



## WAS E-GOVERNMENT VOM E-COMMERCE LERNEN KANN – TEIL I

Die zunehmende Digitalisierung aller Dienstleistungsbereiche verändert auch die Erwartungshaltung von Bürgern und Unternehmen an den Staat. Als Reaktion darauf nimmt der Aufbau von E-Government-Angeboten zu. Die Erwartung an E-Government wird dabei maßgeblich durch Erfahrungen mit privatwirtschaftlichen Angeboten des E-Commerce bestimmt. Aber was kann der Staat daraus für seine Angebote und für deren Erstellungsprozesse ableiten?

| von MICHAEL HARKORT UND OLIVER JUWIG

Das Internet ist aus unserer heutigen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Es bildet mittlerweile das zentrale Nervensystem der gesellschaftlichen Kommunikation und dringt auch immer weiter in den täglichen Informations- und Warenkreislauf vor. Wenn noch vor wenig mehr als zehn Jahren der Schwerpunkt eines typischen Unternehmenswebauftritts in der Imagepräsentation und Markenkommunikation lag, so liegt heute das Gewicht mehr und mehr auf kommerziellen Prozessen. Willkommen in der Welt des sogenannten E-Commerce! Dieser Wandel wurde durch den Erfolg der großen Internetmarken wie eBay oder Amazon ermöglicht, die mit ihren einfachen Marktplatzmodellen dem Nutzer einen leichten Zugang zu einer fast unendlichen Anzahl von Produk-

ten liefern. Dieses Erfolgsmodell wurde und wird natürlich vielfach kopiert und ein Unternehmen, das etwas auf sich hält, muss heute zumindest einen Teil seines kommerziellen Angebots auch online verfügbar machen. Damit einhergehend ist in der Gesellschaft trotz immer wieder aufflammender Diskussionen zum Datenschutz die Hemmschwelle zur Preisgabe von persönlichen Daten Schritt um Schritt gesunken. Der gefühlte Mehrwert der Möglichkeiten des E-Commerce wiegt diese Bedenken mehr als auf. Es entsteht ein sich immer schneller drehender Kreislauf aus Angebot und Nachfrage, aus Erwartungshaltung einerseits und Bedarfsbefriedigung andererseits. Die Mehrheit der Gesellschaft setzt mittlerweile voraus, dass alles immer nur einen Klick entfernt ist.

Aus dieser Erwartungshaltung entsteht natürlich auch ein entsprechender Druck auf die öffentliche Verwaltung. Gerade der moderne Bürger erwartet, dass er typische Geschäftsvorfälle einfach und sicher online erledigen kann. Und er erwartet dabei ein Interaktionserlebnis, das er von modernen E-Commerce-Plattformen gewohnt ist. Mit diesem Artikel und dem zweiten Teil, den wir in der folgenden Ausgabe veröffentlichen werden, leisten wir einen Beitrag zur Diskussion rund um die Gestaltung von Online-Verfahren in der öffentlichen Verwaltung und geben Denkanstöße, inwieweit die Erfahrungen der kommerziellen Internet-Nutzung auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden können.

Der Wille der Bundesregierung zur Öffnung der öffentlichen Verwaltungen in Richtung Internet ist vorhanden – das belegt nicht zuletzt das eGov-Gesetz in seiner aktuellen Fassung vom 1. August 2013. Hierin wird unter anderem die gesetzliche Basis für eine weitreichende Digitalisierung der Prozesse innerhalb der Verwaltung gelegt – eine Grundvoraussetzung für die Bereitstellung von Services für den Bürger im Internet. Erste Angebote sind schon länger verfügbar, wie z. B. der Formular-Download oder Online-Antragstellungen. Allerdings bleibt die Nutzung in Deutschland deutlich hinter anderen europäischen Ländern zurück und stagniert laut einer Studie der Bitkom seit 2009 bei ca. 50 Prozent. Im direkten Vergleich liegt dieser Wert in Dänemark bereits bei 85 Prozent.<sup>1</sup> Eine hohe Adoptionsrate der Verfahren ist aber im Interesse der öffentlichen Verwaltung, denn es entsteht ein entsprechend hoher Nutzen:

- Kosteneinsparungen durch zunehmende Verlagerung von Prozessen in den Selbstbedienungsbereich im Internet
- Stark verbesserte Datenqualität durch durchgängige elektronische Bearbeitung, in Folge ebenfalls Kosteneinsparpotenzial
- Verbesserte Interoperabilität zwischen den Behörden, da wo sinnvoll und aufgrund gültiger Datenschutzbestimmungen auch erlaubt
- Und nicht zuletzt: ein modernes Image beim Bürger

Ein Grund für die erwähnte niedrige Nutzungsrate der Online-Angebote in Deutschland ist laut oben genannter Studie die ungenügende Information der Bürger. Hier muss also zeitnah in ein effektives Produktmarketing investiert werden. Ein zweiter Grund ist aber auch die im Vergleich zu kommerziellen Angeboten wenig innovative und ergonomische Produktgestaltung. Von der Führung einer elektronischen Akte bis zur Abbildung komplexer Transaktionen in einem Onlineportal ist es ein langer und steiniger Weg. Die öffentliche Verwaltung steht sowohl mit ihren technischen Möglichkeiten, aber noch mehr im Hinblick

auf ihre Erfahrungen mit Online-Prozessen ganz am Anfang. Auf der anderen Seite sind die Erwartungshaltung und auch die Intoleranz der Nutzer gegenüber schlecht gemachten Internet-Angeboten enorm. Wer sich heute in der Welt der Online-Verfahren eine erfolgreiche Position erarbeiten möchte, braucht eine „Do-it-right-Attitüde“. Es empfiehlt sich, von den Stars im E-Commerce zu lernen und die erfolgreichen Modelle auf die Prozesse der Bürgerverwaltung zu übertragen. Vieles von der Technologie, den Interaktionsprozessen und der Präsentation, die heute eine erfolgreiche E-Commerce-Plattform ausmachen, ist unabhängig vom konkreten Angebot. Es haben sich über die Jahre De-facto-Standards herausgebildet, die es zu erfüllen gilt, soll sich der Anwender auch ohne Handbuch sofort zurechtfinden und Angebote nutzen können.

Die wichtigste Kenngröße, ob ein Angebot vom Nutzer angenommen wird, ist die sogenannte Conversion Rate (kurz: CR). Darunter versteht man das Verhältnis von Nutzern, die die beiderseits gewünschte Transaktion abschließen, zur Anzahl aller Nutzer, die die Plattform in einer gegebenen Zeiteinheit betreten. Zwar kann heutzutage in der Welt von Google AdWords & Co. Traffic in nahezu beliebigen Mengen gekauft werden, aber die Qualität der Plattform und natürlich das Angebot selbst bestimmen am Ende die CR und damit den kommerziellen Erfolg. Dieses Grundprinzip ist auch auf Online-Prozesse der öffentlichen Verwaltung übertragbar, sofern zwei wichtige Aspekte, die E-Commerce und E-Government grundlegend unterscheiden, berücksichtigt werden:

1. Traffic im Wettbewerb zu kaufen, ist nicht nötig, da es keine konkurrierenden Angebote anderer Anbieter gibt. Trotzdem ist es sinnvoll und notwendig, in den gängigen Suchmaschinen an oberster Stelle auffindbar zu sein – schon allein um Missbrauch durch kommerzielle Anbieter/Vermittler öffentlicher Dienstleistungen, die in den Suchmaschinen besser platziert sind, nicht zu fördern. Fragen der Suchmaschinenoptimierung der Webseiten spielen hier eine wichtige Rolle.
2. Das Produkt ist klar definiert (z. B. Beantragung und Bezahlung einer Meldebescheinigung, Anmeldung eines Kfz etc.), daher fällt auch diese Einflussgröße auf die CR weitgehend weg.

Die wichtigste verbleibende Einflussgröße auf die CR hat damit die Plattform selbst, d. h. das Nutzungserlebnis. Aber was bedeutet CR denn am Ende für die Verwaltung?

Im Prinzip dasselbe wie für ein Online-Kaufhaus. Sie steht für die Menge der Nutzer, die einen begonnenen Vorfall erfolgreich und in der Regel zu ihrer Zufriedenheit abschließen. Für die Verwal-

<sup>1</sup> <http://mobil.egovernment-computing.de/artikel/450767/>

tung steht sie damit für die Adaptionrate des Online-Verfahrens und damit für das Potenzial, herkömmliche und zumeist kostenintensivere Prozesse und Services zu ersetzen.

