend zu sein. Lässt man jedoch Zinszahlungen und Zuweisungen, die rund 70% der Ausgaben ausmachen, sowie Kosten für militärische Beschaffung, Immobilienerwerb und -unterhaltung unberücksichtigt, so zeichnet sich ein anderes Bild ab: Bezogen auf Personalausgaben in Höhe von 29,2 Milliarden Euro, einem sonstigem laufenden Sachaufwand von 13 Milliarden Euro und Sachinvestitionen im Wert von 983 Millionen Euro, fallen die IT-Ausgaben des Bundes im Jahr 2014 mit 7% ins Gewicht⁴¹.

Die Angaben der Bundesregierung zu den IT-Ausgaben können durch eine Betrachtung des Beschaffungswesens des Bundes nachvollzogen werden. Das Vergaberecht schreibt vor, dass alle Ausschreibungen, die einen Auftragswert oberhalb eines festgelegten Schwellenwertes haben, EU-weit ausgeschrieben und veröffentlicht werden müssen. Dieser Schwellenwert wird regelmäßig neu festgelegt. Momentan liegt er für obere Bundesbehörden bei 134.000 Euro bzw. bei 207.000 Euro für Dienstleistungen aus dem Telekommunikations- sowie Forschungs- und Entwicklungsbereich. Veröffentlicht werden diese Ausschreibungen in TED (Tenders Electronic Daily), welches die Online-Version des „Supplement zum Amtsblatt der Europäischen Union“ darstellt. Verschiedene Filter können gesetzt werden, um z.B. im Archivbereich von TED Suchen durchzuführen. Über die Angabe eines sogenannten CPV-Codes kann die Suche auf Ausschreibungen aus dem IT-Bereich reduziert werden. Die hierarchisch gegliederten CPV-Codes beschreiben die Produktgruppe, in welche die nachgefragte Leistung hauptsächlich eingeordnet werden kann. Für IT-Leistungen können die Produktgruppen Hardware (CPV 30), Software (CPV 48) sowie Dienstleistungen (CPV 72) verwendet werden.

Unter Verwendung dieser drei CPV-Codes wurde nach überschwelligen, durch Bundesbehörden vergebenen Aufträgen in den Jahren 2013 und 2014 in TED gesucht. In diesem Zeitraum wurden jährlich etwa 200 Aufträge aus dem IT-Bereich vergeben. Bei einer Betrachtung der Gesamtzahl an Ausschreibungen, die durchschnittlich pro Jahr etwa 1650 betrug, ergibt sich

³⁷ [innV15a]

³⁸ [eGCo12a]

³⁹ [BMlo8a]

⁴⁰ [BeIT15a]

⁴¹ [BMF15a]

somit, dass etwa jede achte von deutschen Bundesbehörden erstellte europaweite Ausschreibung im IT-Bereich durchgeführt wurde. Aus den Suchergebnissen in TED lässt sich für 2013 ein durchschnittliches Auftragsvolumen der IT-Ausschreibungen von ca. 1,8 Millionen Euro und für 2014 von ca. 2,4 Millionen Euro errechnen. Diese starken Schwankungen können darin begründet sein, dass im Schnitt nur jede zweite Ausschreibung Angaben über den Auftragswert enthält, und diese Summe maßgeblich durch einzelne sehr hohe Ausschreibungen geprägt ist. Um eine belastbare Zahl für das durchschnittliche Auftragsvolumina zu erhalten, wird daher der Durchschnittswert der beiden Jahre in Höhe von 2,1 Millionen Euro angenommen. Bei rund 200 Ausschreibungen jährlich ergibt sich somit ein IT-Beschaffungsvolumen von 420 Millionen Euro bei europaweiten Ausschreibungen.

Für eine Untersuchung der öffentlichen Ausschreibungen des Bundes, die unterhalb des Schwellenwertes liegen, wird auf das European Tender Information System „etis“ zurückgegriffen. Dieses ist laut Anbieter „die umfassendste Quelle vereinheitlichter Informationen zur regionalen, nationalen und internationalen Auftragsvergabe“⁴². Hier ergab eine explorative Analyse, dass hochgerechnet rund 1200 IT-Aufträge jährlich im nationalen Bereich vergeben werden. Damit liegt das Verhältnis von ober- und unterschwelligen Aufträgen bei etwa 1 zu 6. Schätzungsweise liegt das Gesamtvolumen für IT-Ausschreibungen im nationalen Bereich bei etwa 80 Millionen Euro.

Neben den unter- und überschwelligen Ausschreibungen müssen auch Direktkäufe und Ausschreibungen im nicht öffentlichen Rahmen berücksichtigt werden. Aufgrund fehlender Transparenzpflichten kann die Summe dieser Ausgaben nicht nachvollzogen werden. Für das Jahr 2013 liegen Schätzungen des Anteils an europaweit veröffentlichter Ausschreibungen in Deutschland am Gesamtvolumen vor. Laut Eurostat liegt dieser bei 6,4%⁴³. Hier muss jedoch beachtet werden, dass die Eurostat-Schätzung auch die sächlichen Ausgaben der Sozialversicherungen in das Gesamtvolumen einbezieht: ihr Anteil liegt bei über 40% am Gesamtvolumen. In Deutschland werden diese laufenden Ausgaben der Sozialversicherungen nur zu einem verschwindend geringen Anteil ausgeschrieben. Daher muss der Anteil an ausgeschrieben IT-Aufträgen um den Faktor 1,67 erhöht werden. Es ergibt sich damit ein Anteil der europaweit ausgeschrieben IT-Aufträge von 10,7%.

Unter Berücksichtigung des europaweit ausgeschrieben IT-Beschaffungsvolumens von 420 Millionen Euro ergibt sich aus der Eurostat-Schätzung ein Gesamtvolumen für IT-Beschaffungen des Bundes von rund 3,9 Milliarden Euro. Neben den eingekauften Leistungen müssen auch Ausgaben des Bundes für die Eigenerstellung von IT-Leistungen berücksichtigt werden, konkrete Zahlen liegen hierzu jedoch nicht vor. Insgesamt müsste somit die eingangs erwähnte Schätzung der Bundesregierung nach oben korrigiert werden.

7.1.3 IT-Ausgaben der Bundesländer

Die Bestimmung der IT-Ausgaben der Bundesländer gestaltet sich schwieriger. Hier eignet sich ein Vorgehen, das hauptsächlich auf den Haushaltszahlen der Länder aufsetzt. Es werden die IT-Ausgaben von Berlin, Hamburg und Schleswig-Holstein untersucht, da sich für diese Länder öffentlich zugängliche Zahlen diesbezüglich finden lassen.

Für Schleswig-Holstein gibt der IT-Gesamtplan⁴⁴ eine Übersicht über die IT und E-Government Maßnahmen des Landes. Neben strategischen Schwerpunkten wird auch die Verwendung der Haushaltsmittel für IT dargelegt. Dem Plan ist zu entnehmen, dass in 2014 IT-Ausgaben

⁴² [etis15a]

⁴³ [EuCo15b]

⁴⁴ [MpSH14a]

in Höhe von 109,8 Millionen Euro entstanden sind. Es wird damit gerechnet, dass diese Ausgaben bis 2018 auf rund 120 Millionen Euro ansteigen werden. Rund 75% der Ausgaben gehen an den zentralen IT-Dienstleister Dataport für verschiedene Leistungen für die Landesverwaltung. Laut IT-Gesamtplan beträgt der Anteil an IT-Ausgaben am gesamten Landeshaushalt 1,6%. Jedoch ist zu beachten, dass diese Zahlen nur die unmittelbare Landesverwaltung berücksichtigen.

Im Land Berlin ist der zentrale IT-Dienstleister das ITDZ, das etwa 560 Mitarbeiter beschäftigt und für das Jahr 2015 einen geplanten Umsatz von 128 Millionen Euro angibt⁴⁵. Im interaktiven Online-Haushalt von Berlin findet man Angaben über die Ausgaben, die explizit für das landesweite E-Government deklariert sind. Diese machen mit rund 2 Millionen Euro lediglich 0,11% der Gesamtausgaben aus⁴⁶. Die gesamten IT-Ausgaben des Landes Berlins belaufen sich auf etwa 250 Millionen Euro⁴⁷. Hier wird ersichtlich, dass nur ein Teil dieser IT-Ausgaben an das ITDZ fließen. Bei bereinigten Staatsausgaben von 24,7 Milliarden Euro⁴⁸ im Jahr 2014 machen die IT-Ausgaben einen Anteil von 1,01% aus. Jedoch berücksichtigen auch diese Zahlen ausschließlich die unmittelbare Landesverwaltung.

Einige Angaben über IT-Ausgaben von Hamburg lassen sich aus der Drucksache 20/969⁴⁹ von 2011 aus der Antwort des Senats auf eine Große Anfrage entnehmen. Hier werden die Ausgaben aufgelistet, die Hamburg für Leistungen durch Dataport in den Jahren 2007 bis 2010 entstanden sind. 2007 lagen sie bei 130,4 Millionen Euro, in 2008 bei 134 Millionen Euro, in 2009 bei 171 Millionen Euro und 2010 bei 176,9 Millionen Euro. Aktuellere Zahlen lassen sich nicht finden. Über diesen Zeitraum hinweg sind die Ausgaben permanent, wenn auch nicht konstant gestiegen. Sieht man den sprunghaften Anstieg der Ausgaben im Jahr 2009 als einmalig an, kann von einer jährlichen Steigerung der Ausgaben um etwa 3% ausgegangen werden. Für das Jahr 2014 ergibt sich ein grober Schätzwert der Ausgaben in Höhe von 200 Millionen Euro. Angaben zu Beschäftigtenzahlen und Personalkosten liegen auch lediglich aus dem Jahr 2010 vor. Hier waren 428 Beschäftigte in der IT-Abteilung der Hansestadt beschäftigt, die Personalkosten beliefen sich auf 24,5 Millionen Euro. Rechnerisch ergeben sich somit IT-Gesamtausgaben in Höhe von rund 225 Millionen Euro. Unter der Annahme, dass Personalkosten und -zahlen der IT-Abteilung im Laufe der letzten Jahre etwas angestiegen sind und weitere Kosten in der Rechnung unberücksichtigt blieben, sollten die IT-Gesamtausgaben leicht nach oben korrigiert werden. Eine Schätzung von 240 Millionen Euro scheint plausibel zu sein. Bei bereinigten Staatsausgaben in Höhe von 15,1 Milliarden Euro in 2014 ergibt sich somit ein Anteil der IT-Ausgaben von 1,59%.

Die prozentualen Anteile der IT-Kosten an den Gesamtausgaben ähneln sich bei allen drei Ländern. Die bereinigten Gesamtausgaben der Länder für das Jahr 2014 betrugen 341,4 Milliarden Euro⁵⁰. Geht man von einem ungefähren Anteil der Gesamt-IT-Ausgaben der Länder von 1,5% aus, so ergibt sich ein Wert von 5,1 Milliarden Euro für IT-Ausgaben der Länder.

7.1.4 IT-Ausgaben der Kommunen

Da die IT-Bereitstellung in den Kommunen auf unterschiedlichste Art und Weise erfolgen kann, gestaltet sich die Bestimmung der IT-Ausgaben hier etwas schwieriger. So koordinieren

⁴⁵ [ITDZ15a]

⁴⁶ [SenFin15a]

⁴⁷ [BBLC15a]

⁴⁸ [DeSt15d]

⁴⁹ [BüHH11a]

⁵⁰ [DeSt15d]

einige Kommunen lediglich die Bereitstellung der IT, andere wiederum erbringen Serviceleistungen oder übernehmen gar den ganzen Betrieb und entwickeln eigene Lösungen. Zudem erschwert die unterschiedliche doppelte bzw. kameralistische Buchführung in den Kommunen die Erstellung vergleichbarer Analysen der IT-Ausgaben.

Einen Ansatz zur Bestimmung der IT-Ausgaben findet sich im IT-Monitor der Bundesarbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e.V. VITAKO aus dem Jahr 2011⁵¹. Demnach belief sich der Umsatz der Mitgliedsunternehmen im Jahr 2010 auf 1,7 Milliarden Euro. Das Einkaufsvolumen betrug mehr als 20 Millionen Euro. Die Mitarbeiterzahl wird mit 10.500 angegeben, die rund 540.000 IT-Arbeitsplätze bei 20.000 Kunden betreuen. Gegenüber der ersten Erhebung des IT-Monitors aus dem Jahr 2007⁵² sind diese Zahlen deutlich angestiegen: So hat sich das Einkaufsvolumen innerhalb dieser vier Jahre ungefähr verdreifacht, der Umsatz ist um 70% und die Mitarbeiterzahl um 30% angestiegen. Aktuellere Zahlen als für 2011 sind nicht veröffentlicht. Unterstellt man jedoch einen weiteren kontinuierlichen Anstieg, so läge das Einkaufsvolumen für 2015 bei 1,59 Milliarden Euro, der Umsatz bei 2,9 Milliarden Euro und die Mitarbeiterzahl bei etwa 13.600.

