



Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik

Technische Universität München

Vanessa Greger, Dian Balta, Petra Wolf, Helmut Krcmar

Integratives Benefits Management von E-Government-Projekten: Nutzenpotentiale identifizieren und realisieren

Abschlussbericht

Prof. Dr. H. Krcmar, Technische Universität München
Institut für Informatik, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (I 17)
Boltzmannstr. 3, 85748 Garching b. München
Tel. (089) 289-19532, Fax: (089) 289-19533
<http://www.winfobase.de>

Garching b. München, Juli 2015

INHALTSVERZEICHNIS

MANAGEMENT SUMMARY	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	IX
1 EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Forschungsziel und Forschungsfragen.....	3
1.3 Beitrag zu Forschung und Praxis	4
1.4 Überblick über die Struktur des Abschlussberichts	5
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	7
2.1 Zum Nutzenbegriff der IT	7
2.2 Klassifikation der Ansätze und Methoden zur Nutzenbewertung der IT	8
2.2.1 Finanzielle Ansätze	9
2.2.2 Strategische Ansätze	10
2.2.3 Analytische Ansätze	10
2.2.4 Integrierte Ansätze	11
2.3 Stakeholderanalyse im Kontext des Benefits Managements	12
2.4 Benefits Management	17
2.4.1 Definition Benefits und Benefits Management	17
2.4.2 Benefits Management als Ansatz zur Nutzenbewertung der IT	19
2.4.3 Prozessmodelle des Benefits Managements	20
2.5 Perspektiven des Benefits Managements in Bezug auf Planung und Realisierung	24
2.5.1 Die Perspektive des Projektteams	24
2.5.2 Die Perspektive der Stakeholder	25
2.5.3 Zusammenführung beider Perspektiven	26
3 FALLSTUDIE	28
3.1 Hintergründe und Durchführung.....	28
3.1.1 Informationen zur vorausgefüllten Steuererklärung in Deutschland	28

3.1.2	Untersuchungsmethodik.....	29
3.1.3	Beschreibung der Stichprobe.....	30
3.2	Identifikation der Stakeholder.....	33
3.3	Kategorisierung der Stakeholder und der Nutzenpotentiale	36
3.3.1	Kategorisierung der Nutzenpotentiale und Risiken.....	36
3.3.2	Zuordnung der Nutzenpotentiale und Risiken zu den Stakeholdern	39
3.3.3	Typen von Benefits aus Sicht des Projektteams	44
3.4	Analyse der Interaktionen zwischen Stakeholdern.....	47
3.4.1	Interaktionen zwischen Stakeholdern bezogen auf einzelne Projektphasen.....	47
3.4.2	Interaktionen und Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern	50
4	MANAGEMENT-STRATEGIEN.....	55
4.1	Management von Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern.....	55
4.2	Entwicklung einer Typologie für die Realisierung von Benefits.....	57
4.3	Management-Strategien basierend auf der Benefits-Typologie.....	60
5	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR EIN INTEGRATIVES BENEFITS MANAGEMENT VON E-GOVERNMENT-PROJEKTEN	65
6	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	69
	DANKSAGUNG	71
	LITERATUR	72
7	ANHANG.....	79
7.1	Interview-Ergebnisse: Kategorisierung der Nutzenpotentiale.....	79
7.2	Interview-Ergebnisse: Kategorisierung der Risiken.....	80

MANAGEMENT SUMMARY

In Zeiten knapper öffentlicher Haushalte verschärft sich der Kampf um Ressourcen für die Durchführung von E-Government-Projekten. Die Entscheidung, ein Projekt umzusetzen, bedarf somit überzeugender Argumente basierend auf nachvollziehbaren Kriterien. IT-Investitionen werden allerdings häufig mit technischen Notwendigkeiten begründet, die nur für einen kleinen Teil der Entscheider nachvollziehbar und relevant sind. Somit ist es nicht verwunderlich, dass noch immer viele E-Government-Projekte auf den Weg gebracht werden, bei denen die Kosten im Vordergrund stehen und nicht der Nutzen. Des Weiteren fallen Kosten und Nutzen von E-Government Projekten an unterschiedlichen Stellen an: Während die Kosten häufig von der Verwaltung selbst getragen werden müssen (z.B. Investitions- oder Betriebskosten), entsteht der Nutzen des E-Government-Projekts außerhalb der Verwaltung für Bürgerinnen und Bürger bzw. die Wirtschaft. Zudem ist der Nutzen eines E-Government-Projekts nicht immer bekannt.

Für eine umfassende Beurteilung eines E-Government-Projekts sind alle Entscheider bzw. Stakeholder von E-Government-Projekten zu berücksichtigen und deren Erwartungen zu analysieren, um den größtmöglichen Nutzen aus dem E-Government-Projekt herbeizuführen. Während allerdings das Miteinbeziehen und Zufriedenstellen von Stakeholdern in der Literatur als Voraussetzung für den wahrgenommenen Projekterfolg angesehen wird (Lindgren 2012), ist festzustellen, dass die Analyse der unterschiedlichen Nutzenerwartungen von Auftraggebern und Stakeholdern bislang noch nicht in praktische Ansätze des E-Government-Projektmanagements integriert ist.