Wenn also die Plattform selbst der wichtigste Schlüssel für die erfolgreiche Annahme von Online-Verfahren der öffentlichen Verwaltung darstellt, gilt es, die erfolgreichen Ansätze aus der E-Commerce-Welt zu adaptieren. Im Zentrum all dieser Ansätze steht eine simple Erkenntnis: Kenne Deinen Kunden („Know your Customer“)!

Damit sind nicht die Daten eines individuellen Nutzers gemeint, sondern die Bedürfnisse, Ansprüche und das Verhalten des typischen Kunden. Im Kern geht es um die einfache Frage: Was muss getan werden, damit der Kunde sich wohlfühlt und er auf möglichst einfachem Wege zu seinem persönlichen Erfolgserlebnis geführt werden kann? Die grundlegende Antwort auf diese Frage lautet: Der Kunde gestaltet die Plattform selbst.

Moderne E-Commerce-Unternehmen nutzen eine ganze Reihe von Ansätzen und Technologien, um das Verhalten ihrer Kunden zu analysieren und anschließend durch Adaption der Plattform auf dieses Verhalten ein möglichst optimales Erlebnis zu erzeugen. So werden

- bereits in der Plattformgestaltung Nutzergruppen in Labortests einbezogen und häufig auch Plattformneuerungen im Vorfeld offen in Nutzerforen diskutiert,
- mithilfe des sogenannten Website-Trackings (z. B. Google Analytics) das Verhalten des Anwenders, die Klickpfade und auch die Stelle eines Transaktionsabbruchs gespeichert und nach statistischer Verdichtung anonymisiert zur Analyse zur Verfügung gestellt und
- Änderungen an der Plattform auf Basis sogenannter A/B- oder Multivariantentests erst mit einer kleinen Auswahl zufällig bestimmter Anwender getestet und die resultierende CR gegen die der etablierten Variante verglichen.

Durch diese Ansätze bewegt sich die Plattform mit der Zeit evolutionär in die Richtung, die von den Kunden indirekt oder unbewusst gewünscht wird. Häufig sind es kleine Änderungen, wie etwa eine farbliche Hervorhebung eines wichtigen Feldes, die die größten Auswirkungen auf die CR haben. Und diese Änderungen werden erfahrungsgemäß nicht am Reißbrett des Fachbereichs erdacht, sondern entstehen durch Versuch und Irrtum. Im Fachjargon der E-Commerce-Welt heißt dieser Zyklus: **Build, Measure, Learn.**

$$\text{Conversion Rate (CR)} = \frac{\text{Käufer}}{\text{Besucher}}$$

Natürlich lassen sich diese Ansätze nicht eins zu eins auf die Verwaltungen übertragen, denn die beschriebenen laufenden Optimierungen sind aufwendig und kostspielig. Sie generieren zwar nachweislich positive Veränderung der CR, aber oftmals im Bereich der zweiten Nachkommastelle. Wenn allerdings, wie bei den großen E-Commerce-Plattformen üblich, der zugehörige Vorfall zigtausendmal Mal pro Tag genutzt wird, dann ist der kommerzielle Nutzen enorm. Der typische Bürger hat aber nur ca. 1,7 Behördenkontakte pro Jahr. Dies ist wenig im Vergleich zu den durchschnittlich getätigten Online-Käufen. Dennoch gibt es eine Vielzahl von Gestaltungsregeln, die sich bewährt haben und die auch auf die Online-Prozesse der Verwaltung übertragen werden können. Welche dies sind, muss im Einzelfall betrachtet werden. Empfehlenswert ist in jedem Fall die flächendeckende Integration von Website-Tracking. Die erhobenen Daten bieten die notwendige Basis für umfangreiche Analysen und erlauben die Optimierung der Qualität des Angebots im Hinblick auf Ergonomie und damit am Ende die Erhöhung der Adoptionsrate.

Im zweiten Teil dieses Artikels – der in der nächsten Ausgabe von .public erscheint – gehen wir näher auf die Herausforderungen der zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte ein. Wir diskutieren, wie die unterschiedlichen Kanäle online, offline und der traditionelle Bürgerkontakt in der Amtsstube homogenisiert werden können, und zeigen, welche Auswirkungen dies auf die Systemlandschaft der öffentlichen Verwaltung haben wird. ●

#### ANSPRECHPARTNER – MICHAEL HARKORT

Geschäftsbereichsleiter

Public Sector

Business Consulting

- +49 89 96101-1212
- michael.harkort@msg-systems.com