Außerdem muss berücksichtigt werden, dass kommunale Dienstleister nicht nur für Kommunen tätig sein können, sondern möglicherweise auch für privatwirtschaftliche Kunden. Somit kann davon ausgegangen werden, dass ein Teil des Umsatzes durch Kunden entsteht, die keine Kommunen sind. Andererseits bedeutet dies auch, dass sich nicht alle 540.000 betreuten Arbeitsplätze bei Kommunen befinden. Daher gleichen sich diese möglichen Fehlerquellen bei einer Schätzung des Gesamtmarktes anhand der Anzahl betreuter Arbeitsplätze ungefähr aus. Bei 540.000 IT-Arbeitsplätzen und einem Umsatzvolumen von 1,7 Milliarden Euro ergibt sich ein Marktpotenzial pro IT-Arbeitsplatz in Höhe von 3.160 Euro. In einer Studie über die Kosten eines Arbeitsplatzes in Kommunen werden die Kosten pro IT-Arbeitsplatz auf 3.600 Euro geschätzt⁵³. Diese Kosten setzen sich aus Personalkosten für die Betreuung sowie aus Hardware und Software zusammen. Demnach ist das errechnete Marktpotenzial von 3.160 Euro pro IT-Arbeitsplatz durchaus plausibel.

Im Jahr 2014 waren insgesamt 2,2 Millionen Personen in den Kommunen beschäftigt⁵⁴. Von diesen entfielen 1,12 Millionen auf den Bereich der Kernhaushalte. Unter der Annahme, dass etwa drei Viertel der beschäftigten Personen einen IT-Arbeitsplatz zur Verfügung haben, ergibt sich ein Volumen von rund 840.000 zu betreuenden IT-Arbeitsplätzen. Daraus ergibt sich hochgerechnet ein Marktpotenzial von 2,7 Milliarden Euro für kommunale IT-Dienstleister.

Um die IT-Gesamtausgaben der Kommunen berechnen zu können, müssen auch die Kosten für Eigenleistungen im IT-Bereich berücksichtigt werden. Da es keine eindeutige Zahlen darüber gibt, wie viel IT-Leistungen Kommunen am Markt kaufen und wieviel sie selbst erbringen, werden die Zahlen der Stadtstaaten und von Schleswig-Holstein als Maßstab herangezogen. Für Hamburg lässt sich ein Anteil von 16,7% an den Gesamtausgaben errechnen, der nicht durch Dataport erbracht wird. Für Schleswig-Holstein liegt der Anteil laut IT-Gesamtplan bei 25%. Die IT-Ausgaben von Berlin werden auf 250 Millionen Euro geschätzt. Bei einem Umsatz von 128 Millionen Euro, beträgt der Anteil am IT-Budget, der an das ITDZ geht, etwa 51%. Demnach würde Berlin ein Anteil an Eigenleistungen in Höhe von maximal 49% zugeschrieben werden. Da das ITDZ einen Teil seines Umsatzes jedoch auch durch andere Kunden generiert, wäre auch ein höherer Eigenleistungsanteil denkbar.

⁵¹ [Vitako11a]

⁵² [Vitako07a]

⁵³ [BKPv15a]

⁵⁴ [DeSto6a]

Die Spanne der bisher nicht erfassten IT-Ausgaben liegt demnach zwischen rund 17 und 49 Prozent. Ausgehend vom Mittelwert kann davon ausgegangen werden, dass etwas mehr als ein Drittel der IT-Ausgaben der Kommunen noch nicht berücksichtigt wurde. Dieser Schätzung liegt jedoch zu Grunde, dass die Ausgabenstrukturen der Stadtstaaten im Groben so aussehen, wie die der Kommunen. Insgesamt belaufen sich demnach die IT-Ausgaben der Kommunen auf rund 3,8 Milliarden Euro. Bei bereinigten Gesamtausgaben der Kommunen in Höhe von 198 Milliarden Euro in 2012 entspricht dies einem Anteil der IT-Ausgaben von etwa 1,9%.

Diese Zahl lässt sich anhand der IT-Gesamtausgaben der Stadt Münster bestätigen: Die IT-Ausgaben der Kernverwaltung betrugen im Jahr 2011 rund 12 Millionen Euro⁵⁵. Bei bereinigten Gesamtausgaben in Höhe von 818 Millionen Euro⁵⁶ haben die IT-Ausgaben einen Anteil von 1,5%. Das Ergebnis spiegelt grob die zuvor errechneten 1,9%.

7.1.5 Zusammenfassung

Die Rechnungen zu den IT-Ausgaben von Bund, Ländern und Kommunen sind teilweise mit großer Unsicherheit behaftet, da stellenweise keine (aktuellen) Zahlen zu den untersuchten Sachverhalten vorliegen. Daher wurden unterschiedliche Quellen und Zugänge gewählt, um Auswirkungen möglicher Fehlerquellen gering zu halten und die Berechnungen gegenseitig zu validieren. An einigen Stellen blieben Schätzungen jedoch nicht aus. Die Schätzergebnisse konnten jedoch weitgehend durch Detailanalysen bestätigt werden.

Die IT-Ausgaben des Bundes liegen etwa bei 3,9 Milliarden Euro. Die jährlichen IT-Ausgaben der Bundesländer betragen rund 5,1 Milliarden Euro und die der Kommunen 3,8 Milliarden Euro. Demnach belaufen sich die Gesamtausgaben der Kernhaushalte für IT-Leistungen auf etwa 13 Milliarden Euro.

Wie anfangs bereits erwähnt, schätzt BITKOM die Gesamtausgaben der öffentlichen Verwaltung für IT jedoch auf 20,9 Milliarden Euro im Jahr 2014. Die Differenz kommt zustande, da in dieser Schätzung die gesamte öffentliche Verwaltung berücksichtigt wurde, also u.a. auch Ausgaben von öffentlichen Einrichtungen und Sozialversicherungen. Die Schätzung für IT-Ausgaben in Höhe von 13 Milliarden Euro bezieht sich jedoch nur auf die Kernverwaltungen. Den öffentlichen Einrichtungen und Sozialversicherungen einen Anteil von etwa einem Drittel der IT-Ausgaben zuzuschreiben, erscheint realistisch.

E-Government-Kosten bestehen zum größten Teil aus Ausgaben für IT. Im Rahmen dieser Studie wird E-Government hauptsächlich im Bereich der Kernverwaltungen betrachtet, daher erscheint die Schätzung der Kosten auf 13 Milliarden Euro die relevante Bezugsgröße aufzuzeigen. Unberücksichtigt bleiben jedoch Kosten für E-Government, die nicht im Zusammenhang mit IT stehen. Andererseits werden alle IT-Ausgaben den E-Government-Kosten zugerechnet, sodass sich beide Fehlerquellen teilweise relativieren. In Anbetracht der wenigen Quellen und geringen Transparenz über die E-Government-Ausgaben der Verwaltung bietet die Schätzung der IT-Kosten in Höhe von 13 Milliarden Euro durchaus eine belastbare Bezugsgröße.

⁵⁵ [GPA15a]

⁵⁶ [OKFND15]

7.2 Einsparpotenziale

E-Government-Vorhaben zielen oftmals auch darauf ab, Einsparpotenziale zu realisieren. Idealerweise werden dabei sowohl in der Verwaltung als auch bei Bürgern und Wirtschaft Aufwände reduziert, indem Arbeitsschritte vereinfacht oder eingespart werden. Bei den bisher tatsächlich realisierten Einsparungen für Bürger, Wirtschaft und Verwaltungen ergibt sich dennoch ein recht heterogenes Bild. Einerseits liegt Deutschland, wie aus Kapitel 4 ersichtlich, sowohl im Angebot als auch in der Nutzung von E-Government deutlich hinter den Erwartungen zurück. Andererseits sind mit einigen Flaggschiffprojekten wie der elektronischen Rechnungsstellung, der elektronischen Sozialversicherung und der elektronischen Lohnsteuerkarte bereits beachtliche Erfolge erzielt worden.

Um sich den Einsparpotenzialen bei klassischen Verwaltungsleistungen zu nähern, wurden fünf Leistungen entsprechend einer mehrdimensionalen Schichtung ausgewählt. In Berechnungen, die im Wesentlichen auf dem Standardkostenmodell aufsetzen, wurden die aktuellen wie zukünftigen Kosten abgeschätzt und eine prozentuale Ersparnis errechnet. Anschließend wurden diese Daten gewichtet und hochgerechnet, um ein durchschnittliches prozentuales Einsparpotenzial zu erhalten.

7.2.1 Kostenschätzung bei den Fallbeispielen

Dieser Arbeitsschritt dient als Grundlage zur Ermittlung der konkreten Einsparpotenziale durch Bürokratieabbau im Rahmen der Umsetzung der Digitalisierung. Mittels Standardkosten-Modell⁵⁷ wurden für die fünf Verwaltungsprozesse die Aufwände in Zeit und Kosten berechnet. Die Ermittlung der Aufwände erfolgte für jeden Prozess einmal aus Sicht der öffentlichen Verwaltung und einmal aus Sicht des Antragsstellers. In Erweiterung zu gängigen Verfahren der Aufwandsberechnung wurden auf Nutzerseite sowohl die Opportunitätskosten des Zeitaufwandes durch einen Durchschnittslohnsatz (netto bei Bürgerinnen und Bürgern, brutto bei der Wirtschaft), als auch die durchschnittlich anfallenden Gebühren berücksichtigt. Auf Nutzerseite wird also die Summe aus Aufwänden einschließlich Opportunitätskosten und Gebühren dargestellt. Das Ziel ist eine Gegenüberstellung des Ist-Zustands und einem durch Einsatz von IT-Lösungen zukünftig möglichen Zustands, wodurch die erreichbaren Aufwandseinsparungen berechnet werden könnten. Die folgende Zusammenfassung konzentriert sich jedoch zunächst auf die Werte des Ist-Zustands, die für die fünf Prozesse ermittelt werden konnten. Des Weiteren werden die Vorgehensweise beschrieben und die den Daten zugrunde liegenden Quellen benannt.

7.2.1.1 Übermittlung der Gewerbeanzeige

Beim Prozess der Übermittlung der Gewerbeanzeige wurden die Aufwände für die Verwaltung und für den Anzeigenden ermittelt. Die zur Berechnung genutzten Daten stammen zu einem Großteil aus einer Veröffentlichung des Statistischen Bundesamtes zum Erfüllungsaufwand einer Gewerbeanzeige.⁵⁸ Die dort vorkommende Unterscheidung zwischen Gewerbeanmeldung, Gewerbeummeldung und Gewerbeabmeldung wurde übernommen, da so die Unterschiede beim Zeit- und Gebührenaufwand berücksichtigt werden konnten.

Der Prozess aus Sicht der Wirtschaft wurde in 13 Tätigkeiten unterteilt, von denen lediglich 6 einen tatsächlichen Aufwand verursachen.⁵⁹ Es wurden zusätzlich Wege- und Wartezeiten

⁵⁷ [DeSto6a]

⁵⁸ [DeSt11a]

⁵⁹ [DeSt11b], [DeSt11d], [DeSt11e]

sowie Zeitaufwand für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen berücksichtigt, die für einen Prozentsatz der Gewerbemelder relevant sind.⁶⁰ Den Tätigkeiten wurde als durchschnittlicher Zeitaufwand der Median der zugehörigen Messwerte zugewiesen.⁶¹ Auf diese Weise wird ein Zeitaufwand von etwa 49 Minuten pro Gewerbebeanmeldung und etwa 36 Minuten pro Gewerbeummeldung oder Gewerbeabmeldung ermittelt. Hinzu kommen die Gebühren der Gewerbeanzeige sowie Portokosten, falls die Meldung postalisch erfolgt. Legt man das von Destatis berechnete arithmetische Mittel von 15,54⁶² Euro für den Bruttolohn der Erwerbstätigen in Deutschland als Lohnkosten im Standardkosten-Modell zugrunde, so ergeben sich Aufwände einschließlich Gebühren von 39,01 Euro pro Gewerbebeanmeldung und 15,64 Euro pro Gewerbeum- oder Gewerbeabmeldung.

Um die jährlichen Aufwände nach Standardkosten-Modell möglichst präzise für den Ist-Zustand zu berechnen, wurden vorzugsweise aktuelle Fallzahlen verwendet. Die Anzahl der Gewerbeummeldungen wurde der bereits erwähnten Veröffentlichung des Statistischen Bundesamtes entnommen.⁶³ Um die jährliche Anzahl der Gewerbean- und Gewerbeabmeldungen zu erhalten, wurde eine Tabelle von GENESIS-Online, der Hauptdatenbank des Statistischen Bundesamtes, ausgewertet.⁶⁴ In der Tabelle ist die Anzahl der Gewerbean- und Gewerbeabmeldungen jeweils getrennt nach Bundesländern aufgeführt. Durch die Aufsummierung dieser Werte ergeben sich folglich Zahlen für Deutschland.

Die ermittelten Daten ergeben für die Wirtschaft jährliche Aufwände einschließlich Gebühren von gerundet 43,6 Millionen Euro. Insbesondere bei den während des Prozesses auftretenden Wege- und Wartezeiten gibt es große Einsparpotenziale. Hier könnte die Einführung einer elektronischen Übermittlungsmöglichkeit eine Verbesserung darstellen.

