

September 2003

Citizen-Relationship-Management über Hochleistungsportale der öffentlichen Verwaltung

Jörn von Lucke

Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, lucke@foev-speyer.de

Follow this and additional works at: <http://aisel.aisnet.org/wi2003>

Recommended Citation

von Lucke, Jörn, "Citizen-Relationship-Management über Hochleistungsportale der öffentlichen Verwaltung" (2003).
Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003. 47.
<http://aisel.aisnet.org/wi2003/47>

This material is brought to you by the Wirtschaftsinformatik at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Wirtschaftsinformatik Proceedings 2003 by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

In: Uhr, Wolfgang, Esswein, Werner & Schoop, Eric (Hg.) 2003. *Wirtschaftsinformatik 2003: Medien - Märkte - Mobilität*, 2 Bde. Heidelberg: Physica-Verlag

ISBN: 3-7908-0111-9 (Band 1)

ISBN: 3-7908-0116-X (Band 2)

© Physica-Verlag Heidelberg 2003

Citizen-Relationship-Management über Hochleistungsportale der öffentlichen Verwaltung

Jörn von Lucke

Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften

Zusammenfassung: Für die öffentliche Verwaltung zählt das vom Customer-Relationship-Management (CRM) abgeleitete Citizen-Relationship-Management (CiRM) noch zu den recht neuen Verwaltungsstrategien. Zugleich lässt es sich auch als Vertriebskonzept und Softwareansatz interpretieren. Die Pflege der Beziehungen zwischen Bürger und Verwaltung steht dabei im Mittelpunkt. Da CiRM hierbei auf Portale als zentrale Kommunikationskomponente setzt und sich andererseits CiRM für Portale als ein sehr fortgeschrittener Personalisierungsansatz anbietet, gilt es zu klären, wie das Zusammenspiel der beiden Ansätze in der Verwaltungspraxis aussehen könnte. In diesem Zusammenhang wird auch über eine Integration mit dem Beschwerde- und Ideenmanagement nachgedacht.

Schlüsselworte: Hochleistungsportal, Portal, Personalisierung, Customer-Relationship-Management, Citizen-Relationship-Management, Mehrkanal, Beschwerdemanagement, Ideenmanagement, Bürgerbefragung.

1 Portale und Hochleistungsportale

Im klassischen Sinne wird unter einem „Portal“ ein Eingang, eine Pforte, ein prunkvolles Tor oder ein Stadttor verstanden. Insbesondere monumental gestaltete Eingänge in Gebäude, Tempel und Kirchen ziehen große Aufmerksamkeit auf sich. Dieser Effekt wird von den Architekten, Baumeistern und Bauherren auch bewusst beabsichtigt, denn mit dem Portal positionieren sich die in dem Gebäude befindlichen Organisationen sichtbar im Gemeinwesen. Je größer und aufwendiger ein Portal erbaut wird, desto bedeutender und gewichtiger scheint die Position des Eigentümers im öffentlichen Gemeinwesen zu sein.

Moderne **Portale und Portalsysteme im Informationszeitalter** verstehen sich als Eingang oder Tor zu integrierten Daten-, Wissens- und Interaktionsnetzwerken. [Vgl. Brun01, S. 199] Heterogene Daten und Serviceangebote werden durch ein Portal inhaltlich wie optisch akzeptabel aufbereitet und über eine konsistente Schnittstelle beziehungsweise einen einheitlichen Zugriff Anwendern angeboten.

Portale erlauben den Anwendern so einen einfachen und schnellen Zugang zu den gewünschten Informationen, Produkten und Dienstleistungen. Sie sind nicht auf ein bestimmtes Medium oder einen bestimmten Zugangskanal beschränkt. So kann der Zugriff über einen direkten elektronischen Kanal (Intranet, Extranet, Internet, Online-Dienste, Mobilfunktelefon, Digitales Fernsehen, Kioskterminal), einen sprachtelefonischen Kanal (Telefonzentrale, Call Center, Sprachcomputer) oder einen persönlichen Kanal (Servicecenter, Außendienstbüro, multifunktionaler Serviceladen) erfolgen.¹ [Vgl. CoLe99, S. 3-2; voLu01, S. 293] Portale fungieren als Intermediäre und sind primär auf die Nutzung durch Anwender ausgerichtet. Dabei wird zwischen Mittlerportalen für professionelle Mittler des sprachtelefonischen oder des persönlichen Kanals und Selbstbedienungsportalen unterschieden. Portale lassen sich an die Bedürfnisse und Verantwortlichkeiten des Nutzers anpassen. Sie bieten eine sichere, einzigartige Anlaufstelle für Interaktionen mit diversen Informationsquellen und Datenbanken, mit Prozessen aus Wirtschaft und Verwaltung sowie mit Menschen. Durch diese Positionierung übernehmen sie Aufgaben als Front-End-Plattform für die Nutzer und als Back-End-Plattform für Anwendungssysteme. Im Front-End zählt dazu die Bereitstellung von Inhalten und Dienstleistungen aus unterschiedlichsten Quellen, die Bündelung an einer Stelle über eine konsistente Schnittstelle, ein einfacher und schneller Zugang sowie die Ausrichtung an den Neigungen und Bedürfnissen der Anwender auf Basis einer Benutzerverwaltung. Im Back-End werden verschiedenste Quellen (Content), Kanäle (Carrier) und Systeme gebündelt, erschlossen und neu aufbereitet. Bei Prozess- und Marktportalen agiert ein Portal zusätzlich als Kommunikator. In Abhängigkeit von der Größe der Zielgruppe sowie der Breite und Tiefe der über das Portal erschlossenen Inhalte können recht unterschiedliche Gestaltungsansätze verfolgt werden. [Vgl. hierzu Hart99, S. 9]

Hochleistungsportale (High Performance Portals) sind Informations- und Transaktionsportale, an die ein besonders hohes Anforderungsprofil gestellt wird: Sie haben hohe Transaktionsvolumina bei äußerst geringen Ausfallzeiten zu bewältigen. Hochleistungsportale basieren auf dem Mehrkanalansatz und beinhalten die Funktionalitäten von Informationssammelpunkten und Transaktionsservern. Zu ihren Funktionalitätsspektrum zählen Sicherheits- und Verzeichnisdienste,

