

Die Gestaltung attraktiver Bürgerdienste als Marketingproblem

eGovernment Konferenz 2014

Eisenstadt, 3. Juni 2014

Prof. Dr. Klaus Lenk
Universität Oldenburg
Lenk@uni-oldenburg.de

Marketing – die vernachlässigte Dimension von E-Government

- Nach wie vor finden sich viele Klagen über Nichtnutzung von Online-Diensten
- Schwierigkeiten der Adressaten mit dem Umgang mit diesen Diensten (z.B. keine Möglichkeiten für Rückfragen, wenn man etwas nicht versteht)
- E-Government-Dienste werden immer noch angebotsorientiert aufgebaut
- Es reicht nicht, im Nachhinein ein schon entwickeltes Angebot zu „vermarkten“

Marketing-bewusstes Service-Engineering als Alternative

- Einfaches Rezept:

**Die Bürgerbrille (Unternehmerbrille)
aufsetzen!**

- Aber genau das (die Empathie) fällt Verwaltungen und Entwicklern schwer – sie gehen von ihrer eigenen Lebenswelt aus

Was hindert daran, die Kundenbrille aufzusetzen?

- Streben nach Effizienz beim Anbieter, oft unter Überwälzung von Arbeiten auf den Kunden
- Beschaffer und Entwickler bestärken sich gegenseitig in dem Glauben, sie wüssten, was „der Bürger“ will
- Kaum Kenntnis der tatsächlichen Lebenslagen/ Unternehmenssituationen, aus denen heraus Dienste in Anspruch genommen werden
- Bedeutung von privaten Intermediären, denen man Behördenkenntnisse zutraut, wird verkannt
- Und vor allem: für die Verwaltungsspitzen und die Politik ist es wichtiger, nach aussen gut dazustehen

Marketing

- Die Gestaltung attraktiver (zuverlässiger, nutzbarer, transparenter) Bürgerdienste ist eine oft vernachlässigte Marketingaufgabe
- Neue Dienste können aus Kundensicht ganzheitlich (soziotechnisch) entwickelt werden
- Missverständnisse über die Bedeutung und die Reichweite von Marketing hindern daran

Service-Engineering

- Die Gestaltung von Bürgerdiensten ist eine ganzheitliche, nicht nur technische Aufgabe, auch dann, wenn nur IT-gestützte Dienstleistungen vorgesehen sind
- Das Ideal der Vollautomatisierung verleitet zu einer „Industrialisierung“ von Dienstleistungen, die Grundsätze des Marketing missachtet
- Das zunehmend propagierte Service Engineering muss vom Geist des Marketing durchdrungen werden
- Es fragt sich dann, WER gestalten soll und wie erreicht werden kann, dass bestimmte Werte in die Gestaltung eingehen

Aber was ist Marketing?

Der klassische, auf die Produktvermarktung zugeschnittene Marketing-Mix umfasst

- „**promotion**“ (Kommunikation, Verbreitung der Kenntnis von Angeboten)
- „**product**“ Produktgestaltung (Inhalt ist nicht völlig durch das Recht vorgegeben)
- „**price**“ (Gegenleistung; umfasst auch den Aufwand, um das Produkt zu erlangen, also Bürokratiekosten)
- „**place**“ (auf welchen Vertriebskanälen wird es angeboten).

Dienstleistungs-Marketing

Schon das klassische Marketing-Verständnis ist breiter als das Verständnis in der Verwaltung

Aber es muss im Hinblick auf Dienstleistungen nochmals erweitert werden um

- „**people**“
- „**process**“

Hinzu kommen muss ferner eine Infrastruktur-Dimension:

- „**potential**“

Grundverständnis von Service Engineering

- Serviceentwicklung kann geplant werden, nicht nur im Hinblick auf ihren technisch realisierbaren Teil
- Service-Strategie als Teil der Verwaltungspolitik
- Service Design als wichtige Stufe
- Technische und organisatorische Implementation
- Routinebetrieb: Anlaufmanagement, laufendes Controlling, design-in-use
- Die wiederholte Abfolge von Planen/Gestalten und Evaluieren ist eine Daueraufgabe (*continuous service improvement*)

Marketing im Public Service Engineering

- Im Lebenszyklus der Systementwicklung muss der „Marketing-Mix“ schon in der Konzeptionsphase (dem Service Design) prägend werden
- Das „product“ muss im Hinblick auf die spätere Nutzung und den dabei erwünschten Komfort entwickelt werden
- Dabei kann zwischen Produktion und Distribution unterschieden werden, z.B. durch Vertrieb in Front Offices bei nicht für das Ergebnis zuständigen Stellen

Anforderungsdimensionen

- Wichtige Anforderungsdimensionen werden nur zum Teil aus der jeweiligen Situation heraus erkannt
- Nachahmen von international gehandelten Beispielen nur beschränkt sinnvoll (kulturelle Besonderheiten)
- Auf der Grundlage einer Phaseneinteilung des Service Engineering können grundlegende Anforderungen bestimmt werden
- Service Design: ein Vorgehensmodell aus Marketingsicht legt neue Wege der Anforderungserhebung nahe

Anforderungsdimensionen II

Insgesamt fünf Anforderungsdimensionen können unterschieden werden:

- Zielgruppen
- Geschäftsprozesse (Prozesstypen)
- (Multikanal-)Zugangsformen
- Single-Window-Service
- Gewährleistungsarchitektur (Sicherheit, Vertrauen, etc.)