Auf Seiten der öffentlichen Verwaltung wurde der Prozess der Verarbeitung einer Gewerbeanzeige wiederum in die Tätigkeiten unterteilt, die jedes Mal anfallen, sowie Beratungsleistungen, die nur in 25% der Fälle notwendig sind.⁶⁵ Dieser Prozentsatz wurde bei der später folgenden Berechnung berücksichtigt. In der Messung des Statistischen Bundesamtes wurde der Median als Durchschnitt für die Zeitaufwände verwendet.⁶⁶ So ergibt sich ein Zeitaufwand von 17 Minuten pro Gewerbemeldung. Zusätzlich werden noch Sachkosten in Form einer Sachkostenpauschale von 2,14 Euro pro Fall angesetzt.⁶⁷ Die durchschnittlichen Aufwände betragen pro Gewerbemeldung 9,25 Euro, dabei wurde nicht zwischen Gewerbean-, Gewerbeum- und Gewerbeabmeldung unterschieden, da die Tätigkeiten für die Verwaltung sehr ähnlich sind. An dieser Stelle sei angemerkt, dass der Kostenvergleich des Landes Berlin für das Haushaltsjahr 2011 die Kosten pro Gewerbemeldung mit 35,57 Euro deutlich höher beziffert.⁶⁸ Hier zeigt sich unter anderem der beträchtliche Unterschied zwischen dem beim Standardkostenmodell angenommenen Normalfall und dem durch Extremwerte beeinflussten Durchschnitt.

60 [DeSt11d], [DeSt11e]

61 [DeSt11d]

62 [DeSt15f]

63 [DeSt11c]

64 [DeSt15a]

65 [DeSt11g]

66 [DeSt11f]

67 [DeSt11h]

68 [SenFin12a]

Bei Verwendung der bereits genannten Fallzahl belaufen sich die Aufwände nach Standardkosten-Modell auf insgesamt 15,8 Millionen Euro.

7.2.1.2 Übermittlung des Wohngeldantrags

Bei diesem Verfahren wurden die Aufwände für die öffentliche Verwaltung sowie für die Bürger ermittelt. Grundlage der Daten ist im Wesentlichen ein vom Bundeskanzleramt, dem Nationalen Normenkontrollrat und dem Statistischen Bundesamt veröffentlichter Bericht zum Wohngeldantrag.⁶⁹ Beim betrachteten Verfahren wurde der Wohngeldantrag in vier verschiedene Antragsarten unterschieden: Dem Erstantrag auf Mietzuschuss, dem Wiederholungs- oder Erhöhungsantrag auf Mietzuschuss, dem Erstantrag auf Lastenzuschuss und dem Wiederholungs- oder Erhöhungsantrag auf Lastenzuschuss.⁷⁰ Grund für die Differenzierung sind die ungleichen Gebühren und Verarbeitungsdauern.

Der Prozess wurde sowohl für die Verwaltung als auch für den Antragsteller in Standardaktivitäten, wie zum Beispiel die Datenübermittlung oder die Ablage, zerlegt.⁷¹ Die diesen Aktivitäten zugewiesenen Standardzeiten der jeweiligen Antragsart sind Durchschnittswerte, wobei damit der Median der jeweiligen Erhebung gemeint ist.⁷²

Für den Bürger nimmt die Antragsstellung 88 Minuten (Mietzuschussantrag) beziehungsweise 153 Minuten (Lastenzuschussantrag) in Anspruch, dabei sind insbesondere die Zusammenstellung der Daten und das Ausfüllen der Formulare zeitaufwendig.⁷³ Es wurden zusätzlich noch etwa 3 Euro Kopier- und Fahrtkosten pro Antrag veranschlagt und beim Erstantrag auf Lastenzuschuss zusätzlich 15 Euro für die Fremdmittelbescheinigung.⁷⁴ Legt man als Lohnkosten 15,54⁷⁵ Euro zugrunde, so ergeben sich für den Bürger im Schnitt Aufwände einschließlich Gebühren, die pro Fall von 25,69 Euro bis 57,78 Euro reichen. Als Fallzahlen für die Berechnung der Gesamtkosten finden Angaben aus dem bereits oben erwähnten Bericht Verwendung.⁷⁶ Nach Standardkosten-Modell lassen sich auf diese Weise jährliche Aufwände einschließlich Gebühren von gerundet 29,3 Millionen Euro berechnen.

Für die vier Antragsarten beläuft sich der durchschnittliche Zeitaufwand für die Verwaltung zwischen 68,4 und 122,7 Minuten.⁷⁷ Daraus ergeben sich Aufwände von 29,53 Euro (Wiederholungs- oder Erhöhungsantrag auf Mietzuschuss) bis 48,71 Euro (Erstantrag auf Lastenzuschuss) pro Fall. Dies beinhaltet die Zusatzkosten je Fall von etwas mehr als fünf Euro, die mehrheitlich IT-Kosten darstellen.⁷⁸ Aus den bereits genannten Fallzahlen folgen Aufwände nach Standardkosten-Modell in Höhe von 34,4 Millionen Euro. Einsparpotenzial gibt es dabei besonders beim Ausfüllen der Formulare und der Datenzusammenstellung sowie der inhaltlichen Prüfung und Berechnung. Diese stellen zurzeit relativ zeitraubende Teilaktivitäten des

69 [BKAmtnKRoga]

70 [BKAmtnKRogb]

71 [BKAmtnKRogd], [BKAmtnKRoge]

72 [BKAmtnKRoge]

73 [BKAmtnKRogc]

74 [BKAmtnKRogc]

75 [DeSt15h]

76 [BKAmtnKRogg]

77 [BKAmtnKRogf]

78 [BKAmtnKRogg]

Prozesses dar und könnten beispielsweise durch intelligente Unterstützungssysteme erleichtert werden.

7.2.1.3 Auskunft aus dem Melderegister

Der Antrag auf Auskunft aus dem Melderegister wird aus Sicht der öffentlichen Verwaltung und privater und gewerblicher Antragsteller betrachtet. Die Stütze der Berechnung der Aufwände ist die Aufteilung des Vorgangs in Standardaktivitäten, wie beispielsweise das Aufbereiten von Informationen oder die Anweisung einer Zahlung.

Grundlage der Abschätzung des Zeitaufwands für den Antragsteller ist ein vom Statistischen Bundesamt herausgegebener Leitfaden zur Ermittlung des Erfüllungsaufwands von Vorgängen.⁷⁹ Die dort angegebene Zeitwerttabelle für die Erfüllung von Informationspflichten der Antragsteller weist für 11 Standardaktivitäten in Abhängigkeit vom Schwierigkeitsgrad (einfach, mittel oder komplex) eine Dauer in Minuten aus.⁸⁰ Um nun den Zeitaufwand für eine Auskunft aus dem Melderegister abschätzen zu können, wurde geprüft, ob eine Standardaktivität für diesen Prozess überhaupt relevant ist und wenn dies der Fall ist, welchen Schwierigkeitsgrad die Aktivität hat. Derart konnte ein Zeitaufwand von 22,7 Minuten für den Vorgang ermittelt werden, davon entfallen 15 Minuten auf Wege- und Wartezeiten. Dieser Wert stimmt in etwa überein mit dem in der Destatis Datenbank „WebSKM“ angegebenen Wert zur einfachen Melderegisterauskunft für Bürger. Dort werden für den Prozess 22 Minuten veranschlagt, davon sind 15,5 Minuten Wege- und Wartezeiten.⁸¹ Um die Gebühren für eine Melderegisterauskunft abschätzen zu können, wurde eine eigene Erhebung durchgeführt. Von den 68 Gemeinden oder Städten in Deutschland wurden zu 53 Gemeinden oder Städten Informationen gefunden. Pro Stadt oder Gemeinde wurde vom günstigsten Weg (elektronisch, schriftlich oder persönlich) der Beantragung einer einfachen Melderegisterauskunft ausgegangen. Aus den so erhaltenen Werten für die Gebühren wurde das arithmetische Mittel gebildet. Die so berechnete Gebühr pro Antrag beträgt 6,73 Euro. Hierbei handelt es sich um eine sehr konservative Schätzung, da von einer einfachen Melderegisterauskunft und der günstigsten Variante der Beantragung dieser Auskunft ausgegangen wurde. Die erweiterte Melderegisterauskunft und die Archivauskunft sind in der Regel teurer. Betrachtet man nur die einfache elektronische Auskunft – eine Möglichkeit, die noch nicht überall gegeben ist – so fällt auf, dass der Durchschnittswert für die Gebühr mit 5,81 Euro niedriger ist, was auf ein Einsparpotenzial hindeutet. Setzt man als Lohnkosten 15,54⁸² Euro voraus, erhält man 14,36 Euro als durchschnittliche Aufwände einschließlich Gebühren pro Fall für den Antragsteller. Laut WebSKM werden jährlich 13.250.000 einfache Melderegisterauskünfte erteilt, 250.000 davon an Bürger.⁸³ Damit ergeben sich insgesamt jährliche Aufwände einschließlich Gebühren von gerundet 190,2 Millionen Euro für die Antragsteller.

Anhand von Experteninterviews wurde festgestellt, dass der der Zeitaufwand auf Seiten der Verwaltung bei einer Auskunft aus dem Melderegister in etwa 2 Minuten beträgt. Die einzelnen Aktivitäten des Prozesses dauern dabei nur ein paar Sekunden. Es kommen pro Fall 40 Cent IT-Kosten hinzu. Die Lohnkosten für einen Angestellten aus dem einfachen Dienst einer Kommune betragen 23,60 Euro pro Stunde.⁸⁴ Mithilfe dieser Lohnkosten wurden für die Verwaltung durchschnittliche Aufwände von 1,19 Euro pro Auskunft ermittelt. Bei 13.250.000

⁷⁹ [DeSt12a]

⁸⁰ [DeSt12b]

⁸¹ [DeSt15b]

⁸² [DeSt15f]

⁸³ [DeSt15b]

⁸⁴ [DeSt12c]

einfachen Auskünften pro Jahr wurden so jährliche Aufwände nach Standardkosten-Modell von 15,7 Millionen Euro für die Verwaltung berechnet.

7.2.1.4 Meldung eines Kraftfahrzeugs

Die Meldung eines Kfz unterteilt sich aufgrund der unterschiedlichen Höhe der jeweiligen Gebühren in die Anmeldung, Ummeldung und Abmeldung eines Kfz. Zudem ist es mittlerweile möglich, Fahrzeuge elektronisch mit Hilfe der internetbasierten Fahrzeugzulassung (iKFZ)⁸⁵ abzumelden. Dafür braucht der Fahrzeughalter unter anderem den neuen Personalausweis mit aktivierter Online-Ausweisfunktion. Die drei Vorgänge wurden wie gewohnt in Standardaktivitäten zerlegt.

Die gewonnene Einschätzung bezüglich des Zeitaufwandes für die Kfz-Meldenden basiert auf dem bereits erwähnten Destatis-Leitfaden.⁸⁶ Folglich wurden den tatsächlich relevanten Standardaktivitäten der Kfz-Meldung jeweils ein Schwierigkeitsgrad zugewiesen und infolgedessen eine Dauer in Minuten. Hinzu kommen 43 Minuten Wege- und Wartezeiten und 3 Euro Fahrtkosten. Diese Werte hat das Statistische Bundesamt für die Wiederezulassung oder Außerbetriebsetzung eines Kfz veranschlagt.⁸⁷ Da Anmeldung, Abmeldung und Ummeldung bei derselben Behörde stattfinden, wurden diese Zahlen übertragen. Um die anfallenden Gebühren ermitteln zu können, wurde eine Erhebung über die 16 Bundesländer mit einer Stadt oder Gemeinde pro Bundesland durchgeführt. Dabei diente die Besitzumschreibung stellvertretend für den Prozess der Kfz-Ummeldung und anstelle des Prozesses der Kfz-Anmeldung wurde die Zulassung eines Neufahrzeugs herangezogen. Da dies bei den Fallzahlen genauso gehandhabt wurde, ist die Gültigkeit der folgenden Rechnungen gewährleistet. Als Grundlage für die Bestimmung der Höhe der Gebühren wurde der für den Meldenden günstigste Fall ausgewählt, d.h. falls beispielsweise in der Behörde der Stadt oder Gemeinde für eine Besitzumschreibung 26 bis 56 Euro Gebühren anfallen, wurde von 26 Euro ausgegangen. Sofern Daten zur Berechnung der Gebühren erhoben werden konnten (nicht jede Stadt oder Gemeinde listet alle Gebühren auf), wurde pro Bundesland jeweils eine Mindestgebühr für Kfz-Anmeldung, Kfz-Ummeldung und Kfz-Abmeldung ermittelt. Im arithmetischen Mittel über die Bundesländer kostet eine Kfz-Abmeldung 6,80 Euro, eine Besitzumschreibung 20,43 Euro und eine Neuzulassung 26,92 Euro. Mithilfe des Lohnkostenbetrags von 15,54⁸⁸ Euro erhält man dadurch Aufwände von 46,88 Euro für eine Kfz-Anmeldung, 40,39 Euro für eine Kfz-Ummeldung und 25,73 Euro für eine Kfz-Abmeldung. Die bereits angesprochenen Fallzahlen stammen aus der Jahresbilanz für 2014 des Kraftfahrt-Bundesamts.⁸⁹ Insgesamt kommt man so auf jährliche Aufwände einschließlich Gebühren von 728,2 Millionen Euro für die Kfz-Meldungen aus Sicht von Wirtschaft und Bürgern. Durch die Verwendung von tendenziell niedrigeren Werten, ist eine Überschätzung des Ergebnisses der Kalkulation nahezu auszuschließen. Aufgrund dessen, dass die ermittelten Gebühren der bereits vorhandenen internetbasierten Kfz-Abmeldung in der Regel geringer sind als die Gebühren bei der herkömmlichen Abmeldung und zusätzlich Wege- und Wartezeiten sowie Fahrtkosten wegfallen, ist hier großes Einsparpotenzial für alle Kfz-Meldevorgänge von Kraftfahrzeugen vorhanden.