¹ Grundlage zum Zugriff auf Informationen, Produkte, Dienstleistungen und Prozesse ist der direkte elektronische Kanal. Beim sprachtelefonischen Kanal wird ein Telefongespräch mit einem Mitarbeiter des Call Centers geführt, der direkten Zugriff auf den elektronischen Kanal hat. Alternativ bedient man sich einer Sprachcomputeranwendung (Interactive Voice Response System). Beim persönlichen Kanal geht der Kunde zu einer Außendienststelle und spricht persönlich mit einem Mitarbeiter, der an seinem Arbeitsplatz über einen direkten Zugriff auf den elektronischen Kanal verfügt. Dieser Ansatz reduziert die Gefahr einer digitalen Zweiklassengesellschaft mit digitaler Spaltung erheblich.

ergänzt um Single-Sign-On² und Personalisierungsmöglichkeiten. Sie sind somit die konsequente Fortentwicklung einfacher Informationssammelpunkte hin zu umfassenden Prozess- und Transaktionsportalen.

2 Hochleistungsportale für die öffentliche Verwaltung

In öffentlichen Verwaltungen bestehen vielfältige Einsatz- und Verwendungsmöglichkeiten für Hochleistungsportale. Angebote lassen sich dabei etwa um Behörden, Gebietskörperschaften, Problemlagen, Lebenslagen, Geschäftslagen [voLu02a] oder individuelle Wünsche gruppieren. Die Integration verschiedener Verwaltungsdienstleistungen unabhängig von der Zugehörigkeit der einzelnen Dienststellen zu den unterschiedlichen Gebietskörperschaften bei gleichzeitiger Orientierung an den Problem- und Lebenslagen der Bürger und der Wirtschaft sollte bei Portalvorhaben im Vordergrund stehen. Dies erfordert eine verwaltungsebenenübergreifende Zusammenarbeit verschiedener Gebietskörperschaften und ihrer Behörden, die möglicherweise noch um private Dienstleister zu ergänzen ist. Die Auswahl geeigneter Problem- und Lebenslagen hat sich an den Interessen und Bedürfnissen der Nutzer zu orientieren. Eine alphabetische, geographische oder thematische Zusammenstellung von Bürgerdiensten kommt ebenfalls in Betracht.

Hochleistungsportale werden künftig über Möglichkeiten zur Individualisierung und Personalisierung von Angeboten verfügen. Bürger können sich dann Benutzeroberfläche, Inhalte und Angebote nach eigenen Vorstellungen und Interessen zusammenstellen. Mit nur einer Anmeldung am System wird Bürgern der Zugriff auf Verwaltungsangebote von Bund, Ländern und Kommunen ermöglicht, ohne dass ein erneutes Login erforderlich sein wird. Customer-Relationship-Management und Citizen-Relationship-Management eröffnen durch die Gestaltung individueller Verwaltungsangebote weitere Potentiale. Denkbar wäre obendrein ein Zugang zu den bei Verwaltungsbehörden angelegten Akten (Bürgerprofil, Bürgerakten, Steuerakte, Bauakte, etc.), Hinweise über den Umgang mit gezahlten Steuern und Abgaben sowie die Abwicklung sämtlicher Zahlungsvorgänge mit allen Verwaltungsbehörden über eine Stelle. Die Realisierung entsprechender Ansätze erweist sich aber als ausgesprochen komplex und schwierig, so dass es derzeit nur erste Prototypen gibt. [Vgl. voLu01, S. 293 ff.]

Portale werden immer mehr zum Instrument für Marketing und Customer-Relationship-Management und zur internen Informationsdrehscheibe für Mitarbeiter und Partner. Statt einer Vielzahl, möglicherweise sogar noch versteckter Zugänge

² Mit einem einmaligen Anmeldevorgang erhält der Anwender Nutzungsrechte für alle über das Portal vermittelten Dienste.

gibt es nur noch eine einzige, globale Pforte. Dahinter liegen übersichtliche, gut strukturierte Pfade zu den jeweils gewünschten Informationen. [Vgl. Lang99, S. 82]

3 Customer-Relationship-Management - Kundenbeziehungsmanagement

Für ein modernes **Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management/CRM)** sind Portale daher von besonderer Bedeutung. CRM selbst kann als Summe der Maßnahmen zur Analyse, Gestaltung, Kontrolle und Steuerung von bestehenden und potentiellen Geschäftsbeziehungen zu den Kunden einer Organisation verstanden werden, die mit Hilfe von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien durchgeführt werden sollte. [Vgl. Daum02, S. 262; Wirt00, S. 158]. Demnach stellt CRM sowohl eine kundenzentrierte Unternehmensstrategie, ein Vertriebskonzept wie auch einen Softwareansatz dar.

CRM als Geschäftsphilosophie besagt, dass die Pflege des Kundenstamms für den Erfolg eines Unternehmens hohe Priorität hat. Untersuchungen zeigen, dass die Kosten zur Neukundengewinnung weitaus höher liegen (fünf- bis siebenmal) als für das Halten zufriedener Kunden (Stammkunden). [Vgl. Rei+02, S. 3; Kunz96, S. 18] Automobilunternehmen wie Toyota oder Porsche und der Internet-Buchhändler Amazon.com haben aus diesem Grunde erfolgreiche CRM-Vertriebskonzepte entwickelt. Durch optimale Kundenbetreuung, erhöhte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung lassen sich Absatz, Marktanteil und Gewinn erhöhen, Wiederholungs- und Folgekäufe vergrößern, Up-Trading und Cross-Selling³ intensivieren, Marketingkosten senken und das ökonomische Risiko durch eine hohe Zahl loyaler Stammkunden begrenzen. [Vgl. Holl00, S. 1893 ff.] Dem Preisdruck kann durch wertsteigernde Individualisierung und Personalisierung von Produkten und Dienstleistungen besser entgangen werden. Zugleich erhalten Marketing, Vertrieb und Kundendienst eine einheitliche Sicht auf den Kunden. Zur Umsetzung von Strategie und Konzept ist der Einsatz von CRM-Software erforderlich, damit Informationen über das Kundenverhalten überhaupt erhoben, daraus Wissen über Kundenpräferenzen gewonnen und auf Basis dieses Wissens maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen angeboten werden können. [Vgl. AcPD01, S. 4]

Die Software für das Management von Kundenbeziehungen besteht aus drei Teilen. Das **operationale CRM** bietet die Möglichkeit, Kundenaktivitäten zu erfassen. Dies umschließt Anwendungen im Back Office zur Anbindung an Enterprise-

³ Potentielle Käufer erhalten vor dem Kauf Hinweise auf höherwertige oder ähnliche Produkte, die zu dem ausgewählten Produkt passen könnten.