Die vorliegende Studie widmet sich den beschriebenen Herausforderungen und schlägt als Lösungsansatz „**Integratives Benefits Management**“ vor. Der im Zuge der Studie entwickelte Ansatz basiert auf dem Konzept des Benefits Managements, mit dessen Hilfe der Projektnutzen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Stakeholder strukturiert identifiziert und gemanagt werden kann. Benefits Management wird in der vorliegenden Studie am Beispiel eines E-Government-Projekts in Deutschland angewandt und erweitert. Das Ergebnis, integratives Benefits Management, verzahnt den existierenden Benefits Management-Ansatz und Projektmanagement miteinander. Diese Verzahnung erfolgt durch eine im Rahmen der Studie entwickelte Typologie und daraus abgeleiteten Umsetzungsstrategien für die identifizierten Benefits. Basierend auf den Erkenntnissen unserer Studie werden die folgenden Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches integratives Benefits Management von E-Government-Projekten vorgeschlagen:

1. **Identifikation der Stakeholder und der von den Stakeholdern erwarteten Benefits**

Es soll ein möglichst genaues Verständnis der Stakeholder geschaffen werden. Hierfür werden die Stakeholder zuerst identifiziert und dann - basierend auf Interviews, Workshops usw. – deren Nutzenerwartungen erhoben, so dass die Sichten der Stakeholder auf das Projekt verständlich sind. Bei der Identifikation der Stakeholder unterstützt eine Kategorisierung nach den Projektphasen eines E-Government-Projekts.

2. **Analyse der Stakeholder-Beziehungen und der Benefits**

Die Stakeholder werden näher analysiert, indem der Einfluss der Stakeholder auf ein E-Government-Projekt bestimmt wird. Stakeholder werden dabei gemäß ihrer Bedeutung für das Projekt priorisiert. Hierbei werden beispielsweise Aspekte wie Macht, Legitimität und Dringlichkeit sowie die Interaktionen zwischen Stakeholdern analysiert.

3. **Planung der Realisierung der Benefits unter Berücksichtigung der beiden Perspektiven Stakeholder und Projektteam**

Es werden die Projektziele und der aktuelle Projektstand in Bezug auf die Diskrepanz zwischen zu realisierenden und erwarteten Benefits erfasst. Die Benefits werden somit basierend auf den Erwartungen der Stakeholder und der Umsetzungsfähigkeit des Projektteams realisiert. Die im Zuge dieser Studie entwickelte Benefits-Typologie dient hierzu als Ausgangslage und vereint die beiden Perspektiven *Stakeholder* und *Projektteam*.

4. **Festlegen von Strategien für die Realisierung der Benefits**

Um die Benefits zu realisieren, kann basierend auf der Benefits-Typologie eine für den jeweiligen Benefit passende Strategie ausgewählt werden. Im Zuge dieser Studie wurden vier unterschiedliche Strategien identifiziert: Realisieren, Verhandeln, Kommunizieren und Beobachten.

5. **Integration in die Projektbeauftragung und das Projekt- sowie Risikomanagement**

Benefits Management ist in die Projektbeauftragung, das Projektmanagement und das Risikomanagement zu integrieren. Die Identifikation und Detailanalyse der Stakeholder und ihrer Erwartungen sollte bereits vor der Initiierung des Projektauftrags bzw. beim Schreiben des Pflichtenhefts erfolgen, so dass die unterschiedlichen Perspektiven auf und Erwartungen an ein E-Government-Projekt frühzeitig identifiziert und aufeinander abgestimmt werden können. Den Projekterfolg gefährdende Benefits (d.h. Be-

nefits, welche zwar von Stakeholdern erwartet werden, aber nicht im Projekt umgesetzt werden können) sind in das Risikomanagement aufzunehmen.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Struktur des Abschlussberichts	6
Abbildung 2: Wirkungszusammenhänge zwischen IT-Einsatz und Unternehmenserfolg	7
Abbildung 3: Prozess der Stakeholderanalyse	13
Abbildung 4: Cranfield's Benefits Management Prozessmodell	23
Abbildung 5: Perspektiven des Benefits Managements in Bezug auf Planung und Realisierung	27
Abbildung 6: Kategorisierung der Stakeholder des Projekts VaSt	34
Abbildung 7: Interne Projektstruktur der VaSt	35
Abbildung 8: Stakeholder-Interaktionsmodell	48
Abbildung 9. Konstrukte von DND	51
Abbildung 10. Beispielhafte Verwendung von DND als Modellierungswerkzeug	52
Abbildung 11: Exemplarische Interaktionen und Abhängigkeiten zwischen Stakeholdern und Projektteam.....	53
Abbildung 12: Mechanismen zur Sicherung von Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern.....	56
Abbildung 13: Typologie zur Realisierung der Benefits	58
Abbildung 14. Übersicht über Strategien zur Realisierung von Benefits	60
Abbildung 15. Handlungsmaßnahmen zur Strategie <i>Verhandlung</i>	62
Abbildung 16. Handlungsmaßnahmen zur Strategie <i>Kommunikation</i>	63
Abbildung 17: Handlungsempfehlungen für Integratives Benefits Management in E- Government Projekten.....	66