85 [KBA15c]

86 [DeSt12a]

87 [DeSt12d], [DeSt12e]

88 [DeSt15f]

89 [KBA15d], [KBA15e], [KBA15b]

Beim Prozess auf Seiten der öffentlichen Verwaltung beruht die Einschätzung der Zeitspannen für die Standardaktivitäten im Wesentlichen auf Messungen des Statistischen Bundesamtes für Deutschlands größte Zulassungsbehörde, die sich in Berlin befindet.⁹⁰ Angelehnt an die verfügbaren Zahlen zum Wohngeldantrag kommen noch etwa 5 bis 7 Euro Sachkosten pro Fall etwa für die Druckkosten der Antragsformulare hinzu. Vorausgesetzt, die Bearbeitung des Antrags wird durch Beamte des mittleren Dienstes vorgenommen, dann entstehen gemäß dem Leitfaden zur Ermittlung des Erfüllungsaufwands Lohnkosten von 27,50 Euro.⁹¹ Daraus ergeben sich durchschnittliche Aufwände auf Seiten der öffentlichen Verwaltung von 10,30 Euro je Kfz-Anmeldung, 9,64 Euro je Kfz-Ummeldung und 9,12 Euro je Kfz-Abmeldung. Die Daten der Fallzahlen entstammen Angaben des Kraftfahrt-Bundesamtes für das Jahr 2014.⁹² Aus diesen wurden jährliche Aufwände für die Verwaltung von 198,2 Millionen Euro errechnet.

7.2.1.5 Beantragung einer Baugenehmigung

Den Vorgang der Beantragung einer Baugenehmigung wurde ebenfalls in Standardaktivitäten unterteilt, um eine bessere Einschätzung des Zeitaufwands und der Einsparpotenziale zu ermöglichen.

Die zeitliche Bewertung des Prozesses für die Bürger und die Wirtschaft stützt sich wie bei dem Vorgang der Melderegisterauskunft auf den Leitfaden zum Bürokratieabbau.⁹³ Die Standardaktivitäten sind bei der Beantragung einer Baugenehmigung häufig komplex, weshalb eine Dauer von fast 5 Stunden für den gesamten Prozess kalkuliert wurde. Die durchschnittliche Gebühr beträgt 1.784,86 Euro. Basis dieses Durchschnittswerts stellt die eigene Datenerhebung für die Bundesländer dar. Als Quelle wurde häufig auf die Baugebührenordnung des jeweiligen Landes zurückgegriffen. In der Datenbank GENESIS-Online des Statistischen Bundesamtes existiert eine Tabelle für die Baugenehmigungen im Hochbau.⁹⁴ Diese Tabelle gibt Auskunft über die Anzahl der 2014 erteilten Baugenehmigungen und die veranschlagten Kosten der Bauwerke. Aus diesen Werten wurden die durchschnittlich veranschlagten Kosten eines Bauwerks berechnet. Innerhalb der Bauordnungen der Länder ist als Gebühr für die Baugenehmigung oft ein kleiner prozentualer Anteil an den Baukosten oder an einer Summe, die die Baukosten enthält, festgelegt. Für die Bundesländer wurde anschließend der jeweils geringste prozentuale Anteil notiert, der insofern für den Antragsteller den günstigsten Fall darstellt und zumeist die Gebühr für das vereinfachte Baugenehmigungsverfahren ist. Anschließend wurde das arithmetische Mittel über die Bundesländer gebildet und so 0,48% als durchschnittlicher Anteil an den Baukosten berechnet. Multipliziert mit den durchschnittlich veranschlagten Baukosten ergibt sich der bereits genannte Durchschnitt für die Gebühr. Unter der Annahme von 15,54⁹⁵ Euro Lohnkosten pro Stunde lassen sich Aufwände einschließlich Gebühren von 1.859,19 Euro pro Baugenehmigung für den Bürger errechnen. Laut der Tabelle aus GENESIS-Online wurden im Jahr 2014 209.295 Baugenehmigungen im Hochbau erteilt. Dies führte zu jährlichen Aufwänden einschließlich Gebühren von 389,1 Millionen Euro für die Bürger.

Die Einschätzung des derzeitigen Aufwands pro Antrag aus Sicht der Verwaltung fand mithilfe von Experteninterviews statt. Aus Sicht der Experten sind vor allem die Standardaktivitäten

⁹⁰ [DeSt11i]

⁹¹ [DeSt12c]

⁹² [KBA15a], [KBA15b]

⁹³ [DeSt12b]

⁹⁴ [DeSt15]

⁹⁵ [DeSt15f]

„Daten und Informationen sichten und zusammenstellen“ und „Berechnungen/Bewertungen durchführen“ zeitaufwändig. Beide Teilprozesse dauern im Schnitt etwa 1 Stunde. Summiert man die Zeitspannen für alle Standardaktivitäten auf, so ergibt sich eine durchschnittliche Bearbeitungsdauer von 5,4 Stunden je Antrag auf Baugenehmigung. Hinzu kommen noch 42 Euro IT-Kosten. Unter der Annahme, dass die Bearbeitung durch einen Beamten aus dem gehobenen Dienst erfolgt, ergeben sich Lohnkosten von 36,3 Euro pro Stunde.⁹⁶ Mithilfe dieser Zahlen konnten durchschnittliche Kosten von 238,63 Euro pro Fall für die Verwaltung ermittelt werden. Bei 209.295 im Jahr 2014 erteilten Baugenehmigungen ergibt sich so ein Betrag von 49,9 Millionen Euro für die jährlichen Aufwände der Verwaltung.

7.2.2 Kostenschätzung bei einem idealen E-Government

Aufbauend auf der Kostenschätzung für den Ist-Zustand der fünf Fallbeispiele geht es im Folgenden darum, Kosten und ein mögliches Einsparpotenzial nach Umsetzung der Maßnahmen für ein wirksames E-Government zu beziffern. Bei der Berechnung der Aufwände wurden die fünf Prozesse in Standardaktivitäten aufgeteilt wie zum Beispiel das Ausfüllen von Formularen, die Datenübermittlung und die Anweisung von Zahlungen. Für die einzelnen Standardaktivitäten wurde unter Zuhilfenahme vergleichbarer Erfahrungen und Studien ermittelt, welche IT-Lösungen anwendbar wären und um welchen Prozentsatz man den derzeitigen Aufwand (Zeitaufwand, Gebühren, Fahrtkosten etc.) durch Einsatz dieser reduzieren könnte. Dazu wurde zunächst ein interner Workshop veranstaltet, dessen Ergebnisse durch externe Experten validiert wurden. Mit den so ermittelten Zahlen wurden die durchschnittlichen Aufwände pro Fall berechnet, wobei auf Nutzerseite erneut sowohl Opportunitätskosten als auch Gebühren einfließen. Unter Verwendung der gleichen Fallzahlen wie für den Ist-Zustand, ergeben sich auf diese Weise die jährlichen Aufwände nach Standardkosten-Modell eines möglichen zukünftigen E-Governments. Die potenziellen Einsparungen entsprechen der Differenz der Aufwände des Ist-Zustands und der eines zukünftig möglichen Zustands.

7.2.2.1 Übermittlung der Gewerbeanzeige

Der Prozess der Übermittlung der Gewerbeanzeige wurde aus Sicht der Anzeigenden und der öffentlichen Verwaltung betrachtet.

Aus Perspektive der Anzeigenden wurde der Prozess der Gewerbemeldung in Anmeldung, Ummeldung und Abmeldung unterschieden. Den mit 25 Minuten größten Zeitaufwand verursachen dabei Wege- und Wartezeiten, die bei persönlicher Übermittlung der Anzeige anfallen.⁹⁷ Entscheidet sich der Gewerbemeldende für die postalische Abwicklung, so entstehen stattdessen etwa 1 Euro Portokosten. Durch die Einführung einer elektronischen Übermittlungsmöglichkeit könnte man diese Aufwände um nahezu 100% verringern. Mittels besserer Antragsführung könnte man zudem den Zeitaufwand für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen um circa 50% reduzieren. Die übrigen Prozessschritte verursachen etwas weniger Zeitaufwand als die eben genannten.⁹⁸ Verbesserungsmaßnahmen für diese Schritte wären unter anderem der Einsatz von zentralen Info-Services, E-Payment mit hinterlegten Zahlungsmitteln und die automatische Abwicklung einiger Aktivitäten. Auf diese Weise könnte man die jährlichen Aufwände einschließlich Gebühren von 43,6 Millionen Euro für die Wirtschaft um gerundet 13,6 Millionen Euro reduzieren, was einer Verringerung um 31% entspricht.

⁹⁶ [DeSt12c]

⁹⁷ [DeSt11d]

⁹⁸ [DeSt11d]

Für die öffentliche Verwaltung sind das Ausfüllen von Formularen und die Datenerfassung besonders zeitraubend.⁹⁹ Bei elektronischer Abwicklung entfällt der Aufwand für diesen Schritt weitestgehend. Gleiches gilt auch für Rückfragen und das Einholen fehlender Daten und Informationen. Die bereits erwähnte Maßnahme einer verbesserten Antragsführung hätte nicht nur für den Gewerbemeldenden positive Auswirkungen. Auf Seiten der Verwaltung könnte hierdurch der durchschnittliche Zeitaufwand für Beratungsleistungen um schätzungsweise 50% vermindert werden. Weitere Einsparungen wären durch die elektronische Archivierung, IT-Konsolidierung oder die Teilautomatisierung von Arbeitsschritten erreichbar. Die durchschnittlichen Kosten pro Gewerbemeldung für die Verwaltung würden so nur noch 5,20 Euro statt 9,25 Euro betragen. Bei etwa 1,7 Millionen Gewerbemeldungen pro Jahr erhält man so Aufwände von gerundet 8,9 Millionen Euro, was einer Einsparung von 6,9 Millionen Euro und damit 44% entspricht.

7.2.2.2 Übermittlung des Wohngeldantrags

Für den Bürger gehören die Datenzusammenstellung und das Ausfüllen der erforderlichen Formulare zu den besonders zeitaufwändigen Standardaktivitäten bei der Übermittlung des Wohngeldantrags.¹⁰⁰ Durch Teilautomatisierung könnte hier etwa ein Drittel eingespart werden. Die Einrichtung von Bürgerkonten mit digitaler Übermittlungsmöglichkeit könnte dafür sorgen, dass Wege- und Wartezeiten sowie Fahrtkosten komplett wegfallen. Durch eine automatische Ablage könnte man zudem die Kopierkosten um etwa 50% reduzieren. Insgesamt würden die durchschnittlichen Kosten pro Fall dann nur noch 10,31 Euro (Erstantrag auf Mietzuschuss) bis 35,51 Euro (Erstantrag auf Lastenzuschuss) betragen. Auf diese Weise könnten die Bürger 58% (16,9 Millionen Euro) der jährlichen Aufwände für Wohngeldanträge einsparen.

Auf Seiten der öffentlichen Verwaltung bieten sich beispielsweise intelligente Unterstützungssysteme als Verbesserungsmaßnahme an. Dadurch wäre bei der Standardaktivität der inhaltlichen Prüfung und Berechnung eine Zeitersparnis von 50% möglich. Die vollelektronische Erfassung von Daten und Formularbearbeitung würde den sonst dafür anfallenden Zeitaufwand um 90% reduzieren. Bei der Aktenablage könnte die elektronische Akte zum Einsatz kommen und so den bisher nötigen Zeitaufwand pro Fall halbieren. Die Druckkosten würden sich dabei sogar um 90% verringern. Insgesamt würde die Verarbeitung eines Wohngeldantrags die öffentliche Verwaltung im Durchschnitt nur noch 18,89 Euro kosten. Im Vergleich zu den derzeitigen Kosten von 32,68 Euro für diesen Antrag ergibt sich insgesamt eine jährliche Einsparung von gerundet 14,5 Millionen Euro (42%).

7.2.2.3 Auskunft aus dem Melderegister

In manchen Städten und Gemeinden besteht bereits die Möglichkeit, eine einfache Melderegisterauskunft elektronisch zu beantragen. Eine flächendeckende Umsetzung dieses Angebots würde bedeuten, dass die bei persönlicher Beantragung der Auskunft auftretenden Wege- und Wartezeiten wegfallen würden. Laut des Statistischen Bundesamtes nimmt aber genau dieser Teilprozess besonders viel Zeit in Anspruch.¹⁰¹ Die im Abschnitt zum Ist-Zustand der Melderegisterauskunft bereits beschriebene Erhebung hat zudem ergeben, dass die Gebühr für eine elektronische Melderegisterauskunft im arithmetischen Mittel etwas geringer ausfällt. Weitere Einsparungen während des Prozesses sind unter anderem durch (teil-)automatisierte Arbeitsschritte möglich. Auf diesem Weg könnte beispielsweise der Zeitaufwand für das Ausfüllen des Formulars halbiert werden. Pro Jahr könnte man durch die Umsetzung

⁹⁹ [DeSt11g]

¹⁰⁰ [BKAmtnKR09c]

¹⁰¹ [DeSt15b]

dieser Maßnahmen gerundet 100,2 Millionen Euro sparen, dies entspricht mit 53% in etwa der Hälfte der derzeitigen Aufwände nach Standardkosten-Modell.