Ressource-Planning-Systeme und an das Supply-Chain-Management sowie Anwendungen im Front Office wie Call-Center- und Vertriebssoftware für Verkaufsberater und Außendienst. Das **analytische CRM** analysiert das Kundenverhalten auf Basis von Kundendaten, misst die Effektivität von Maßnahmen und liefert Informationen, um Geschäftsprozesse zu verbessern. **Kollaborative CRM-Software** ermöglicht eine Kommunikation auf Basis einer Reihe von integrierten Anwendungen und Mehrkanalunterstützung, so dass die Beteiligten Kommunikationsart und -kanal frei wählen können. CRM-Software sollte unternehmensübergreifend funktionieren und neben dem Dialog mit den Kunden auch Partner und Lieferanten mit einschließen. Die CRM-Module greifen dabei ineinander über. [Vgl. Fran02, S. 22] Zur Umsetzung wird zunächst eine CRM-Strategie erarbeitet, ehe auf Basis von Prozessanalyse und -modellierung eine Software ausgewählt, eine Implementierung vorgenommen und ein CRM-System eingeführt wird. Im CRM-Softwaremarkt gibt es über hundert Anbieter mit ebenso vielen Lösungen. Klassische CRM-Systeme konkurrieren mit CRM-Modulen von Standardsoftwareanbietern. Zudem gibt es für jedes CRM-Tool (wie Call Center Software, Kontaktmanagement oder Data Mining) eine Vielzahl an Spezialanbietern. Application Service Provider bieten darüber hinaus ihre CRM-Lösungen online auf Mietbasis an.

Von der Entwicklung einer systematischen CRM-Strategie mit Erfolgskontrolle, der Auswahl geeigneter Software und deren Implementierung hängt der Erfolg eines CRM-Vorhabens entscheidend ab. Die Unternehmensführung muss den sich aus der Strategie ergebenden Wandel in der Unternehmenskultur anstoßen und auch gegen Widerstände durchsetzen. Eine Einführung bedeutet auf jeden Fall einen Mehraufwand, da bestehende Datenbestände zusammengefasst und neue Kunden-, Lieferanten- und Partnerdatenbanken aufgebaut werden müssen. Viele Geschäftsprozesse sind auf diese neuen Datenbanken hin auszurichten. Somit sollte auch mit Skepsis, Datenschutzbedenken und Widerständen gerechnet werden. Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist die Ressourcenausstattung an Personal, Budget und Informationstechnologie für das Vorhaben.

4 Citizen-Relationship-Management – Bürgerbeziehungsmanagement

Der Ansatz eines Kundenbeziehungsmanagements lässt sich prinzipiell auch auf die öffentliche Verwaltung übertragen. In diesem Falle stehen die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden des öffentlichen Sektors im Mittelpunkt. Die Verwendung des Begriffs „Kunde“ in der öffentlichen Verwaltung ist allerdings nicht ganz unumstritten. Mit Blick auf die Zielgruppe „Bürger“ empfiehlt sich bei der Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements in die öffentliche Verwaltung daher die Verwendung des Begriffs „**Bürgerbeziehungsmanagement**“ (**Citizen-Relation-**

ship-Management/CiRM).⁴ Ein Bürgerbeziehungsmanagement widmet sich der Konzeption, Entwicklung, kontinuierlichen Pflege und Kontrolle einer wirtschaftlichen und wirksamen Bürgerorientierung im öffentlichen Sektor auf Basis moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. [Vgl. Daum02, S. 263 und Daum02a, S. 82] CiRM ist ebenso wie CRM sowohl eine Verwaltungsstrategie, ein Vertriebskonzept wie auch ein Softwareansatz, im Idealfall eingebunden in die E-Government-Gesamtstrategie einer Verwaltung.

CiRM als ganzheitliche Verwaltungsstrategie stellt die Bedürfnisse und Erwartungen der Bürger in den Mittelpunkt des Verwaltungshandelns. Anders als Unternehmen sollte die öffentliche Verwaltung Bürger nicht deswegen an sich binden, um sich Einkünfte langfristig zu sichern oder ihre Erträge pro Kunde zu steigern. Stattdessen sollte eine bürgerorientierte Verwaltung die Bürger verstehen, proaktiv beraten und informieren, damit diese die Verwaltung als bürgernahen und kompetenten Partner wahrnehmen. Mit maßgeschneiderten Angeboten eröffnet die Verwaltung den Bürgern zur richtigen Zeit den Zugang zu den für sie jeweils geeigneten und auf ihre persönliche Situation passenden Verwaltungsleistungen. Dieser Ansatz fördert eine effektivere Verteilung bereitgestellter Mittel. Politische Vorgaben können besser erfüllt werden. Die Bürgerorientierung zahlt sich für eine Verwaltung zudem aus, da diese ihre Erreichbarkeit verbessert, ihre Kapazität erhöht, ihr detailliertere Informationen über Verwaltungsabläufe bringt, Mitarbeiterbeschwerden zurückgehen und nichtbürgerbezogene Arbeitszeiten reduziert werden können. [Vgl. Delo00, S. 1] Zugleich wird die Verwaltung den Vorstellungen der Bürger in ihren Rollen als Interessenten, Antragssteller, Leistungsempfänger, Wähler, Steuerzahler, Kontrolleure oder Beschwerdeführer besser gerecht. Hier lassen sich auch Anreize und organisatorische Hilfestellungen für ein stärkeres Engagement der Bürger einbauen.