Zielgruppenorientierung

- Zielgruppen können zunächst nach Erkenntnissen der Sozialforschung geschnitten werden
- Die Einteilungen müssen laufend beobachtet und wenn nötig korrigiert werden: Rückmeldungen und Koproduktion der Bürger können dabei helfen
- Nicht allen Zielgruppen ist mit einer an Lebenslagen ausgerichteten Bündelung von Angeboten in Front Offices gedient
- Die Zugangskanäle müssen auf die Bedarfe zugeschnitten werden, die sich auch ändern können
- Zielgruppenbildung wird vernachlässigt, weil man die Menschen ins Internet locken will und Vorbehalte als Technikfeindschaft abstempelt.

Prozesstypen (Servicetypen)

- Wie interaktionsintensiv ist der jeweilige Vorgang?
- Nahe - distanzierte - unsichtbare Services
- Wieviel Standardisierung verträgt die Leistung und ihre Distribution?
- Effizienzstreben beim Anbieter verführt zu Nichtbeachtung der „Kunden“
- Unterentwickelt: Technikunterstützung bei menschlicher Interaktion (z.B. im „Trialog“)

Zugangsformen

- Multikanalansatz: gibt es eine Vorliebe für telefonischen Kontakt? Rückfragemöglichkeit beim Online-Service?
- Stilllegung von Kanälen aus Anbietersicht
- Proaktives Handeln: aufsuchende Verwaltung
- „Moment of truth“: der Zugang entscheidet!

Alles aus einer Hand?

- **Lebenslagen – ein Zaubermittel?**
- Statisch konzipierte Lebenslagen aus Anbietersicht überwiegen: „Was ‚der‘ Bürger will, bestimmen wir!“
- Sich fragen, wie Bürgerdienste aus der Sicht einzelner Zielgruppen erlebt werden: Wie wichtig ist zB die Ummeldung, wenn man umzieht? Den ganzen Aktivitätszyklus betrachten!
- Was Bürger nützlich finden, ändert sich mit der Zeit

Ein Referenzmodell für Bürgerdienste

Zweigleisig denken: Bürger (bzw. Unternehmen) und Verwaltung bewegen sich in Phasen aufeinander zu

Ein aus dem E-Commerce stammendes Modell unterscheidet vier Phasen:

- Information
- Absichtsbildung und Kontaktaufnahme
- Vertragsschluss
- Abwicklung (Leistung gegen Geld)

Obwohl die Verwaltung in der Regel keine Verträge schließt, sondern einseitige Verwaltungsakte erlässt, ist dieses Modell für Bürgerdienste gut brauchbar

Phasen der Anliegensverfolgung aus Bürgersicht

- Proaktive Bürgerinformation („Was kann ich erlangen?“)
- Wegweiser-Information für Bürger („Wo muss ich hingehen, was muss ich mitbringen?“)
- Kontaktvorbereitung, u.a. über Formulare
- „Intake“ und Vereinbarungen über Servicequalität
- Ggf. Verhandlungen mit der Verwaltung
- Vorgangsbearbeitung; Abschluss durch Vertrag oder Verwaltungsakt; begleitendes „tracking and tracing“
- Abwicklung (Leistung, u.U. gegen Geld)
- Nachsorge (Rechtsbehelfe; Bürgerfeedback etc.)

Citizen Charters als Denkhilfe

Allgemein gültige Leitlinie für die Entwicklung des
Bürgerservice mit E-Government

Beispiel Niederlande 2002: 10 Punkte

- Wahlfreiheit Kontaktkanal
- Auffindbare Verwaltungsprodukte
- Verständliche Leistungen
- ...
- Ansprechbare Verwaltung
- Aktive Mitwirkung

Was bringt „Open Government“?

- Wird das Public Service Engineering überflüssig?
- Bürgerinnovation (open innovation) und Crowdsourcing sind zusätzliche Rechtfertigungen dafür, nichts zu unternehmen
- Aber sinnvolle Koproduktion kann mit offenen Gestaltungen verbessert werden
- Rückmeldungen im laufenden Betrieb sind wichtig für *continuous service improvement*
- Politische Partizipation und Servicequalität werden in der Diskussion ständig vermengt

**FAZIT: ES GILT, ENGPÄSSE DER
GESTALTUNG ZUM THEMA ZU MACHEN.
DER KRITISCHE FAKTOR IST SCHON
LÄNGST NICHT MEHR DIE TECHNIK**

Vielen Dank fürs Zuhören!