Auf Seiten der öffentlichen Verwaltung könnte man die gesamte einfache Melderegisterauskunft automatisieren. Dadurch könnte man 100% des derzeitigen Zeitaufwandes pro Fall sparen. Bei den verbleibenden IT-Kosten pro Vorgang könnte man durch IT-Konsolidierung circa 30% einsparen. Das bedeutet eine jährliche Ersparnis von gerundet 12 Millionen Euro, was etwa drei Viertel der derzeitigen Aufwände sind.

7.2.2.4 Meldung eines Kraftfahrzeugs

Auf Seiten der Fahrzeughalter nehmen Wege- und Wartezeiten mit durchschnittlich 43 Minuten pro Kfz-Meldung besonders viel Zeit in Anspruch.¹⁰² Durch die Einführung eines elektronischen Verfahrens, wie es zumindest fallweise schon für Abmeldungen möglich ist, würden die Wegezeiten sowie die damit verbundenen Fahrkosten komplett entfallen. Die nötigen Dokumente (Fahrzeugpapiere etc.) würden postalisch zugestellt werden. Dabei muss sich der Fahrzeughalter bei der Entgegennahme ausweisen können. Wartezeiten fallen für den Fahrzeughalter nicht mehr bei der Zulassungsbehörde an, sondern bei der Entgegennahme der Dokumente und der Freilegung der Sicherheitscodes auf Fahrzeugschein und Nummernschild. Dies würde 2 Minuten (Kfz-Abmeldung) bis 5 Minuten (An- und Ummeldung) dauern. Die Zahlungsanweisung könnte durch E-Payment mit hinterlegten Zahlungsmitteln erleichtert werden, hier ist eine Zeitersparnis von 50% möglich. Die Zeitaufwände der weiteren Standardaktivitäten des Prozesses könnten unter anderem durch zentrale Info-Services und teilautomatisiertes Zusammentragung von Daten und Informationen innerhalb der Verwaltung verringert werden. Insgesamt könnten die Fahrzeughalter durch diese Maßnahmen 210,6 Millionen Euro an jährlichen Aufwänden sparen. Dies entspricht einem Anteil von 29% der derzeitigen Kosten nach Standardkosten-Modell.

Auf Seiten der öffentlichen Verwaltung kommt es zu einem kleinen Anstieg von 1% (entspricht 2 Millionen Euro) der jährlichen Aufwände. Während beim Ausfüllen der Formulare und der Datenzusammenstellung durch elektronische Abläufe Zeit gespart werden könnte und IT-Konsolidierung Einsparungen bei den IT-Kosten ermöglichen würde, würde die Standardaktivität „kopieren, verteilen, dokumentieren und archivieren“ fünfmal so viel Zeit in Anspruch nehmen wie momentan. Dies ist deshalb der Fall, weil die Zustellung von Dokumenten an den Kfz-Meldenden nun postalisch erfolgen würde und die erforderlichen Dokumente also versandfertig zusammengetragen werden müssten.

7.2.2.5 Beantragung einer Baugenehmigung

Aus Sicht des Antragstellers ist die Standardaktivität „fachliche Beratung in Anspruch nehmen“ besonders zeitraubend. Experteninterviews haben ergeben, dass Portale bei dieser und der Standardaktivität „Vertraut machen mit gesetzlichen Verpflichtungen“ zu einer Reduzierung der Dauer von etwa 15% führen würden. Das Ausfüllen von Formularen könnte durch intelligente Formulare erleichtert werden. In einem internen Expertenworkshop wurde das Einsparpotenzial an dieser Stelle mit 25% beziffert. Intelligente Formulare reduzieren zudem die Anzahl der Fehler, weshalb der Zeitaufwand für Rückfragen und das Vorlegen weiterer Informationen geringer ausfällt. Durch (Teil-)Automatisierung könnte man bei weiteren Standardaktivitäten Zeitersparnisse erreichen. Der Zeitaufwand für den gesamten Prozess aus Sicht des Antragstellers könnte um fast eine Stunde reduziert werden. Die durchschnittlichen Kosten pro Fall verringern sich um 0,8% von 1.859,19 Euro auf 1.844,79 Euro.

¹⁰² [DeSt12d], [DeSt12e]

Der relativ geringe Prozentsatz erklärt sich dadurch, dass eine Veränderung der durchschnittlichen Gebühr von 1.784,86 Euro für eine Baugenehmigung nicht betrachtet wurde. Jährlich könnten die Antragsteller 3 Millionen Euro Aufwände für Baugenehmigungen sparen. Bei den Aufwänden für die Verwaltung hat sich aus einem internen Expertenworkshop unter anderem ergeben, dass der Einsatz von CAD-Software zu einem verringerten Zeitaufwand beim Sichten und Zusammenstellen von Informationen und Daten führen würde. Eine Teilautomatisierung wäre bei mehreren Prozessschritten möglich. Die Durchführung von Berechnungen und Bewertungen könnte mittels verbesserter Software-Unterstützung erleichtert werden, wodurch sich die Dauer dieser aufwendigen Standardaktivität halbieren würde. Durch die Verwendung von Tablets mit digitalisierten Bauakten könnten beispielsweise Ortsbegehungen schneller durchgeführt werden. Durch IT-Konsolidierung könnten außerdem 10% der IT-Kosten pro Fall eingespart werden. Die Kosten der Verwaltung pro Antrag würden durch diese Maßnahmen um etwa 25% sinken, wodurch die jährlichen Aufwände der Verwaltung um etwa 12,3 Millionen Euro sinken würden.

7.2.3 Hochrechnung relativer Gesamteinsparung

Basierend auf den Ist-Berechnungen in Kapitel 7.2.1 und den jeweiligen Einsparungen sowie den Kostenschätzungen in Kapitel 7.2.2 wird im Folgenden eine Hochrechnung der Gesamteinsparungen auf die am häufigsten nachgefragten Verwaltungsleistungen durchgeführt. Grundlage dafür bilden die unter der Behördenrufnummer 115 am häufigsten nachgefragten Leistungen.¹⁰³ Die ausgewählten Fallbeispiele sind ebenfalls darunter zu finden. Es wird angenommen, dass mit den am häufigsten nachgefragten Leistungen die größten Einspareffekte erzielt werden können.

Anhand der ausgewählten typischen Fallbeispiele lassen sich Brückenannahmen zu Leistungen mit ähnlichem Komplexitätsgrad, Verfahrenstypen oder gleichen Lebenslagen bilden. Am sinnvollsten erscheint eine Kategorisierung nach Komplexitätsgrad. Für die weitere Hochrechnung sind zudem Fallzahlen für die jeweiligen Leistungen notwendig. Für etwa ein Drittel der 60 am häufigsten nachgefragten Leistungen sind geeignete Fallzahlen verfügbar. Auffällig ist dabei, dass insbesondere Verfahren mit sehr geringem bis mittlerem Aufwand nachgefragt werden. Dies liegt vor allem daran, dass zu den häufigsten Leistungen auch Meldungen wie etwa Lärmbelästigungen oder Störungen gehören. Aufgrund der verfügbaren Datenbasis werden Leistungen mit sehr geringem und geringem Komplexitätsgrad zusammengefasst. Angesichts des vergleichsweise geringen Komplexitätsanstiegs zwischen diesen Kategorien erscheint der damit verbundene Informationsverlust vertretbar. Ferner findet sich in der Liste der 60 Leistungen nur die Baugenehmigung als Verfahren mit sehr hoher Komplexität. Angesichts dessen und da sich der Komplexitätsgrad beträchtlich von den übrigen Leistungen unterscheidet, gehen die Baugenehmigungen als einzelne Leistung ohne weitere Hochrechnung in die Gesamtberechnung mit ein. Je Komplexitätsgrad werden durchschnittliche Fallzahlen herangezogen. Diese stützen sich größtenteils auf Erhebungen des Statistischen Bundesamtes.¹⁰⁴

¹⁰³ [Leik15a], [Leik15b]

¹⁰⁴ Quelle der Fallzahlen der einzelnen Leistungen: www.destatis.de/webskm

Komplexität	TOP-60 Verwaltungsleistungen bei Behördenrufnummer 115	Durchschnittliche Fallzahl
(Sehr) gering	29	5.713.183
Mittel	20	2.926.780
Hoch	10	1.992.576
Sehr hoch (Bau)	1	209.295

Tabelle 24: TOP-60 Verwaltungsleistungen nach Komplexitätsgrad mit durchschnittlicher Fallzahl

Die Datenbasis in Tabelle 24 bildet gemeinsam mit den Daten der einzelnen Fallbeispiele die Grundlage für die weitere Hochrechnung. Im nächsten Schritt werden zunächst die Kosten je Fall und Komplexitätsgrad errechnet. Dies wird sowohl für das heutige E-Government als auch ein zukünftiges E-Government nach Umsetzung der beschriebenen Handlungsempfehlungen in Kapitel 8 durchgeführt.

Komplexität	Heute		Nach Umsetzung der Empfehlungen	
	Kosten pro Fall Bürger / Wirtschaft	Kosten pro Fall Verwaltung	Kosten pro Fall Bürger / Wirtschaft	Kosten pro Fall Verwaltung
(Sehr) gering	20,12	5,36	12,35	2,83
Mittel	34,98	9,52	24,86	9,61
Hoch	27,93	32,68	11,83	18,89
Sehr hoch (Bau)	1.859,19	238,63	1.844,79	179,73

Tabelle 25: Durchschnittliche Kosten pro Fall in Euro

Damit ergeben sich Gesamtkosten für die drei Komplexitätsgrade, die in Tabelle 26 aufgeführt werden.

Komplexität	Heutige Aufwände		
	Aufwand und Gebühren Bürger / Wirtschaft	Aufwand Verwaltung	Aufwand und Gebühren Gesamt
(Sehr) gering	3.333.528.017	888.057.166	4.221.585.182
Mittel	2.047.575.288	557.258.912	2.604.834.200
Hoch	556.526.477	651.173.837	1.207.700.314
Sehr hoch (Bau)	389.119.874	49.943.019	439.062.893

Tabelle 26: Heutige Gesamtkosten in Euro

Werden die im Gutachten empfohlenen Maßnahmen für ein wirksames E-Government umgesetzt, ergibt sich die in Tabelle 27 dargestellte Schätzung der Gesamtkosten.

Mögliches zukünftiges E-Government			
Komplexitätsgrad	Aufwand und Gebühren Bürger / Wirtschaft	Aufwand Verwaltung	Aufwand und Gebühren Gesamt
(Sehr) gering	2.046.176.491	468.880.929	2.515.057.420
Mittel	1.455.195.016	562.527.116	2.017.722.132
Hoch	235.721.741	376.397.606	612.119.347
Sehr hoch (Bau)	386.105.323	37.617.218	423.722.541

Tabelle 27: Gesamtkosten eines zukünftigen E-Government nach Umsetzung der Handlungsempfehlungen in Euro

Aufbauend auf dieser Hochrechnung kann jetzt das relative Einsparungspotenzial durch die Optimierung errechnet werden. Tabelle 28 zeigt die Ergebnisse. Wichtig für die Interpretation ist dabei, dass die angegebenen Kosten aufgrund der unklaren Grundgesamtheit explizit nicht als Schätzung für die Gesamtkosten angesehen werden können. Sie dienen ausschließlich zur Gewichtung der relativen Einsparungen.

Einsparungspotenzial			
	Aufwand und Gebühren Bürger / Wirtschaft	Aufwand Verwaltung	Aufwand und Gebühren Gesamt
Ist	6.326.749.655	2.146.432.934	8.473.182.589
Optimiert	4.123.198.571	1.445.422.869	5.568.621.441
Ersparnis	2.203.551.084	701.010.064	2.904.561.148
Relatives Einsparpotenzial	34,8%	32,7%	34,3%

Tabelle 28: Durchschnittliche Einsparung durch optimiertes E-Government

Daraus ergibt sich eine relative Gesamteinsparung für Bürgerinnen und Bürger sowie Wirtschaft in Höhe von 34,8%. Auf Seite der Verwaltung sind die Einspareffekte ebenfalls beträchtlich. Sie belaufen sich demnach auf 32,7%. Für die gesamten Aufwände eröffnen sich somit Einsparpotenziale von 34,3%.

7.3 Investitionsbedarf

Bei einer Abschätzung des Investitionsbedarfs ist es wichtig, die Gesamtkosten zu betrachten und belastbar für die Zukunft zu prognostizieren. Dabei lassen sich die zu berücksichtigenden Kosten in Kostenarten¹⁰⁵ zerlegen, die dann Kostenstellen und Kostenträgern zugerechnet werden. Eine Kosten- und Leistungsrechnung hilft neben den im Haushalt explizit für ein E-Government-Vorhaben geplanten Kosten für externe Beschaffungen auch die unterschiedlichen internen Kostenarten zu berücksichtigen und dem Vorhaben zuzuordnen. Die Zerlegung in Kostenarten dient also zum einen der Erfassung der Kosten und zum anderen – durch die Gliederung – einer Unterstützung der späteren Zuordnung.