Auf Basis eines umfassenden Bürgerkontakt- und Aktivitätenmanagements können alle Vertriebskanäle der Verwaltung in dieses System eingebunden werden. Dies setzt allerdings eine grundsätzliche Geschäftsprozess- und Kommunikationsanalyse und den darauf aufbauenden Einsatz von operationaler, kollaborativer und

⁴ Der Begriff „Bürger“ umfasst üblicherweise viele Adressaten, Betroffene und Nutznießer, Privatpersonen wie Unternehmen, Vereine und Verbände. Hier soll der Begriff „Bürger“ für alle Adressaten, Betroffene und Nutznießer des Verwaltungshandelns verwendet werden. Eine Reduzierung der Beziehung zwischen Bürger und Verwaltung auf die bloße Kundenrolle wird der Realität nicht gerecht, denn der Bürger unterscheidet sich vom Kunden durch seine Möglichkeiten und seine Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Außerdem verfügt der Kunde über eine größere Wahlfreiheit zwischen den Anbietern als der Bürger. [Vgl. Boni01, S. 216 f.] Dies unterstreicht Lenk mit seinen Bedenken, dass klassische CRM-Software nicht unmittelbar auf den öffentlichen Sektor übertragbar sei. Schließlich solle „die öffentliche Verwaltung ihre Kunden nicht binden oder beglücken, sondern sie nach Möglichkeit vergessen machen, vor allem dort, wo es sich um lästige Routineangelegenheiten handelt.“ [Vgl. Lenk02, S. 8]

analytischer CiRM-Software voraus. Über das **operationale CiRM** werden Bürgeraktivitäten erfasst. Dieser Bereich beinhaltet Anwendungen im Back Office wie im Front Office der Verwaltung. Das integrierte Kontaktmanagement erfasst, verwaltet und dokumentiert jeden Kontakt mit dem Bürger. Dabei erhobene Daten werden an die angeschlossenen Anwendungssysteme und Fachverfahren übermittelt. Das **analytische CiRM** wertet das Bürgerverhalten auf der Grundlage von Stammdaten, Kontaktdaten und weiteren Kennzahlen über Data Warehouse, OLAP-Analysen und Data Mining aus, misst die Effektivität von ergriffenen Maßnahmen und liefert Informationen, um Verwaltungsverfahren weiter zu verbessern. Hierzu werden Daten über die Bürger, ihre Kontakte, angeforderte Dienstleistungen und ihre Zufriedenheit verarbeitet. **Kollaborative CiRM-Software** ermöglicht den Bürgern eine Kontaktaufnahme mit der Verwaltung über verschiedene Kommunikationskanäle. Sie bündelt eingehende Informationen, Anfragen, Anträge und Formulare, synchronisiert die verschiedenen Zugangskanäle und macht sie auf einer einheitlichen Plattform verfügbar. Berechtigte Verwaltungsmitarbeiter können auf diese Daten zur Erledigung ihrer Verwaltungsaufgaben zugreifen. [Vgl. Daum02, S. 263 ff.; SAP02, S. 17]

CiRM sollte für alle Behörden von großem Interesse sein. Mit ihrer Hilfe lässt sich das Verhältnis zwischen Verwaltung und Bürger erheblich verbessern. Stamm- und Kontaktdaten verschiedenster Vertriebskanäle werden nur noch einmal erhoben und vom System synchronisiert. Sie stehen für interne Auswertungen zur Verfügung. Dies eröffnet Behörden die Möglichkeit, ihr Angebotsspektrum an Produkten, Dienstleistungen und Vertriebskanälen besser auf die Anforderungen der Bürger hin auszubauen. Dadurch lässt sich mehr Vertrauen, Sympathie und Unterstützung der Bürger gewinnen. Insbesondere Angebote mit persönlich zugeschnittenen Inhalten und Diensten, die auf die individuellen Probleme der Bürger eingehen und Wahlmöglichkeiten aufzeigen, unterstreichen eine intensivere Kundenbetreuung und fördern eine Profilierung der Behörden. Bürger können zudem zwischen verschiedenen Kommunikationskanälen frei wählen. Die Integration neuer Kommunikationskanäle zwischen Bürger und Verwaltung, zu denen derzeit etwa das Internet, UMTS, Digitalfernsehen, Call Center und Bürgerbüros zählen, kann mit Hilfe kollaborativer CiRM-Software weitaus einfacher erfolgen. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen verspricht eine Verbesserung des Bürgerservice einer Behörde insgesamt, eine bürgerzentrierte Kultur und eine Erhöhung der Bürgerzufriedenheit. Damit ließe sich auch Ansehen der Mitarbeiter und Reputation der Behörde steigern.

Jede CiRM-Strategie ist auf Grund der zentralen Bedeutung von CiRM-Software für das Konzept eng mit der E-Government-Strategie der Behörde zu verknüpfen. Insofern ist es nicht überraschend, dass die Umsetzung von CiRM mit ähnlichen Problemen wie die Umsetzung von E-Government konfrontiert ist. Einerseits sind rechtliche Fragen und Datenschutzaspekte zu klären. Die Auswahl passender Software, die Bewältigung technischer Probleme, die sinnvolle Auswertung und Nutzung der erhobenen Daten, die Umsetzung eines Veränderungsmanagements,

Schulungen, aber auch begrenzte finanzielle Mittel, bestehende Verwaltungsstrukturen, Widerstände, Strategiedefizite und eine fehlende nachhaltige politische Unterstützung zählen zu potentiellen Barrieren. Vor allem müssen überzeugende Argumente für die Einführung eines Bürgerbeziehungsmanagements in einer Behörde vorliegen, die den damit verbundenen Umsetzungsaufwand auch rechtfertigen. [Vgl. Boni01, S. 218; voLu02, S. 68 ff.; Acce02, S. 7 ff.]

5 Beschwerde- und Ideenmanagement

Das Wissen der Verwaltung über die Bürger sollte um Wissen der Bürger ergänzt werden. Dies setzt voraus, dass die Verwaltung bereit ist, in bestimmten Fragen auch vom Wissen der Bürger zu profitieren. Zu den schwierigsten Aufgaben des CiRM zählt es dabei, kontinuierlich die Informationen aus den Bürgerkontaktanalysen mit den Informationen aus dem Beschwerde- und Ideenmanagement zu verbinden und die Ergebnisse bei der Gestaltung der Kontakte mit den Bürgern über unterschiedliche Zugangskanäle zu berücksichtigen. [Vgl. Daum02, S. 262; Fri+02, S. 6] Gerade durch Rückkopplungsprozesse wie Beschwerdemanagement, Ideenmanagement und Bürgerbefragungen können weitere wertvolle Anregungen in das Bürgerbeziehungsmanagement einfließen.