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Beitrag zu Forschung und Praxis	4
Tabelle 2: Beispiele für finanzielle Ansätze der IT-Nutzenbewertung.....	9
Tabelle 3: Beispiele für strategische Ansätze der IT-Nutzenbewertung.....	10
Tabelle 4: Beispiele für analytische Ansätze der IT-Nutzenbewertung.....	11
Tabelle 5: Beispiele für integrierte Ansätze der IT-Nutzenbewertung	12
Tabelle 6: Ansätze zur Klassifikation von Stakeholdern	15
Tabelle 7: Definitionen des Begriffs <i>Benefit</i>	17
Tabelle 8: Definitionen des Begriffs <i>Benefits Management</i>	18
Tabelle 9: Vorgehensmodelle des Benefits Managements	22
Tabelle 10: Das Konzept der Benefits Realisierungsfähigkeit einer Projektorganisation	25
Tabelle 11: Das Konzept des Stakeholder-Einflusses und seine Dimensionen	26
Tabelle 12: Übersicht über die Interviewteilnehmer.....	31
Tabelle 13: Interviewleitfaden der ersten Interviewserie	32
Tabelle 14: Interviewleitfaden der zweiten Interviewserie	33
Tabelle 15: Zuordnung der Nutzenpotentiale zu den Stakeholdern.....	40
Tabelle 16: Zuordnung der Risiken zu den Stakeholdern.....	42
Tabelle 17: Typen von Benefits	46
Tabelle 18: Beschreibung der Strategien zur Realisierung von Benefits	61
Tabelle 19: Kategorisierung der Nutzenpotentiale.....	79
Tabelle 20: Kategorisierung der Risiken.....	81

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BRM	Benefit Realization Management
DND	Dynamic Network Diagrams
E-Government	Electronic Government
ELSTER	elektronische Steuererklärung
IT	Informationstechnologie
KONSENS	koordinierte neue Software-Entwicklung der Steuerverwaltung der Länder
MSP	Managing Successful Programs
VaSt	vorausgefüllte Steuererklärung

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Im Leitsatz „effizient-sicher-vernetzt“ aus dem E-Government-Programm des Bundes (BMI 2006) und in der „Digitalen Agenda 2014 – 2017“ der Bundesregierung (BMW i et al. 2014) lassen sich verschiedene Dimensionen und Herausforderungen für E-Government-Projekte erkennen. Auf der einen Seite werden mit Hilfe von E-Government Leistungen angeboten, die Bürgern zahlreiche Nutzenpotentiale, wie z.B. Reduktion von Aufwand, Steigerung von Flexibilität oder Zeitersparnis, versprechen. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass vor allem aus Bürger- und Verwaltungssicht Bedenken über die Sicherheit der Daten und deren Pflegeaufwand bestehen (ipima/D21 2014). E-Government-Angebote werden sich jedoch nur dann durchsetzen, wenn deren Nutzenpotentiale (Benefits)¹ für alle Zielgruppen (Stakeholder)² ersichtlich sind und umgesetzt werden (Wolf/Krcmar 2005).

In Zeiten knapper öffentlicher Haushalte fließen die finanziellen Mittel für E-Government-Projekte restriktiver und der Kampf um Ressourcen verschärft sich. Die Entscheidung, ein E-Government-Projekt umzusetzen, bedarf somit überzeugender Argumente basierend auf objektiven, nachvollziehbaren Kriterien. Gerade IT-Investitionen werden allerdings häufig mit technischen Notwendigkeiten begründet, die nur für einen kleinen Teil der Entscheider nachvollziehbar und relevant sind. Die Entscheidung, ein E-Government-Projekt durchzuführen, sollte somit vielmehr auf dem eindeutigen Nachweis des Nutzens basieren. Nutzen ist jedoch nur schwer quantitativ messbar, so dass auch qualitative Kriterien herangezogen werden müssen (Schönholzer/Busch 2007). Oftmals werden daher nicht fundierte Nutzenpotentiale, sondern finanzielle Argumente herangezogen. Dadurch entsteht die Gefahr, dass ggf. kostengünstige Projekte gegenüber nutzenstiftenden Projekten bevorzugt genehmigt werden. Somit ist es nicht verwunderlich, dass noch immer viele E-Government-Projekte in Auftrag gegeben werden, bei denen die Kosten im Vordergrund stehen und nicht der Nutzen.

Der Nutzen eines E-Government-Projekts wird meist für eine bestimmte Stakeholder-Gruppe erzielt. Je nach Standpunkt und Ausrichtung eines Projekts lassen sich unterschiedliche Interessen und Prioritäten der einzelnen Stakeholder feststellen. Hierfür ist es wichtig, die verschiedenen Perspektiven aller Stakeholder zu erfassen, um deren Bedürfnisse und Nutzener-

¹ Im Folgenden werden die Begriffe Nutzenpotentiale und Benefits synonym verwendet. Eine Definition des Begriffs *Benefit* erfolgt in Kapitel 2.4.

² Eine Definition des Begriffs *Stakeholder* erfolgt in Kapitel 2.3.

wartungen im Rahmen eines E-Government-Projekts differenziert berücksichtigen zu können. Wird der Nutzen eines E-Government-Projekts von den Stakeholdern nicht anerkannt, so verschmähen diese meist die E-Government-Anwendung und das Projekt muss für gescheitert erklärt werden (Winkel 2006).