In der öffentlichen Verwaltung sind je nach Analyseziel diverse Kostenarten vorstellbar. In Anlehnung an Unternehmen lassen sich Kostenarten beispielsweise nach den eingesetzten

¹⁰⁵ [Gabl15a] Kostenarten sind „nach der Art der ver- bzw. gebrauchten Güter oder Dienstleistungen gebildete Teilmengen der Gesamtkosten“

Produktionsfaktoren, nach den Funktionsbereichen in denen sie anfallen oder nach ihrer Abhängigkeit von Nachfrageänderungen gliedern.

Auch in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe) werden unterschiedliche, für die Analyse passende Kostenarten zur Untergliederung und Erfassung der Gesamtkosten verwendet. So wird für die Entwicklungskosten nach Planungskosten, Entwicklungs- und Investitionskosten und Kosten der Systemeinführung unterschieden. Die Planungskosten werden wiederum in Personalkosten (eigenes Personal), Kosten externer Beratung und Reisekosten untergliedert. Die Entwicklungs- und Investitionskosten lassen sich in Hardwarekosten, Softwarekosten und Installationskosten zerlegen. Die Systemeinführungskosten werden unterteilt in System- und Integrationstests, die Übernahme von Datenbeständen, die Ersts Schulung der Anwender und des IT-Fachpersonals, Kosten für die Einarbeitung für Anwender und IT-Fachpersonal und sonstige Umstellungskosten. Bei den Betriebskosten wird in der WiBe 5.0 unterschieden in Sachkosten und Personalkosten. Sachkosten umfassen wiederum Leitungs- und Kommunikationskosten, Host- und Serverkosten, Kosten für Arbeitsplatzrechner, Softwarekosten, Verbrauchsmaterial, Energie-, Raum- und Klimatisierungskosten, Kosten externer Unterstützung sowie sonstige Kosten. Personalkosten beinhalten Personalkosten aus Systembenutzung, Systembetreuung und -administration sowie Kosten für laufende Schulungen bzw. Fortbildung.¹⁰⁶

Wichtig ist bei der Ermittlung der Kosten, nicht nur unmittelbar haushaltswirksame sondern auch solche Kosten zu berücksichtigen, die bereits unter bestehenden Haushaltsposten verbucht sind oder in Zukunft auftreten werden.

In den Kapiteln 4.3.3 und 5.2 wurden Basiskomponenten und Maßnahmen vorgeschlagen. Nicht alle dieser Maßnahmen lassen sich direkt auf Kosten herunterbrechen, da es sich bei einigen eher um Paradigmenwechsel im Umgang mit und im Umfeld von E-Government-Vorhaben handelt. Wenn die Vorschläge einen konkreten Beschaffungs- und Betriebsbedarf formulieren, ist eine allgemeingültige Abschätzung mit Unsicherheiten behaftet, da Mengengerüste, wie beispielsweise Fallzahlen über alle Leistungen deutschlandweit, die für eine Berechnung mengengebundener Kosten von Nöten wären, nicht vollumfänglich verfügbar sind. Hierunter fallen beispielsweise benötigte Serverkapazitäten, Softwarelizenzen und eventuell zu entrichtende Gebühren.

Als Ausgangspunkt für eine konkrete Abschätzung eignen sich die fünf bereits im Detail analysierten Verwaltungsleistungen. Hier sind sowohl Fallzahlen als auch konkrete Herausforderungen und Verbesserungspotenziale erarbeitet worden. Um die Berechnung der Investitionskosten in ein Verhältnis zu den ermittelten Einsparpotenzialen zu setzen, wird im Folgenden ebenfalls von der Realisierung der TOP-60 nachgefragten Verwaltungsleistungen bei der Behördenrufnummer 115 ausgegangen (vgl. Kapitel 7.2.3). Die Spannweite für Investitionskosten ist jedoch auch bei dieser Betrachtung groß, da neben der technischen Ausgestaltung auch organisatorische Faktoren eine entscheidende Rolle spielen. Bei der technischen Ausgestaltung ergeben sich die Unterschiede insbesondere bei den geforderten Funktionen, den Ausgaben für die Erfüllung nicht funktionaler Anforderungen und den Service-Level-Agreements. Bei den organisatorischen Faktoren spielt insbesondere die Frage eine Rolle, ob eine Lösung zentral bereitgestellt und gemeinsam betrieben wird, die standardmäßig in ganz Deutschland eingesetzt werden kann, oder ob sie dezentral und parallel aufgebaut wird. Letzteres führt zu diversen, möglicherweise nicht harmonisierten Arbeitsabläufen und auf leicht unterschiedliche Anforderungen zugeschnittene Lösungen. Während die zentrale Organisation mit Effizienzvorteilen in der Organisation der IT-Bereitstellung und -entwicklung verbunden ist, können dezentrale Lösungen die lokalen Anpassungskosten minimieren helfen. Um eine Diskussion der organisatorischen Fragen für jede Einzelkomponente zu vermeiden, wird

¹⁰⁶ [BelT15b]

im Folgenden immer von einer einzigen übergreifenden Lösung ausgegangen und damit der Idealzustand für die IT-Bereitstellung dargestellt. Die idealtypischen Berechnungen geben damit die minimalen Aufwände wieder.

In der nachfolgenden Analyse werden die Basiskomponenten aus Kapitel 4.3.3 betrachtet, die bei der Berechnung möglicher Optimierungspotenziale der fünf im Detail analysierten Verfahren sowie deren Übertragung auf die TOP-60-Verwaltungsleistungen eine Rolle spielen. Die in der Analyse identifizierten Basiskomponenten und ihre wesentlichen Funktionen zur Unterstützung der Leistungsprozesse sind in Tabelle 29 aufgeführt. Die Ausgestaltung der Komponenten orientiert sich dabei an gegenwärtigen Lösungsansätzen, um besser auf aktuelle Vergleichswerte zurückgreifen zu können.

Leistung	Komponente	Funktion
Gewerbeanzeige	Webportal	Informationsaufbereitung, Zugang
	Bürgerkonto	Digitale Identifikation, Stammdatenmanagement, Zahlungsinformationen, Posteingang und Archiv
	Formularserver	Digitale Formulare, intelligente Ausfüllunterstützung
	Register	Meta-Register
Wohngeld	Webportal	Informationsaufbereitung, Zugang
	Bürgerkonto	Digitale Identifikation, Stammdatenmanagement, Posteingang und Archiv
	Formularserver	Digitale Formulare, intelligente Ausfüllunterstützung
	Schnittstellen	Automatisches Einholen von Bescheinigungen und Daten bei anderen Behörden
Melderegister	Webportal	Informationsaufbereitung, Zugang
	Bürgerkonto	Digitale Identifikation, Stammdatenmanagement, Zahlungsinformationen, Posteingang und Archiv
	Formularserver	Digitale Formulare, intelligente Ausfüllunterstützung
	Register	Meta-Register
Kfz-Meldung	Webportal	Informationsaufbereitung, Zugang
	Bürgerkonto	Digitale Identifikation, Stammdatenmanagement, Zahlungsinformationen, Posteingang und Archiv
	Formularserver	Digitale Formulare, intelligente Ausfüllunterstützung

Tabelle 29: Verwendete Komponenten zur Digitalisierung der betrachteten Leistungen

Webportal

Der Aufbau eines übergreifenden Webportals für Verwaltungsleistungen ist technisch nicht neu. Mit dem Government Site Builder existiert zumindest eine Basiskomponente für die allgemeine Bereitstellung eines Web-Portals.¹⁰⁷ Hinzu kommt die Pflege der unterschiedlichen Informationen und Links. Um unnötigen Aufwand zu vermeiden, sollten Stammtexte der ein-

¹⁰⁷

http://www.bva.bund.de/DE/Organisation/Abteilungen/Abteilung_BIT/Leistungen/IT_Produkte/GSB/node.html

zelen Leistungen von einer zentralen Redaktion für alle Verwaltungsebenen so erstellt werden, dass sie nur in Ausnahmefällen anzupassen sind. Rechnet man mit einem Aufwand von 50 Arbeitstagen pro Leistung, kommt man bei Digitalisierung aller TOP-60 Verwaltungsleistungen auf Kosten von ca. 3 Millionen Euro. Für die Bestimmung der Entwicklungskosten kann der Rückgriff auf Kalkulationen ähnlicher Projekte nur bedingt herangezogen werden. Für die Einführung der Behördenrufnummer 115 in Berlin errechnete die Senatsverwaltung beispielsweise Entwicklungskosten von etwa 567.000 Euro und Betriebskosten von etwa 18,5 Millionen Euro für die ersten fünf Jahre.¹⁰⁸ Für ein Webportal schlagen demgegenüber deutlich höhere Entwicklungs- und geringere Betriebskosten zu Buche. Kalkuliert man zusätzlich mit Kosten für die Realisierung des Portals in Höhe 10 Millionen Euro käme man auf Entwicklungskosten von ca. 13 Millionen Euro.

Bei Kosten für Betrieb, Pflege und Wartung von ca. 75% der gesamten IT-Kosten und bei einer Abschreibungsdauer von 5 Jahren ergeben sich laufende Kosten von ca. 7,8 Millionen Euro pro Jahr damit Gesamtkosten in Höhe von 52 Millionen Euro in den ersten fünf Jahren.¹⁰⁹

Formularserver

Formularserver sind schon heute in den Verwaltungen in großer Anzahl vorhanden. Intelligente Formulare oder sogar formularübergreifende Antragsassistenten sind aktuell aber noch die Ausnahme. Damit dürften sie einen signifikanten Entwicklungsaufwand für Regelsprache, Ausführungsumgebung, Formulare und Antragsprozesse mit sich bringen. Die Formulare und Antragsprozesse sollten in einer Modellierungssprache erstellt werden können, die es Fachexperten erlaubt, die Korrektheit des Ergebnisses zu prüfen. Geht man von Entwicklungskosten von 30 Millionen Euro für die benötigten Komponenten und von je 50 Tagen bei einem Tagessatz von 1.000 Euro für die Modellierung jeder einzelnen Leistungen aus, kommt man auf Kosten von 33 Millionen Euro für den Aufbau eines solchen Systems. Die Kosten dürften umso höher ausfallen, je größer die Unterschiede bei der Erbringung von Leistungen zwischen den jeweils zuständigen Stellen sind und je öfter die Modellierungen damit individuell angepasst werden müssen.

Geht man auch hier von 75% Kosten für Betrieb und 5 Jahren Abschreibungsdauer aus, so käme man auf laufende Kosten von 19,8 Millionen Euro pro Jahr respektive auf 132 Millionen Euro in den ersten fünf Jahren.

Bürgerkonto

Der Begriff Bürgerkonto ist aktuell sehr weit gefasst. Hier soll darunter die Komponente zur Personalisierung von E-Government-Services verstanden werden. Diese umfasst die digitale Identifikation, das Management von Stammdaten inklusive Zahlungsdaten sowie ggf. einen Posteingang und ein Archiv für die Kommunikation mit der Verwaltung. Während Bürgerkonten im engeren Sinne (reine Authentifizierung über die eID-Funktion des Personalausweises) bereits bestehen, ist ein umfassenderes Bürgerkonto (auch Servicekonto genannt), dass eine Identifikation und Authentifizierung mit unterschiedlichen Verfahren erlaubt und Stammdaten vorhält, die automatisch in Formulare eingesteuert werden können, noch nicht vorhanden. Eine Entwicklung dürfte – je nach Umfang der angebundenen ID-Lösungen und weiteren

¹⁰⁸ [WiBeBe11a]

¹⁰⁹ Geht man von ca. 5 Jahren Abschreibung aus und davon, dass die Betriebskosten ca. 75% der laufenden IT-Aufwendungen ausmachen (in Anlehnung an die Studie IT-Kosten Wertmanagement von PWC: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/studie-it-kosten-wertmanagement.pdf>) läge die Jährliche AfA bei 0,6 Millionen Euro und die Betriebskosten entsprechend bei 1,8 Millionen Euro.

Funktionen – etwa im Bereich um 10 Millionen Euro kosten und bräuchte über Schnittstellen eine enge Anbindung an die Antragsunterstützung.

Die Betriebskosten lägen entsprechend der obigen Berechnung bei etwa 6 Millionen Euro pro Jahr, die Gesamtkosten in den ersten fünf Jahren bei 40 Millionen Euro.

Bezogen auf die 12 identifizierten Basisfunktionalitäten lässt sich aus diesen drei Beispielen somit ein Bedarf an reinen Entwicklungskosten von 200 Millionen Euro hochrechnen. Hinzu kommen Pflege- und Anpassungsaufwände pro Fachverfahren, die sich bei pauschal 50 Arbeitstagen zu je 1.000 Euro für die 60 Verfahren auf 36 Millionen Euro belaufen, sowie die Entwicklungskosten der Fachverfahren selbst, die mit 3 Millionen Euro pro Verfahren und damit mit insgesamt 180 Millionen Euro zu Buche schlagen dürften. Die Entwicklungskosten belaufen sich somit auf 416 Millionen Euro. Bei einem Betriebskostenanteil von ca. 75% an den Gesamtkosten ergeben sich bezogen auf eine Abschreibung von 5 Jahren weitere etwa 250 Millionen Euro pro Jahr. Die gesamten Investitionskosten für die Digitalisierung der TOP-60-Verwaltungsleistungen liegen somit bei hochgerechnet 1,664 Milliarden Euro.