Beschwerdemanagementsysteme sind systematische Verfahren zur Messung von Bürgerzufriedenheit und zu ihrer kontinuierlichen Verbesserung. Sie nehmen Bürgerbeschwerden über Briefe, Anrufe, Faxe, das Internet oder eigene Aktivitäten entgegen und führen diese Beschwerden einer gezielten Erledigung zu. Aus Sicht der Verwaltung dient dies sowohl der Lösung akuter Probleme wie der Vermeidung zukünftiger Schwierigkeiten. Strukturelle Defizite lassen sich systematisch erkennen und beseitigen. **Ideenmanagementsysteme** sammeln eingehende Anregungen der Bürger. Diese Anstöße in Form von konkreten Problemfeldern und eigenen Lösungsvorschlägen werden durch die Verwaltung ausgewertet und gegebenenfalls in nutzbringende Verbesserungen umgesetzt. Vielfach sind Ideenmanagementsysteme an das interne Vorschlagswesen gekoppelt, um Synergieeffekte zu nutzen. Bei **Bürgerbefragungen** gehen Interviewer auf ausgewählte Zielgruppen zu und befragen diese schriftlich, telefonisch, elektronisch oder persönlich zu bestimmten Themen. Die Ergebnisse dieser Befragungen werden von Experten aufbereitet, analysiert und veröffentlicht. [Vgl. Daum02, S. 254 ff.]

Ebenso wie Bürgerbeziehungsmanagementsysteme werden gegenwärtig auch diese drei Ansätze nicht gleichermaßen von Behörden verwendet. Anfragen und Beschwerden werden relativ selten systematisch erfasst, bearbeitet und in konkrete Handlungen umgesetzt. So scheuen etwa viele Kommunen den Aufwand oder sie besitzen gar nicht das dazu notwendige Wissen. [Vgl. Daum02, S. 256 f.]

6 Citizen-Relationship-Management über Hochleistungsportale

Portale und Hochleistungsportale positionieren sich als ein zentrales Instrument für das Kunden- und das Bürgerbeziehungsmanagement. Dank ihrer Bündelungsfunktion bezüglich Informationen, Produkten und Dienstleistungen, unabhängig vom verwendeten Medium oder Zugangskanal, verbunden mit einem einfachen und schnellen Zugang für die Nutzer, können sie die CRM/CiRM-Kernfunktionen im kollaborativen Bereich sicherstellen. Sie steuern die Kontaktaufnahme, bündeln eingehende Anfragen, synchronisieren die verschiedenen Zugangskanäle und machen Ergebnisse auf einer einheitlichen Plattform verfügbar. Dies ermöglicht ein echtes Multikanalangebot. Eine individualisierte oder personalisierte Aufbereitung, ausgerichtet an den Neigungen und Bedürfnissen der Anwender, ist denkbar. Dies eröffnet Möglichkeiten für ein proaktives Verwaltungshandeln. Hochleistungsportale stellen insbesondere durch ihre Hochverfügbarkeit selbst bei großer Nutzlast die zentrale Komponente für ein erfolgreiches Bürgerbeziehungsmanagement dar.

Umgekehrt sollte ein Bürgerbeziehungsmanagement auch elementarer Bestandteil künftiger personalisierbarer Hochleistungsportale der öffentlichen Verwaltung sein. Die Integration der CiRM-Funktion steht in der Entwicklungslinie von Segmentierung, Individualisierung und Personalisierung von Portalen. Ein Bürgerbeziehungsmanagement ermöglicht eine Personalisierung auf besonders hohem Niveau. Statt sich mit Pauschalauskünften für bestimmte Bürgergruppen zu begnügen, erhalten die Bürger durch CiRM Antworten und Vorschläge, die auf ihre individuelle Problem- und Lebenslage eingehen. Dazu müssen sie lediglich in Bürgerprofilen ihre Stammdaten und gegebenenfalls Präferenzen hinterlegen. Interaktive Abfragen helfen, weitere prozessrelevante Details zu klären. Vorstellbar wäre auch die Verwendung anonymer oder pseudonymer Profile. Rasch können dann die individuellen Anspruchsvoraussetzungen geprüft, in Frage kommende Verwaltungsleistungen eingegrenzt, Antragssimulationen durchgespielt und unter Umständen gleich ein Antrag gestellt werden. Das Portal steuert die Abfragen, bereitet die Eingaben auf und übermittelt die Antworten an die Bürger über die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle. Die Daten des Bürgerprofils bleiben auf Wunsch nach Abschluss einer Transaktion auch für künftige Sitzungen erhalten.

Die Verwaltung könnte mit diesen Daten, das Einverständnis des Bürgers vorausgesetzt, regelmäßig Abgleiche mit den in Fachverfahren verwendeten Datenbeständen vornehmen, Bedürfnisanalysen durchführen und dem Bürger für ihn attraktive Angebote zusammenstellen. Bereits mit dem heutigen informationstechnologischen Potential sind die Möglichkeiten für ein proaktives Verwaltungshandeln beträchtlich gewachsen. So kann automatisch auf Fristabläufe aufmerksam gemacht, über Pläne und Gesetzesentwürfe unterrichtet und auf Förderungs-

möglichkeiten hingewiesen werden. Auch komplexere Hinweise wie grundstücksbezogene Hochwasserprognosen, fachlich geeignete Arbeitsplätze für Arbeitssuchende oder Hinweise zur möglichen Steuerersparnis sind für Betroffene von großem Nutzen. Neben Schreiben und persönlichen Besuchen kann die Verwaltung dies vor allem über den automatischen Versand elektronischer Nachrichten (E-Mail), mobiler Kurzmitteilungen (SMS-Nachrichten) oder Anrufaktionen aus einem Call Center heraus erledigen. Dies erspart Bürgern wie Behörden Aufwand und Ressourcen. Gleichzeitig lässt sich das Leistungsangebot der Verwaltung deutlich verbessern. [Vgl. Rein02, S. 195 f.]