Außerdem fallen die Kosten von E-Government-Projekten häufig nicht an derselben Stelle an, wie der daraus resultierende Nutzen. Während die Verwaltungsstellen alleine die Investitions- und Betriebskosten tragen, soll der Nutzen für Bürgerinnen und Bürger bzw. die Wirtschaft erzielt werden. Somit ist eine Analyse der Stakeholder eines E-Government-Projekts eine wichtige Voraussetzung, um deren Nutzenerwartungen erfüllen und das Projekt erfolgreich abschließen zu können.

Es lässt sich feststellen, dass die Durchführung von Nutzenbewertungen für E-Government-Projekte keine leichte Aufgabe ist. Noch wichtiger erscheint jedoch die Erkenntnis, dass sie keinen einmaligen, statischen Vorgang darstellt, sondern vielmehr einen regelmäßigen Prozess der fortlaufenden Kontrolle, Identifikation von Soll-Ist-Abweichungen und des Ergreifens von Maßnahmen zur gezielten Steuerung des gegenwärtig erzielten Ergebnisses (Amberg et al. 2006).

Zusammenfassend lassen sich folgende Herausforderungen im Rahmen der Nutzenpotentialbewertung von E-Government-Projekten identifizieren:

- Die Kosten von E-Government-Projekten fallen häufig nicht an derselben Stelle an, wie der daraus resultierende Nutzen. Deshalb orientieren sich viele E-Government-Projekte primär an den Kosten und nicht am Nutzen.
- Im Rahmen von E-Government-Projekten haben unterschiedliche Stakeholder Interessensansprüche. Die Interessen der verschiedenen involvierten Stakeholder sind durch eine hohe Diversität gekennzeichnet und erschweren somit die Nutzenbewertung.
- Es existiert kein etablierter Ansatz in der Praxis, der es ermöglicht, für jeden Stakeholder den individuellen Nutzen eines E-Government-Projekts zu identifizieren, zu bewerten, zu priorisieren, gegenüberzustellen und zu managen.

Die vorliegende Studie liefert Ansätze, wie diese Herausforderungen gelöst werden können. Hierbei konzentriert sie sich auf das Management der Nutzenpotentiale. *Benefits Management*³ liefert hierzu erste Grundlagen und wird im Zuge dieser Studie erweitert.

³ Eine Definition des Begriffs *Benefits Management* erfolgt in Kapitel 2.4.

1.2 Forschungsziel und Forschungsfragen

Im Rahmen dieser Studie werden folgende Forschungsziele verfolgt:

- Identifikation und Vergleich existierender **Ansätze und Methoden der Nutzenbewertung der Informationstechnologie (IT)**, mit denen die Benefits verschiedener Stakeholder identifiziert, bewertet, priorisiert, gegenübergestellt und gemanagt werden können.
- Identifikation und Analyse der beteiligten sowie betroffenen Stakeholder und deren Nutzenerwartungen im Rahmen von E-Government-Projekten mit Hilfe einer **Stakeholderanalyse**.
- Entwicklung von **Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen** für die Umsetzung des Benefits Managements für E-Government-Projekte.

Aus diesen Forschungszielen lassen sich die folgenden Forschungsfragen ableiten:

1. Welche Ansätze und Methoden der Nutzenbewertung der IT gibt es und wie können diese klassifiziert werden?

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wird eine umfassende Bestandsaufnahme und Literaturanalyse zu Ansätzen und Methoden der Nutzenbewertung von IT durchgeführt. Die Ergebnisse der Literaturrecherche werden anschließend klassifiziert und diskutiert.

2. Wer sind die Stakeholder von E-Government-Projekten und nach welchen Kriterien lassen sich diese klassifizieren?

Zur Identifikation der Stakeholder von E-Government-Projekten wird eine Stakeholderanalyse am Beispiel einer Fallstudie durchgeführt. Hierbei werden zuerst alle relevanten Bereiche des Umfelds und Nahtstellen des Fallstudienprojekts identifiziert und in einer Portfoliodarstellung zusammengefasst und bewertet. Anschließend werden die Stakeholder und ihre durch wahrgenommene Benefits identifiziert, klassifiziert und bewertet.

3. Welche Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Benefits Management für E-Government-Projekte lassen sich aus den gewonnenen Erkenntnissen ableiten?

Auf Basis der in Forschungsfrage 1 und 2 gewonnenen Erkenntnisse werden Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für das Benefits Management von E-Government-Projekten abgeleitet und **integratives Benefits Management** als Lösungsansatz vorgestellt.

1.3 Beitrag zu Forschung und Praxis

Der im Rahmen dieses Abschlussberichts vorgestellte Beitrag zu Forschung und Praxis des Benefits Managements hat drei Schwerpunkte (Tabelle 1).