Die Berechnung setzt aber die konsequente Umsetzung und Ausschöpfung von Verbund- und Größeneffekten und eine gewaltige Anstrengung im Bereich der Harmonisierung von Verwaltungsleistungen und -prozessen voraus. Redundanzen durch Mehrfachentwicklungen und -betrieb können die Kosten daher spielend um 1000% oder mehr Prozent in die Höhe treiben.

Angesichts dieser Kostensteigerungspotenziale erscheinen die möglichen Einsparungspotenziale durch IT-Konsolidierung bescheiden. IT-Konsolidierung – also der Prozess der Vereinheitlichung und Zusammenführung von Infrastrukturen, Anwendungen und Datenbeständen – kann nichtsdestotrotz einen wesentlichen Beitrag zu einem kosteneffizienten und qualitativ hochwertigen E-Government Angebot liefern. Für Effizienzsteigerungen gilt es sowohl durch interne organisatorische und architekturelle Ansätze als auch durch Kooperationen mit anderen Verwaltungen oder Dritten Redundanzen und Heterogenität durch eine gemeinsame Nutzung von IT-Komponenten und Services zu reduzieren sowie Skaleneffekten auszunutzen. Bei Effektivitätssteigerungen der verwendeten IT liegen die Ziele insbesondere in einer Erhöhung der Flexibilität, größerer Ausfall- und besserer Zukunftssicherheit. Erreicht wird dies insbesondere durch eine Professionalisierung der IT-Governance und des IT-Betriebs.

Die Schätzung der absoluten Kosten fällt gegenüber den jährlichen IT-Ausgaben in Höhe von ca. 13 Milliarden Euro bescheiden aus. Mit Investitionen von – im Idealfall – weniger als zwei Milliarden Euro für fünf Jahre für 60 wichtige Fachverfahren ließen sich beträchtliche Einsparpotenziale realisieren.

8 . Referenzen

- [BBLC15a] Berlin Business Location Center: <http://www.businesslocationcenter.de/de/B/iii/1/seite8.jsp>; aufgerufen am: 21.09.2015.
- [BeIT15a] Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik: "IT-Steuerung Bund"; http://www.cio.bund.de/Web/DE/Strategische-Themen/IT-Steuerung-Bund/it_steuerung_bund_node.html; aufgerufen am: 21.09.2015.
- [BEIT15b] Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik: "Anlage zum Beschluss Nr. 2015/3 des Rates der IT-Beauftragten der Ressorts vom 19. Februar 2015: WiBe 5.0 - Konzept zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT"; http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/WiBe_50.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [Bitk15a] Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom) (2015): "ITK-Marktzahlen"; https://www.bitkom.org/NP-Marktdaten/ITK-Konjunktur/ITK-Markt-in-Deutschland/BITKOM_ITK-Marktzahlen_Maerz_2015_Kurzfassung2.pdf; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [BKAmtnKR09a] Bundeskanzleramt; Normenkontrollrat; Statistisches Bundesamt (2009): "Einfacher zum Wohngeld"; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Wohngeld.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [BKAmtnKR09b] Bundeskanzleramt; Normenkontrollrat; Statistisches Bundesamt (2009): "Einfacher zum Wohngeld" S.8; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Wohngeld.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [BKAmtnKR09c] Bundeskanzleramt; Normenkontrollrat; Statistisches Bundesamt (2009): "Einfacher zum Wohngeld" S.9; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Wohngeld.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [BKAmtnKR09d] Bundeskanzleramt; Normenkontrollrat; Statistisches Bundesamt (2009): "Einfacher zum Wohngeld" S.22; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Wohngeld.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [BKAmtnKR09e] Bundeskanzleramt; Normenkontrollrat; Statistisches Bundesamt (2009): "Einfacher zum Wohngeld" S.23; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Wohngeld.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [BKAmtnKR09f] Bundeskanzleramt; Normenkontrollrat; Statistisches Bundesamt (2009): "Einfacher zum Wohngeld" S.47; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Wohngeld.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 26.08.2015.

- [BKAmtnKR09g] Bundeskanzleramt; Normenkontrollrat; Statistisches Bundesamt (2009): "Ein-facher zum Wohngeld" S.51; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indi-katoren/Buerokratiekosten/Download/Wohngeld.pdf?__blob=publication-File; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [BKPv15a] Bayerischer Kommunalen Prüfungsverband; Götz, Martin; Schnitzenbaumer, Franz: "Kosten eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst"; http://www.bkp.v.de/ver/pdf/gb2013/goetz_schnitzenbaumer.pdf; aufgeru-fen am: 21.09.2015.
- [BMF15a] Bundesministerium der Finanzen (2015): "6 Ausgaben des Bundes nach volks-wirtschaftlichen Arten in den Haushaltsjahren 2010 bis 2015"; <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsbe-richte/2015/05/Inhalte/Kapitel-5-Statistiken/5-1-06-ausgaben-des-bun-des.html?view=renderPrint>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [BMI08a] Bundesministerium des Inneren (2008): "IT-Steuerung in der öffentlichen Verwaltung"; <http://files.messe.de/cmsdb/007/13576.pdf>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [BMI12a] Bundesministerium des Inneren (2012): "„E-Government-Gesetz“: bürger-nahe elektronische Verwaltung"; <http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Kurz-meldungen/DE/2012/09/egovernmentgesetz.html>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [BÜHH11a] Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg; Freie Demokraten in der Hamburgischen Bürgerschaft (2011): <http://fdp-fraktion-hh.de/wp-con-tent/uploads/Rolle-von-Dataport.pdf>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [bund15a] bund.de: "Beispiel: Antrag auf Übersicht der gespeicherten Daten zum Versi-cherungsverlauf"; <http://www.bund.de/Content/DE/DELeistungen/A/Antrag-auf-Uebersicht-der-gespeicherten-Daten-zum-Versicherungsverlauf-BMAS-DRV-Bund.html?nn=4641532&searchResult=true>; aufgerufen am: 27.07.2015.
- [DeSt06a] Statistisches Bundesamt; Chlumsky, Jürgen; Schmidt, Bernd; Dr. Vorgrimler, Daniel; Waldeck, Hans-Peter (2006): "Das Standardkosten-Modell und seine Anwendung auf Bundesebene (Auszug aus: Wirtschaft und Statistik 10/2006)"; https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatis-tik/AllgemeinesMethoden/StandardkostenmodellAnwendungBundes-ebene.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt11a] Statistisches Bundesamt (2011): "Erfüllungsaufwand im Zusammenhang mit der Übermittlung der Gewerbeanzeige"; https://www.destatis.de/DE/Zahlen-Fakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Gewerbean-zeige.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.

Referenzen

- [DeSt11b] Statistisches Bundesamt (2011): "Erfüllungsaufwand im Zusammenhang mit der Übermittlung der Gewerbeanzeige" S.11; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Gewerbe-anzeige.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt11c] Statistisches Bundesamt (2011): "Erfüllungsaufwand im Zusammenhang mit der Übermittlung der Gewerbeanzeige" S.20; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Gewerbe-anzeige.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt11d] Statistisches Bundesamt (2011): "Erfüllungsaufwand im Zusammenhang mit der Übermittlung der Gewerbeanzeige" S.21; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Gewerbe-anzeige.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt11e] Statistisches Bundesamt (2011): "Erfüllungsaufwand im Zusammenhang mit der Übermittlung der Gewerbeanzeige" S.23; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Gewerbe-anzeige.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt11f] Statistisches Bundesamt (2011): "Erfüllungsaufwand im Zusammenhang mit der Übermittlung der Gewerbeanzeige" S.25; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Gewerbe-anzeige.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt11g] Statistisches Bundesamt (2011): "Erfüllungsaufwand im Zusammenhang mit der Übermittlung der Gewerbeanzeige" S.26; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Gewerbe-anzeige.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt11h] Statistisches Bundesamt (2011): "Erfüllungsaufwand im Zusammenhang mit der Übermittlung der Gewerbeanzeige" S.27; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/Gewerbe-anzeige.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt11i] Statistisches Bundesamt (2011): "Einfacher zur Fahrzeugzulassung" S.25; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Download/KFZOnline.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt12a] Statistisches Bundesamt im Auftrag der Bundesregierung und des Nationalen Normenkontrollrats (2012): "Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung"; http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Buerokratieabbau/2011-11-07-leitfaden-buerokratieabbau.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.

- [DeSt12b] Statistisches Bundesamt im Auftrag der Bundesregierung und des Nationalen Normenkontrollrats (2012): "Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung" S.41; http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Buero-kratieabbau/2011-11-07-leitfaden-buerokratieabbau.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt12c] Statistisches Bundesamt im Auftrag der Bundesregierung und des Nationalen Normenkontrollrats (2012): "Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung" S.46; http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Buero-kratieabbau/2011-11-07-leitfaden-buerokratieabbau.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt12d] Statistisches Bundesamt (2012): "Ex-ante-Schätzung der Änderung des Erfüllungsaufwands durch die Online-Außerbetriebsetzung und –Wiederezulassung von Fahrzeugen im Rahmen des Vorhabens Deutschland-Online „Kfz-Wesen““ S.11; http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projekte/Abgeschlossene_Projekte/Kfz-Wesen/A7_Destatis_Abschlussbericht_Exante.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt12e] Statistisches Bundesamt (2012): "Ex-ante-Schätzung der Änderung des Erfüllungsaufwands durch die Online-Außerbetriebsetzung und –Wiederezulassung von Fahrzeugen im Rahmen des Vorhabens Deutschland-Online „Kfz-Wesen““ S.18; http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projekte/Abgeschlossene_Projekte/Kfz-Wesen/A7_Destatis_Abschlussbericht_Exante.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt14a] Statistisches Bundesamt (2014): "Kreisfreie Städte und Landkreise nach Fläche und Bevölkerung auf Grundlage des ZENSUS 2011 und Bevölkerungsdichte"; <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/Aktuell/04Kreise.html>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt13a] Statistisches Bundesamt (2013): "IKT-Branche in Deutschland"; https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Unternehmen/IKT_BrancheDeutschland5529104139004.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt15a] Statistisches Bundesamt: "Tabelle 52311-0001"; <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>; aufgerufen am: 18.09.2015.
- [DeSt15b] Statistisches Bundesamt: "Antrag auf einfache Melderegisterauskunft"; https://www-skm.destatis.de/webskm/online?nsc=true&https=1&__site__; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt15c] Statistisches Bundesamt: "Bautätigkeit"; <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/Bauen/Bautaetigkeit/Tabellen/Baugenehmigungen.html>; aufgerufen am: 23.09.2015.

Referenzen

- [DeSt15d] Statistisches Bundesamt: "Ausgaben und Einnahmen - Ausgaben des Öffentlichen Gesamthaushalts"; <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicheFinanzen/Ausgaben-Einnahmen/Tabellen/Ausgaben.html>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt15e] Statistisches Bundesamt: "Beschäftigte der öffentlichen Arbeitgeber"; <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/Personal/Tabellen/Gesamthaus-halt.html>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt15f] Statistisches Bundesamt: "Bürokratiekosten"; <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Buerokratiekosten/Buerokratiekosten.html>; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [DeSt15g] Statistisches Bundesamt: "Durchschnittlicher Stundenlohn von Beschäftigten, Verdienststrukturerhebung 2010"; https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_5_Stundenlohn.html; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [DeSt15h] Statistisches Bundesamt: "Aus- und Einfuhr (Außenhandel) - Tabelle 51111-0001"; <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>; aufgerufen am: 18.08.2015.
- [etis15a] European Tender Information System etis: www.berlin-partner.etisportal.com; aufgerufen am: 21.09.2015.
- [EuCo13a] European Commission (2013): "Public Services Online - Digital by Default or by Detour?, Assessing User Centric eGovernment performance in Europe, eGovernment Benchmark 2012"; https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/egov_benchmark_2012_insight_report_final.pdf; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [EuCo14a] European Commission (2014): "Delivering on the European Advantage? - How European governments can and should benefit from innovative public services, eGovernment Benchmark"; https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/insight_report_20-05_final_for_ecv2.pdf; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [EuCo14b] European Commission (2014): "eGovernment Report – Germany, eGovernment state of play"; http://ec.europa.eu/information_society/news-room/cf/dae/document.cfm?doc_id=5553; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [EuCo15a] European Commission (2015): "Future-proofing eGovernment for a Digital Single Market"; https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/egov_benchmark_2014_insightreport.pdf; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [EuCo15b] European Commission: "Public Procurement Indicators 2013"; <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/11022/attachments/1/translations>; aufgerufen am: 17.06.2015.