Wünschen Bürger in diesem Zusammenhang ausdrücklich auch eine langfristige Speicherung ihres Nutzungsprofils, so können sie zusätzlich auf ihre Kundenhistorie zugreifen. Diese umfasst eine Auswertung ihrer bisherigen Kontakte mit der Verwaltung, inklusive sämtlicher von ihnen gestellten Anträgen, erhaltenen Schreiben und Bescheiden. Eine Verknüpfung elektronischer Aktensysteme mit dem Kontaktmanagement ist Grundlage eines solchen Angebots. Die Bürger haben dadurch ihre gesamte Kommunikation mit der Behörde rasch griffbereit. Erforderliche Unterlagen können so schneller gefunden werden. Sicherheitsvorkehrungen garantieren, dass aus Datenschutzgründen nur Bürger Zugriff auf diese Daten erhalten und dass die Verwaltung diese nicht von sich aus auswerten kann. Zugleich muss technisch sichergestellt werden, dass Analysen mit Bürgerdaten nur im Rahmen der vom Bürger genehmigten Aufgabenbereiche vorgenommen werden dürfen. Auch einem Austausch ihrer Daten mit anderen Behörden müssen die Bürger ausdrücklich zustimmen.

Sind den Bürgern entsprechende Angebot suspekt, weil ihnen Vertrauen in staatliche Institutionen fehlt oder sie eine Aufbereitung ihrer persönlichen Daten durch staatliche Stellen nicht wünschen, sollte es ihnen frei stehen, auf entsprechende Angebote zu verzichten. Proaktive Mehrwertdienste, die sich überhaupt erst über Portale auf wirtschaftlich tragfähiger Basis umsetzen lassen, werden nicht unbedingt von der ganzen Bevölkerung angenommen. Der persönliche Mehrwert und Nutzen sollte interessierte Bürger aber überzeugen. Nicht alle dieser Dienstleistungen können allerdings ohne ein fundiertes Bürgerprofil in der gebotenen Qualität angeboten werden. In diesen Fällen muss die Inanspruchnahme entsprechender Angebote eine ausdrückliche Zustimmung der Bürger zur Verwendung ihrer Daten voraussetzen. Andernfalls kann nur auf das Angebot verzichtet werden. Das Einverständnis ist für die Verwaltung auch aus anderen Gründen notwendig. Nur mit der ausdrücklichen Zustimmung der Interessenten können datenschutzrechtliche Bedenken bezüglich einer Verarbeitung von Bürgerdaten aus dem Weg geräumt werden.

Eng mit dem Bürgerbeziehungsmanagement verbunden sollte auch das Beschwerde-, Ideen- und Befragungsmanagement über das Portal abgewickelt werden. Wichtige Anregungen der Bürger können so direkt in die Analyse des Bürgerverhaltens und der Bürgerbedürfnisse einfließen und dadurch zur Verbesserung von Verwaltungsverfahren beitragen.

Von der Anzahl der über das Hochleistungsportal erschlossenen Behörden und Gebietskörperschaften hängt der Nutzen solcher Angebote für die Bürger und die Verwaltung ab. Obwohl ein übergreifendes Portal für Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung, orientiert an den Problem- und Lebenslagen der Bürger und Unternehmen der sinnvollste Ansatz wäre, ist auf Grund der Komplexität eines solchen Vorhabens, in Deutschland zumindest, nicht mit einem die ganze Verwaltung umfassenden Bürgerbeziehungsmanagement zu rechnen. Stattdessen sollte davon ausgegangen werden, dass zunächst einzelne Behörden oder Kommunalverwaltungen entsprechende Ansätze verfolgen. Für die Bürger bedeutet dies, dass sie ihr Profil in den verschiedenen Verwaltungsportalen jeweils getrennt anlegen müssen. Erst wenn die Betreiber bestehender Verwaltungsportale auf Kooperation mit den Anbietern von kommerziellen Identitätsmanagementsystemen setzen, zeichnen sich Verbesserungspotentiale durch den Austausch und die gemeinsame Verwendung von Profilen auf. Eine Integration von CiRM-Systemen mehrerer Behörden oder gar Gebietskörperschaften (Kommunen, Land und Bund) in einem Portal wäre aus Sicht eines einzigen Anlaufpunktes für Bürger langfristig wünschenswert, doch erfordert ein solches Vorhaben durch seine Komplexität auch erhebliche Anstrengungen. Frühzeitige Standardisierungen von CiRM-Software könnten aber helfen, diesen Aufwand zu reduzieren.

Basis eines solchen Ansatzes muss letztendlich eine Portalsoftware mit offenen Schnittstellen sein, die die Möglichkeiten der Bereitstellung von Informationen aus unterschiedlichen Quellen, der Einbindung in bestehende IT-Strukturen, der fortgeschrittenen Personalisierung im Sinne eines Bürgerbeziehungsmanagements und der elektronischen Signatur beherrscht. Nur dann lässt sich die gewünschten Darstellungs-, Bedienungs- und Datenkonsistenz erreichen. Aus Gründen der Skalierbarkeit müssen Hochleistungsportale im Teilbereich losgelöst von den dahinter stehenden hochintegrierten Back-End-Systemen laufen, um beispielsweise auch zu Spitzenzeiten hohe Transaktionsvolumina verarbeiten zu können. Ebenso müssen sie für künftige und bisher nicht umgesetzte Kommunikations- und Vertriebskanäle offen und aufnahmefähig sein. [Vgl. voLu01, S. 295]

7 Einsatzpotentiale in der öffentlichen Verwaltung

Bisher besitzt die Umsetzung eines Bürgerbeziehungsmanagements über Hochleistungsportale in der öffentlichen Verwaltung noch keine allzu hohe Priorität. Allerdings geht es bei CiRM auch nicht nur um eine Entscheidung für eine bestimmte Software oder ein neues Vertriebskonzept. Dieser bürgerorientierte Ansatz führt zu einem grundlegenden Kulturwandel in der Verwaltung. Zugleich stellt eine CiRM-Strategie einen wesentlichen Bestandteil der E-Government-Strategie dar, die in vielen Verwaltungen gegenwärtig noch formuliert wird. Beispiele für den Einsatz von Bürgerbeziehungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

gibt es in der Finanz- und Steuerverwaltung, beim Zoll, in der Sozialverwaltung, der Arbeitslosenverwaltung und der Rentenverwaltung.