Schwerpunkt	Beitrag zu	
	Forschung	Praxis
Analyse von Stakeholdern	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenbringen von Konzepten in Zusammenhang mit Stakeholdern und Ressourcenabhängigkeiten, Aufzeigen der unterschiedlichen Arten von Abhängigkeiten und möglichen Steuerungsmechanismen von Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen eines Überblicks über die Stakeholder von E-Government-Projekten, geordnet nach Projektphasen • Visualisierung von Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern eines E-Government-Projekts
Identifikation von Benefits	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Perspektiven <i>Stakeholder</i> und <i>Projektteam</i> als Grundlage für die Identifikation und Realisierung der Benefits 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung der Wichtigkeit der Benefits, als Priorisierungsansatz und Entscheidungsunterstützung für die Umsetzung von Benefits
Realisation von Benefits	<ul style="list-style-type: none"> • Ableitung der Dimensionen <i>Stakeholder-Einfluss</i> und <i>Fähigkeit des Projektteams zur Realisierung von Benefits</i> • Vorstellung von vier Typen von Benefits 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Transparenz über die Benefits eines Projekts anhand einer Benefits Typologie als Visualisierungstool und Schnittstelle zwischen Projektauftrag und Projektmanagement • Realisierung von Benefits anhand vordefinierter Strategien • Ableitung von Handlungsempfehlungen für das integrative Benefits Management von E-Government-Projekten

Tabelle 1: Beitrag zu Forschung und Praxis (Quelle: eigene Darstellung)

Der erste Schwerpunkt ist die Analyse von Stakeholdern eines E-Government-Projekts. Hierzu wurden existierende Konzepte in Zusammenhang mit Stakeholdern und Ressourcenabhängigkeiten identifiziert und analysiert. Zudem wird ein Modell von Stakeholdern von E-Government-Projekten im Kontext der deutschen öffentlichen Verwaltung vorgestellt, welches nach Projektaufgaben und Projektphasen strukturiert ist. Es wird ein Werkzeug zum Vi-

sualisieren von Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern eines E-Government-Projekts präsentiert, um darauf basierend Entscheidungen für das Management von Stakeholdern ableiten zu können.

Der zweite Schwerpunkt ist die Identifikation von Benefits im Rahmen von E-Government-Projekten. Es werden zwei Perspektiven vorgestellt, die als Grundlage für die effiziente Identifikation von Benefits dienen sollen. Außerdem wird ein Ansatz zur Ermittlung der Wichtigkeit einzelner Benefits erarbeitet, der den wahrgenommenen Stakeholder-Einfluss beachtet.

Der dritte Schwerpunkt liegt auf dem Realisieren der Benefits. Es werden die Konzepte des *Stakeholder-Einflusses* sowie die *Fähigkeit des Projektteams zur Realisierung eines Benefits* präsentiert. Zudem werden darauf aufbauend vier Typen von Benefits vorgestellt, die bei der Realisierungsplanung als Teil des übergeordneten Prozesses des Benefits Managements zu berücksichtigen sind. Darauf aufbauend wird eine Typologie als Visualisierungsansatz beschrieben, die als Diskussionsbasis zwischen Projektauftraggeber und Projektteam dienen kann. Darüber hinaus werden Strategien zur Realisierung von Benefits präsentiert, die den Typ eines Benefits berücksichtigen. Abschließend werden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die als Grundlage für ein effektives integratives Benefits Management im Rahmen von E-Government-Projekten dienen sollen.

1.4 Überblick über die Struktur des Abschlussberichts

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt aufgebaut (Abbildung 1). In Kapitel 1 werden die Motivation, die Problemstellung sowie die gesetzten Ziele samt Forschungsfragen beschrieben. Anschließend werden die einzelnen Forschungsfragen adressiert, die mit Hilfe von Literaturrecherchen und einer qualitativ-interpretativen Fallstudie beantwortet werden. So wird die erste Forschungsfrage basierend auf den Ergebnissen einer Literaturrecherche beantwortet. Dabei werden die theoretischen Grundlagen dargestellt, die im weiteren Verlauf dieser Arbeit Anwendung finden (Kapitel 2).

Als nächstes setzt sich die Arbeit mit der zweiten Forschungsfrage auseinander, indem die Ergebnisse der ersten beiden Runden von Interviews und Workshops im Rahmen der qualitativ-interpretativen Fallstudie begleitet von einer Literaturrecherche vorgestellt werden (Kapitel 3 und 4).

Die Bearbeitung der dritten Forschungsfrage erstreckt sich über zwei Kapitel. Zuerst werden die Ergebnisse aus der dritten Runde der empirischen Datensammlung vorgestellt. Darauf

aufbauend werden Handlungsempfehlungen für das Management von E-Government-Projekten abgeleitet (Kapitel 4 und 5).

Der Abschluss der Arbeit fasst die gewonnenen Erkenntnisse und Implikationen aus Sicht der Wissenschaft und der Praxis zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten (Kapitel 6).