- [EYDTI14a] EY; Danish Technological Institute (2014): „Study on eGovernment and the Reduction of Administrative Burden“; http://ec.europa.eu/news-room/dae/document.cfm?doc_id=5155; aufgerufen am: 22.10.2015.
- [Gabl15a] Gabler Wirtschaftslexikon; Prof. Dr Dr. h.c. Weber, Jürgen: "Kostenarten"; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3571/kostenarten-v4.html>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [gov2020_15a] „Die britische G-Cloud: Marktplatz für Cloud-Lösungen“; David Cotterill im Interview mit Carsten Köppl; erschienen im Behörden Spiegel und im Government 2020 Block; <http://www.government2020.de/blog/?p=1570>; aufgerufen am 14.9.2015.
- [GpaNRW15a] Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen: "Überörtliche Prüfung Informationstechnik der Stadt Münster im Jahr 2014"; http://gpanrw.de/media/1425287087_9053_stadt_muenster_informationstechnik_20150225.pdf; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [innVer15a] innovative Verwaltung: "BITKOM: Öffentliche Verwaltung investiert mehr in IT"; <http://www.innovativeverwaltung.de/Thema/209/8937/BITKOM-Oeffentliche-Verwaltung-investiert-mehr-in-IT.html>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [ipim15a] Institute for Public Information Management (ipima); Initiative D21 e.V.: "eGovernment Monitor 2015"; www.egovernment-monitor.de; aufgerufen am: 21.09.2015.
- [ISIM15a] Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur des Landes Rheinland-Pfalz, kurz ISIM (2015): "E-Government – Perspektiven des kommunalen E-Government"; http://isim.rlp.de/fileadmin/ism/downloads/moderne_verwaltung/verwaltungsmodernisierung/E-Government-Studie.pdf; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [ITD15a] IT-Dienstleistungszentrum Berlin: "Fakten"; <http://itdz-berlin.de/unternehmen/factsheet.html>; aufgerufen am: 04.02.2015.
- [ITPI13a] IT-Planungsrat (2013): "Initiative Föderale IT-Kooperation (FITKO)"; http://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Entscheidungen/12_Sitzung/Strategiepapier%20FITKO.pdf?__blob=publicationFile; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [ITPI15a] IT-Planungsrat: <https://www.e-government-landkarte.de/>; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [ITPI15b] IT-Planungsrat: "beispielsweise die E-Government-Landkarte selbst"; <https://www.e-government-landkarte.de/node/187>; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [KBA15a] Kraftfahrt-Bundesamt (2015): "Fahrzeugzulassungen im Dezember 2014 - Jahresbilanz"; http://www.kba.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2015/Fahrzeugzulassungen/pm01_2015_n_12_14_pm_komplett.html; aufgerufen am: 23.09.2015.

Referenzen

- [KBA15b] Kraftfahrt-Bundesamt: "Jahresbilanz der Außerbetriebsetzungen Jahr 2014"; http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Ausserbetriebsetzungen/ausserbetriebsetzungen_node.html; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [KBA15c] Kraftfahrt-Bundesamt: "Internetbasierte Fahrzeugzulassung"; http://www.kba.de/DE/ZentraleRegister/ZFZR/Aufgaben/internetbasierte_fahrzeugzulassung_inhalt.html; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [KBA15d] Kraftfahrt-Bundesamt (2015): "Fahrzeugzulassungen im Dezember 2014 - Jahresbilanz (Korrigierte Fassung)"; http://www.kba.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2015/Fahrzeugzulassungen/pm01_2015_n_12_14_pm_komplett.html; aufgerufen am: 23.09.2015.
- [KBA15e] Kraftfahrt-Bundesamt: "Besitzumschreibungen"; http://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Besitzumschreibungen/besitzumschreibungen_node.html; aufgerufen am: 26.08.2015.
- [LeiKa15a] Geschäfts- und Koordinierungsstelle LeiKa ; BFD Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt: "Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung"; <http://www.gk-leika.de/>; aufgerufen am: 2015.
- [LeiKa15b] Geschäfts- und Koordinierungsstelle LeiKa ; BFD Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt: "LeiKa plus"; <http://leika.zfinder.de/>; aufgerufen am: 2015.
- [McKin15a] McKinsey & Company (2015): "E-Government in Deutschland - Eine Bürgerperspektive"; http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/e-government_in_deutschland_eine_buergerperspektive.pdf; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [MpSH14a] Der Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein; Zentrales IT-Management (ZIT SH); Richter, Claudia (2014): "IT-Gesamtplan 2015"; <http://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl18/umdrukke/3600/umdruk-18-3659.pdf>; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [OKFND15a] Open Knowledge Foundation Deutschland e.V.: "Offener Haushalt der Stadt Münster"; <http://offenerhaushalt.de/haushalt/muenster/#produktgruppe/year=2011>; aufgerufen am: 21.09.2015.
- [SeBW15a] service-bw (Service-Portal Baden-Württemberg): <http://www.service-bw.de/zfinder-bw-web/lifesituations.do>; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [SenFin15a] Senatsverwaltung für Finanzen Berlin: "Doppelhaushalt 2014/2015"; <https://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/haushaltsplan/artikel.5697.php>; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [SenFin12a] Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (2012): "Was kostet wo wie viel? Berliner Bezirke im Kostenvergleich 2011" S.26; <http://www.berlin.de/sen/finanzen/haushalt/downloads/artikel.6347.php>; aufgerufen am: 24.09.2015.

- [StDV15a] Staatssekretärsausschuss Digitale Verwaltung 2020 (2015): "Anlage zum Beschluss: Zielvorgaben E-Akte"; http://www.verwaltung-innovativ.de/Shared-Docs/Publikationen/Artikel/zielvorgaben_e_akte.pdf?_blob=publication-File&v=2; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [Steria13a] Steria Mummert Consulting (2013): "Branchenkompass Public Services"; https://www.steria.com/de/fileadmin/assets/sharingOurViews/publications/files/Branchenkompass_PublicServices_2013_Extract_Steria_Mummert_Consulting_neu2.pdf; aufgerufen am: 01.07.2015.
- [Vitako07a] Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e.V. Vitako (2007): "Vitako aktuell"; http://www.vitako.de/Publikationen/Documents/vitako_aktuell_IT-Monitor_Kommunal_07web_va.pdf; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [Vitako11a] Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e.V. Vitako (2011): "Branchenbarometer "IT-Monitor 2011""; http://www.vitako.de/Publikationen/Documents/Vitako-Pressemitteilung_IT-Monitor2011_final.pdf; aufgerufen am: 24.09.2015.
- [WiBeBe11a] Senatsverwaltung für Inneres und Sport (2011): „Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Bürgertelefon 115“; https://www.berlin.de/imperia/md/content/seninn/abteilungzs/projekte/d-115/wirtschaftlichkeitsbetrachtung_buergertelefon_115_v1.0.pdf?start&ts=1308316566&file=wirtschaftlichkeitsbetrachtung_buergertelefon_115_v1.0.pdf; abgerufen am 22.10.2015.

Anhang A: Abkürzungsverzeichnisse

BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
DL	Dienstleistung
DMS	Dokumentenmanagementsystem
EGovG	E-Government-Gesetz
Dtl.	Deutschland
eID	elektronische Identität
ePayBL	E-Payment Bund-Länder
EU28+	28 EU-Mitgliedsstaaten sowie Island, Serbien, Norwegen, Schweiz und Türkei
FIM	Föderales Informationsmanagement
FITKO	Föderale IT-Kooperation
GDI-DE	Geodateninfrastruktur Deutschland
GFA	Gesetzesfolgenabschätzung
iKFZ	Internetbasierte Fahrzeugzulassung
Kfz	Kraftfahrzeug
NKR	Nationaler Normenkontrollrat
nPA	neuer Personalausweis
ÖFIT	Kompetenzzentrum Öffentliche IT
QES	qualifizierte elektronische Signatur
SGB	Sozialgesetzbuch
TED	Tenders Electronic Daily
WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
WoGG	Wohngeldgesetz
WoGV	Wohngeldverordnung

Verzeichnis der Abkürzungen der Bundesländer

BB	Brandenburg
BE	Berlin
BW	Baden-Württemberg
BY	Bayern
HB	Bremen
HE	Hessen
HH	Hamburg
MV	Mecklenburg-Vorpommern
NI	Niedersachsen
NW	Nordrhein-Westfalen
RP	Rheinland-Pfalz
SH	Schleswig-Holstein
SL	Saarland
SN	Sachsen
ST	Sachsen-Anhalt
TH	Thüringen

Anhang B: Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verknüpfung der Teile der Projektergebnisdarstellung	6
Tabelle 2: Mehrdimensionale Abbildung des Untersuchungsfeldes durch die Fallbeispiele	14
Tabelle 3: Serviceportale der Länder - Übersicht	42
Tabelle 4: Detailergebnisse der Untersuchung	46
Tabelle 5: Bewertungsschema GFA	58
Tabelle 6: Bewertungsschema 115-Portal	59
Tabelle 7: Bewertungsschema Lebenslagenprinzip	59
Tabelle 8: Bewertungsschema Kommunikationsmaßnahmen	59
Tabelle 9: Bewertungsschema Nutzerzentrierte Entwicklung	60
Tabelle 10: Bewertungsschema Once only-Prinzip	60
Tabelle 11: Bewertungsschema Positive Diskriminierung	61
Tabelle 12: Bewertungsschema Track and Trace	61
Tabelle 13: Bewertungsschema Priorisierung nach Fallzahlen	61
Tabelle 14: Bewertungsschema Modernisierungsmotor	62
Tabelle 15: Bewertungsschema Einer-für-Alle-Prinzip	62
Tabelle 16: Bewertungsschema Kernregeln	63
Tabelle 17: Bewertungsschema Vertrauensniveaus	63
Tabelle 18: Bewertungsschema Erfolgskriterien	63
Tabelle 19: Bewertungsschema Standardisierung	63
Tabelle 20: Bewertungsschema Digital by Default	64
Tabelle 21: Bewertungsschema Beherrschbare Projekte	64
Tabelle 22: Bewertungsschema Keine Leuchttürme	65
Tabelle 23: Bewertungsschema Kompetenz-Konsolidierung	65
Tabelle 24: TOP-60 Verwaltungsleistungen nach Komplexitätsgrad mit durchschnittlicher Fallzahl	86
Tabelle 25: Durchschnittliche Kosten pro Fall in Euro	86
Tabelle 26: Heutige Gesamtkosten in Euro	86
Tabelle 27: Gesamtkosten eines zukünftigen E-Government nach Umsetzung der Handlungsempfehlungen in Euro	87
Tabelle 28: Durchschnittliche Einsparung durch optimiertes E-Government	87
Tabelle 29: Verwendete Komponenten zur Digitalisierung der betrachteten Leistungen	89

Anhang C: Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenfassung der typischen Akzeptanzhürden bei E-Government-Leistungen in Deutschland, Quelle: Eigene Darstellung	17
Abbildung 2: Nutzen Gewerbeanmeldung	19
Abbildung 3: Benutzbarkeit Gewerbeanmeldung	19
Abbildung 4: Nutzen Wohngeld	22
Abbildung 5: Benutzbarkeit Wohngeld	22
Abbildung 6: Nutzen Kfz-Meldung	24
Abbildung 7: Benutzbarkeit Kfz-Meldung	24
Abbildung 8: Nutzen Melderegister	26
Abbildung 9: Benutzbarkeit Melderegister	26
Abbildung 10: Nutzen Baugenehmigung	28
Abbildung 11: Benutzbarkeit Baugenehmigung	28
Abbildung 12: Rangliste in der Google-Suche der Dienstleistungen gesamt	29
Abbildung 13: Rangliste in der Google-Suche der Dienstleistungen Stadt/Gemeinde	30
Abbildung 14: Suchfunktion-Auswertung für die Dienstleistungen	30
Abbildung 15: Organisationsmuster für die Dienstleistungen	31
Abbildung 16: Benötigte Klicks zum/r Formular/Inhaltsseite der Dienstleistungen	31
Abbildung 17: Anteil kommunaler Portale die Informationen zu Verwaltungsleistungen bereitstellen	32
Abbildung 18: Anteil kommunaler Portale die Informationen und Formulare bereitstellen	32
Abbildung 19: Wie oft sind die Informationen der Dienstleistungen übersichtlich Gesamtansicht	33
Abbildung 20: Wie oft sind die Informationen übersichtlich Städte/Gemeinden	33
Abbildung 21: Terminvereinbarung Online bei den Dienstleistungen	34
Abbildung 22: Akzeptanzfähigkeit bei den Dienstleistungen	34
Abbildung 23: Akzeptanzfähigkeit Städte/Gemeinden bei den Dienstleistungen	35
Abbildung 24: Fachliche Ansprechpartner bei den Dienstleistungen	35
Abbildung 25: Elektronische Statusabfragen bei den Dienstleistungen	36
Abbildung 26: Anteil der Kommunen nach Verfügbarkeit von Online-Diensten auf dem Stadtportal	36
Abbildung 27: Welche Anzahl an Online-Diensten stellen Städte und Gemeinden zur Verfügung	37
Abbildung 28: Median der Online-Dienste pro Bundesland	37
Abbildung 29: Arten der Antragsübermittlung bei den Dienstleistungen	38
Abbildung 30: Medienbruchfreie Antragsstellung der Dienstleistungen	38
Abbildung 31: Einsatz von Basiskomponenten	39
Abbildung 32: Arten der Antragsübermittlung der Dienstleistungen– Übersicht der Bundesländer	40
Abbildung 33: Nutzung von QES und nPA bei den Dienstleistungen	40
Abbildung 34: Über wen werden Online-Dienste angeboten	41
Abbildung 35: Über wen werden Online-Dienste angeboten	41
Abbildung 36: benötigte Klicks zur Inhaltsseite – Serviceportale	42
Abbildung 37: Suchranking - Serviceportale	43
Abbildung 38: Benutzbarkeit in Bezug auf die Dienstleistung- Serviceportale	43
Abbildung 39: Verbindlichkeit - Serviceportale	44
Abbildung 40: Arten der Antragsstellung - Serviceportale	45
Abbildung 41: Genutzte Basiskomponenten - Serviceportale	45
Abbildung 42: E-Government Basiskomponenten	49
Abbildung 43: Wechselwirkungen zwischen den identifizierten Herausforderungen aus Nutzer- und Anbieterperspektive	55