Insbesondere jene Steuerverwaltungen, die eine Strategie der freiwilligen Achtung der Steuergesetze durch Bürger und Unternehmen verfolgen, sind Vorläufer dieser Entwicklung. Ausgehend von der Beobachtung, dass eine Korrelation zwischen der Qualität der Dienstleistung der Steuerverwaltung und dem Grad der Einhaltung der Steuergesetze durch die Steuerpflichtigen existiert, versuchen sie, ihre Dienstleistungen gegenüber den Steuerzahlern zu verbessern und auszubauen. Sie versprechen sich davon weniger fehlerhafte Dateneinträge in den Formularen, eine einfachere Bearbeitung der eingereichten Unterlagen, einen Rückgang der Hinterziehungs- und Betrugsfälle sowie geringere Kontrollkosten. Portale helfen beim Ausbau der Zugangskanäle zur Steuerverwaltung. Gleichzeitig werden innovative Dienstleistungspakete wie der Zugriff auf die eigene Steuerakte oder die elektronische Steuererklärung angeboten, die um Mehrwertdienste wie eine automatische Vollständigkeits- und Plausibilitätskontrolle ergänzt werden. Hierzu zählt auch die automatische Zusendung von Antragsformularen jeweils zum Ende eines Steuerjahres. Finanzamtsintern lassen sich vorhandene Datenbestände zu analytischen Zwecken auswerten. Mit Hilfe von Vorjahres-, Branchen-, und Berufsgruppenvergleichen kann die Steuerprüfung gezielt auf durch Verdachtsmomente auffallende „Risikogruppen“ unter den Steuerzahlern ausgerichtet werden. Die bessere Kenntnis über Steuerzahler erlaubt so eine qualitativ höherwertige Steuerprüfung bei gleichzeitiger Stärkung der Steuereintreibung. [Vgl. IGdF99, S. 6 ff.]

Bürgerbeziehungsmanagement in der Sozialverwaltung bedeutet ebenfalls einen Kulturwandel. Mit Hilfe von CiRM-Software wird es möglich, die Betreuung Ratsuchender in prekären materiellen Lebenslagen von einer einzigen Stelle aus durchführen zu lassen. Auf Basis eines internen Sozialportals können Mitarbeiter sogenannter „Sozialagenturen“ aufklären und beraten, Anspruchsvoraussetzungen vorstellig gewordener Antragsteller abfragen, passende Hilfsangebote aus ganz verschiedenen Bereichen (Wohnung, Arbeitsplatz, Hilfen, Rehabilitationsmaßnahmen) zusammenstellen und auf Verfügbarkeit überprüfen. Der Bedürftige erfährt so eine Betreuung aus einer Hand und hat einen festen Ansprechpartner, an den er sich wenden kann. Die Betreuung erfolgt individuell. Die Beratung über alle mit der prekären materiellen Lebenslage zusammenhängender Probleme steht im Vordergrund, stets verbunden mit dem Ziel, gemeinsam mit dem Ratsuchenden eine langfristige Perspektive zur Existenzsicherung zu finden. [Vgl. MASQ02]

Portale der öffentlichen Verwaltung können mit Hilfe eines Bürgerbeziehungsmanagements ihr Angebot weiter personalisieren. Statt den Anwendern nur eine einfache Personalisierung anzubieten, eröffnen sich durch die Einbindung von CiRM in Hochleistungsportale Möglichkeiten für eine intensive Betreuung der Bürger. Das Verwaltungsportal wird zum zentralen Eingangstor der Bürger in die entsprechende Behörde oder Gebietskörperschaft. Durch das integrierte Mehrkanalmanagement können Bürger ihren Zugangskanal zur Verwaltung frei wählen. Bereits nach dem ersten Kontakt der Bürger mit der Verwaltung über das

Portal lassen sich Folgerungen für die weitere Betreuung ziehen. Bei einer adäquaten Umsetzung kann auf ihre Bedürfnisse und Anforderungen passender eingegangen werden. Dies verbessert die Zufriedenheit der Bürger mit der Verwaltung und stärkt ihr Image nach Außen. Auch Beschwerden, Ideen und die Ergebnisse von Befragungen lassen sich über Verwaltungsportale entgegennehmen. Sind diese drei Systeme vollständig in das Portal integriert, hat jeder Bürger die Möglichkeit, zu verfolgen, ob und wie seine Vorschläge von der Verwaltung aufgenommen und umgesetzt worden sind. Entscheidend für den Erfolg des Bürgerbeziehungsmanagements ist natürlich auch der Umsetzungsgrad, in wie weit noch aus der Analyse des Bürgerverhaltens sinnvolle Maßnahmen und Angebote für das Portal konzipiert werden können. Mit der Erweiterung der über das Portal erschlossenen Wissens- und Datenbestände ergeben sich zusätzliche Aktivitätsfelder. Beispielsweise eröffnet die Einbindung eines Geoinformationssystems in ein Portal Chancen zur Veredelung vorhandener Datenbestände. Geeignete Anwendungsbereiche und potentielle Konfliktfelder können bereits im Vorfeld auf der Grundlage des CiRM sondiert und bestimmt werden. Ohne ein konsequentes Bürgerbeziehungsmanagement würden unter Umständen für die Bürger wichtige Bereiche vernachlässigt, falls der Verwaltung keine anderweitigen Hinweise über Vorstellungen und Bedürfnisse der Bürger vorliegen.