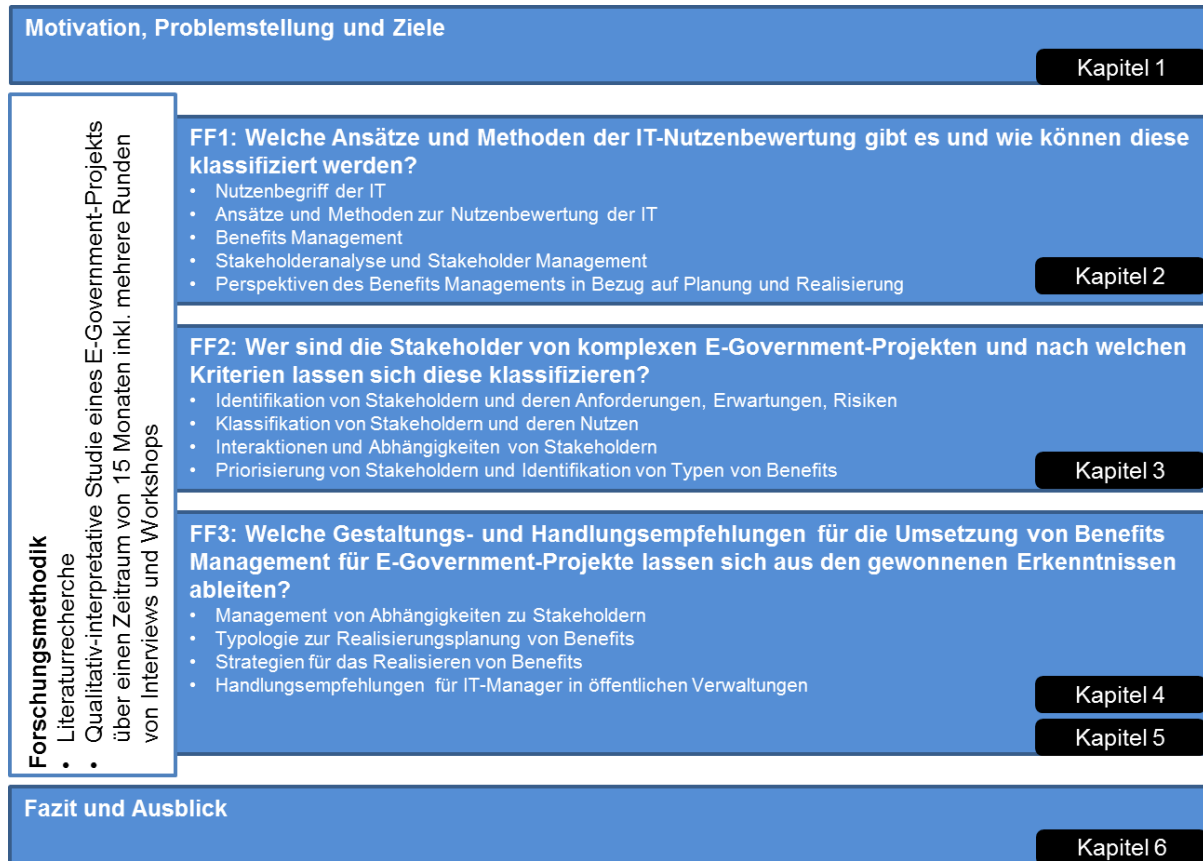


Abbildung 1: Struktur des Abschlussberichts (Quelle: eigene Darstellung)

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Zum Nutzenbegriff der IT

Krcmar (2015) definiert den Wert oder Nutzen einer IT-Investition „[...] als die subjektive Zusammenfassung der positiven und negativen Zielbeiträge, die die Eigenschaften (Attribute) einer IT-Investition oder deren Effekte auf die Diskurswelt stiften [...]“. Dabei wird ein Nutzen als quantitativ bezeichnet, wenn er direkt messbar ist, wie z.B. schnellere Prozesse eines Systems oder monetäre Erträge. Ein qualitativer Nutzen hingegen ist nicht direkt messbar, z.B. eine gesteigerte Benutzerfreundlichkeit eines Systems. Qualitativer Nutzen, kann aber teilweise durch quantitative Attribute operationalisiert und bemessen werden.

Die Bestimmung des Nutzens der IT stellt sowohl Wissenschaft als auch Praxis vor große Herausforderungen. Das Problem, welches den verschiedenen Ansätzen und Methoden der Nutzenbewertung von IT-Investitionen zugrunde liegt, ist vor allem die Schwierigkeit der Lokalisierung des anfallenden Nutzens (Abbildung 2). Die IT selbst liefert keinen direkten Wert. Der aus der IT resultierende Nutzen kann nicht direkt bestimmt werden. Jedoch ermöglicht und unterstützt die IT Geschäftsprozesse, welche wiederum einen Wert für das Unternehmen liefern. Des Weiteren besteht eine Wechselwirkung zwischen der IT und dem Geschäftsmodell, welches auf der Unternehmensstrategie aufbaut: Die Art und Weise des IT-Einsatzes ist vom Geschäftsmodell bestimmt, während die IT wiederum Einschränkungen oder neue Chancen für das Geschäftsmodell liefern kann (Krcmar 2015).