Aus diesen Gründen werden Portale der öffentlichen Verwaltung in den kommenden Jahren verstärkt auf die Integration eines Bürgerbeziehungsmanagements setzen. Dabei geht es nicht nur um geeignete Software, sondern der Ansatz stellt die bisherige Verwaltungskultur durch die verstärkte Fokussierung auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Bürger insgesamt vor eine neue Herausforderung. Hochleistungsportale werden zu einem zentralen Dreh- und Angelpunkt bei der Neugestaltung des Vertriebs von Verwaltungsleistungen. Sie bündeln den gesamten Kontakt zwischen Bürger und Verwaltung und sorgen so für eine umfassende Betreuung der Bürger. Zugleich kann die Verwaltung über die Portale zusätzliche Informationen über die Vorstellungen der Bürger sammeln und diese in die eigenen Aktivitäten einfließen lassen. Die Gestaltung dieser Hochleistungsportale orientiert sich auch am Selbstverständnis der Verwaltung. Konsequenterweise wird sich an jedem Verwaltungsportal auch erkennen lassen, wie sich eine Behörde oder Gebietskörperschaft im Informationszeitalter in ihrem Umfeld positionieren möchte. Somit sollte sich jede Verwaltung frühzeitig Gedanken zur Gestaltung ihrer Portale machen.

Literatur

- [Acce02] Accenture Deutschland: Customer Relationship Management - Ein Konzept für den öffentlichen Sektor, Frankfurt 2002. http://www.accenture.de/static_pdf/crm.pps.0302.pdf, Abruf am 2002-08-07.

- [AcPD01] Accenture Deutschland; politik-digital.de: Von eBusiness zu ePolitics? Praxis und Potenzial von eBusiness-Modellen für die politische Kommunikation im Internet, Berlin 2001. http://www.accenture.de/co_de_4_0_publicationen/4_2_studien/pdf/edemokratie.pdf, Abruf am 2001-11-07.
- [Boni01] Bonin, H.: Citizen Relationship Management – Lernen von Customer Relationship Management, in: Verwaltung und Management - Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, 7. Jahrgang, Heft 4, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2001, S. 216-219.
- [Brun01] Brunzel, M.: Kommunale Internetportale als Datendrehscheibe und Kommunikationsplattform, in: Kröger, D. (Hrsg.): Internet-Strategien für Kommunen, Verlag Otto Schmidt, Köln 2001, S. 199-228.
- [CoLe99] Copping, P.; Lewis, P.: CITU - Portal Feasibility Study, Central IT Unit des Cabinet Office, London 1999.
- [Daum02] Daum, R.: Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien für bürgerorientierte Kommunalverwaltungen, Schriftenreihe zur öffentlichen Verwaltung und zur öffentlichen Wirtschaft, Band 176, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden 2002.
- [Daum02a] Daum, R.: Citizen Relationship Management und Electronic Government, in: Meier, A. (Hrsg.): E-Government - HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 39. Jahrgang, Heft 226, d-punkt Verlag, Heidelberg 2002, S. 80 - 86.
- [Delo00] Deloitte Research: At the Dawn of e-Government: The Citizen as Customer, Deloitte & Touche and Deloitte Consulting (Global), New York 2000.
- [Fran02] Franke, S.: Der gläserne Kunde ist das Ziel – CRM-Lösungen - Eine Anbieterauswahl, in: Network World Germany, 4. Jahrgang, Heft 10, Computerwoche Verlag, München 2002, S. 22.
- [Fri+02] Friedrichs, S.; Hart, T.; Welzel, C.: 10-Punkte-Plan für gutes E-Government – Ein Fahrplan zur Verwaltungsmodernisierung und Stärkung der Bürgergesellschaft, Bertelsmann Stiftung – Projektgruppe E-Government, Gütersloh 2002.
- [Hart99] Hartmann, A.: Portal Sites als Einflussfaktor der Internet-Ökonomie, in: IM - Information Management & Consulting, 15. Jahrgang, Heft 2, imc, Saarbrücken 2000, S. 7-14.
- [Holl00] Holland, H.: Kundenbindungsmanagement, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 15. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000, S. 1893-1897.
- [IGdF99] Inspection Générale des Finances: Mission d'analyse comparative des administrations fiscales - Rapport de synthèse, Paris 1999.
- [Kunz96] Kunz, H.: Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden, Orell Füssli Verlag, Zürich 1996.
- [Lang99] Lang, R.: Portale als Tore des Wissen und Instrumente des Marketings, in: Computerwoche - Nachrichten - Analysen - Trends, 26. Jahrgang, Heft 41, Computerwoche Verlag, München 1999, S. 82-83.

- [Lenk02] Lenk, K.: Elektronische Bürgerdienste im Flächenland als staatlich-kommunale Gemeinschaftsaufgabe, in: Verwaltung und Management - Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, 8. Jahrgang, Heft 1, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2002, S. 4–10.
- [MASQ02] Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen: initiativ in NRW. Sozialagenturen – Hilfe aus einer Hand, DZS Druck, Essen und Düsseldorf 2002.
- [Rei+02] Reichmayr, C.; Cäsar, M.; Alt, R.; Zurmühlen, R.: Kundenprozessportal der ETA SA, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik, Competence Center Business Networks, Arbeitsbericht Band 24, St. Gallen 2002.
- [Rein02] Reinermann, H.: Verwaltung in der Informationsgesellschaft, in: König, K. (Hrsg.): Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2002, S. 163–205.
- [SAP02] SAP Deutschland AG & Co. KG: mySAP.com Public Sector E-Government, SAP White Paper, SAP Deutschland AG & Co. KG, Walldorf 2002.
- [voLu01] von Lucke, J.: Hochleistungsportale für die öffentliche Verwaltung, in: Bauknecht, K.; Brauer, W. und Mück, T.: Informatik 2001 - Wirtschaft und Wissenschaft der New Economy - Visionen - Wirklichkeit, Tagungsband der GI/OCG-Jahrestagung Wien 2001, Österreichische Computergesellschaft, Wien 2001, S. 293-300.
- [voLu02] von Lucke, J.: Barrieren des Electronic Government in Deutschland – Ursachen und Ansätze zur Überwindung aus Sicht der Wissenschaft, in: Reinermann, H.; von Lucke, J. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, Ziele – Stand – Barrieren – Beispiele – Umsetzung, Speyerer Forschungsbericht, Band 226, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer 2002, S. 68-93.
- [voLu02a] von Lucke, J.: Speyerer Definition von Lebenslagen und Geschäftslagen, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer 2002.
- [Wirt00] Wirtz, B.: Electronic Business, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.