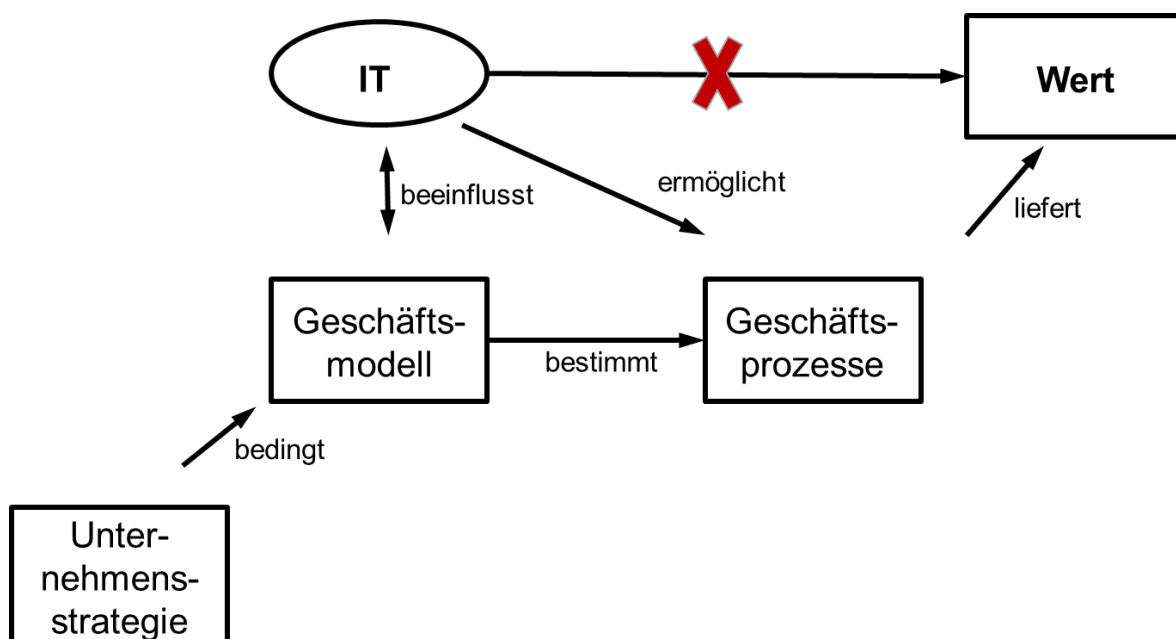


Abbildung 2: Wirkungszusammenhänge zwischen IT-Einsatz und Unternehmenserfolg (Quelle: in Anlehnung an Krcmar (2015))

Die Komplexität dieser Zusammenhänge weist darauf hin, dass es bei der Messung und Bewertung des Nutzens der IT nicht ein maßgebendes, objektiv richtiges Vorgehen gibt. Der Wert der IT kann zwar indirekt über die Geschäftsprozesse bestimmt werden, jedoch ist ein exaktes Herausrechnen und Zuschreiben des Werts, welcher alleinig durch den IT-Einsatz geschaffen wird, schwierig.

Besonders anspruchsvoll ist die Bestimmung des durch IT generierten Nutzens in öffentlichen Verwaltungen, da Wechselwirkungen zwischen politischen, gesetzlichen, organisatorischen sowie wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bei der Nutzenermittlung beachtet werden müssen (Vogt/Hales 2010). Zudem generiert IT meist nicht für eine homogene Zielgruppe einen Nutzen. Des Weiteren sind unterschiedliche Stakeholder bei der Nutzengenerierung beteiligt. Folglich ist einerseits zu bestimmen, welche Stakeholder über welche IT-Ressourcen verfügen und wie diese in die Generierung von Nutzen durch die IT einfließen. Andererseits ist zu bestimmen, für welche Stakeholder welcher Nutzen erzielt wird. Die Miteinbeziehung einer umfangreichen Menge an unterschiedlichen Stakeholdern ist dabei entscheidend, um den Nutzen zu bestimmen und ein E-Government-Projekt erfolgreich durchführen zu können.

Gemäß der unterschiedlichen Zwecke und Ziele des IT-Einsatzes sowie der unterschiedlichen Arten von Benefits wurde eine Vielzahl an Methoden entwickelt, die versuchen, den Nutzen der IT zu messen. Diese Methoden sollen im Folgenden zunächst klassifiziert werden, um einen geordneten Überblick zu schaffen.

2.2 Klassifikation der Ansätze und Methoden zur Nutzenbewertung der IT

Zur Klassifikation der Ansätze und Methoden zur Nutzenbewertung der IT finden sich in der Literatur unterschiedliche Ansätze (vgl. Krcmar (2015)). Der vorliegende Abschlussbericht stützt sich auf die Klassifikation von Irani/Love (2002). Diese schlagen sechs Kategorien vor: *analytic portfolio appraisal*, *other analytic appraisal*, *strategic appraisal*, *integrated appraisal*, *economic ratio appraisal* und *economic discounting appraisal*.

Die beiden Kategorien *economic ratio appraisal* und *economic discounting appraisal* sind im Folgenden zu den finanziellen Ansätzen zusammengefasst. Die Kategorie *other analytical appraisal* wurde in die analytischen Ansätze mit aufgenommen. Somit ergeben sich vier wesentliche Kategorien: finanzielle, strategische, analytische und integrierte Ansätze.

2.2.1 Finanzielle Ansätze

Finanzielle Ansätze spielen in der Praxis meist eine große Rolle, da ein offensichtlicher monetärer Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht oft ausschlaggebend für die Bewertung ist (Kesten et al. 2006). Irani/Love (2002) unterscheiden zwei Kategorien, die an dieser Stelle als finanzielle Ansätze zusammengefasst werden: diskontierende Ansätze (*economic discounting appraisal*) sowie Ansätze, die finanzielle Kennzahlen ins Verhältnis setzen (*economic ratio appraisal*). Da beide Kategorien dasselbe Ziel haben, nämlich den Nutzen von IT anhand von monetären Erträgen zu messen, wurden diese zu einer Gruppe zusammengefasst. Tabelle 2 zeigt Beispiele für finanzielle Ansätze.

Finanzielle Ansätze
<ul style="list-style-type: none">• Return on Investment (z.B. Jones/Irani (2003), Vogt/Hales (2010))• Return on Shareholders' Equity (z.B. Jones/Irani (2003), Parker et al. (1988))• Return on Assets (z.B. Jones/Irani (2003))• Kosten-Nutzen-Analyse (z.B. Jones/Irani (2003))• Kapitalwertmethode (Net Present Value) (z.B. Jones/Irani (2003), Parker et al. (1988), Vogt/Hales (2010))• Methode des internen Zinsfußes (Internal Rate of Return) (z.B. Vogt/Hales (2010), Irani/Love (2002))• Discounted Cashflow (z.B. Jones/Irani (2003), Irani/Love (2002))• Amortisationsrechnung (Payback) (z.B. Jones/Irani (2003), Vogt/Hales (2010))• Earned Value Analyse (z.B. Vogt/Hales (2010))• Wirtschaftlichkeitsanalysen (z.B. Krcmar (2015))

Tabelle 2: Beispiele für finanzielle Ansätze der IT-Nutzenbewertung (Quelle: eigene Darstellung)

Finanzielle Ansätze liefern zumeist objektive Ergebnisse und sind nicht von der subjektiven Interpretation abhängig (Krcmar 2010). Dennoch sind diese Ansätze kaum für die Nutzenbewertung von IT geeignet, da der Nutzen der IT oft nicht monetär messbar ist. Langfristige und strategische Nutzenpotentiale, die nicht monetär abbildbar sind – wie z.B. eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit – werden nicht berücksichtigt. Gemessene, finanzielle Erträge oder Kosten können meist nicht eindeutig IT-Investitionen zugeordnet werden, da sie auch aus Einwirkungen von anderen, nicht greifbaren Faktoren resultieren können (Irani/Love 2008). Für die Nutzenbewertung von IT in der öffentlichen Verwaltung sind die finanziellen Ansätze somit nur begrenzt geeignet (Vogt/Hales 2010).

2.2.2 Strategische Ansätze

Strategische Ansätze vereinen qualitative und quantitative Ansätze. Sie konzentrieren sich auf die langfristigen Wirkungen von IT-Investitionen, indem sie untersuchen, inwiefern diese die Ziele und Strategien des Unternehmens unterstützen können. Um zu bestimmen, ob eine IT-Investition einen strategischen Nutzen hat, können ihre Implikationen für folgende Bereiche untersucht werden: die technische Bedeutung der Investition, Wettbewerbsvorteile, Forschung und Entwicklung, das Engagement des Managements, langfristige Perspektiven, immaterielle Werte oder die Geschäftsstrategie. Beispiele für strategische Ansätze werden in Tabelle 3 gelistet.

Strategische Ansätze
<ul style="list-style-type: none">• Methoden zur Analyse der technischen Bedeutung (technical importance) (z.B. Irani/Love (2002))• Methoden zur Bestimmung von Wettbewerbsvorteilen (z.B. Irani/Love (2002))• Methoden der Forschung und Entwicklung (z.B. Irani/Love (2002))• Methode der kritischen Erfolgsfaktoren (z.B. Irani/Love (2002), Braun et al. (2009))• Benefits Management (z.B. Jones/Irani (2003))

Tabelle 3: Beispiele für strategische Ansätze der IT-Nutzenbewertung (Quelle: eigene Darstellung)

Der strategische Nutzen einer Investition wird oftmals als Rechtfertigung für ihre Durchführung angeführt. Es ist jedoch strittig, inwieweit die IT überhaupt einen strategischen Nutzen erfüllt (Irani/Love 2008). Auf der einen Seite wird angeführt, dass IT-Investitionen Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen können; auf der anderen Seite wird argumentiert, dass Unternehmen zwar oftmals operative, aber nur selten strategische Vorteile erzielen (Irani/Love 2008).

Generell muss bei der Beurteilung von strategischen Ansätzen auf das Problem der Subjektivität hingewiesen werden. Manche Ansätze basieren auf subjektiven Einschätzungen, wie z.B. die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren. Wenn dabei aber genügend Experten miteinbezogen werden, liefert dieser Ansatz trotzdem repräsentative Ergebnisse (Alpar 2002).

2.2.3 Analytische Ansätze

Die Ansätze dieser Gruppe verbinden analytisch quantitative und qualitative Faktoren (Krcmar 2010). Hierbei handelt es sich um sehr strukturierte Verfahren, welche sich in der Anwendung als komplex und subjektiv herausstellen (Irani/Love 2002). Die Komplexität resultiert daraus, dass sie versuchen, die Risiken einer IT-Investition präzise zu analysieren und

zu quantifizieren (Irani/Love 2008). Diese Ansätze sind daher oft zeitaufwändig und werden stark von subjektiven Entscheidungen und Interpretationen der durchführenden Person beeinflusst. Des Weiteren sind die Ansätze in erster Linie dazu geeignet, einen Entscheidungsfindungsprozess zu unterstützen. Ein misst beispielweise den Effekt einer neuen Technologie, indem es Kosten und Nutzen sowie die Parameter, die diese beeinflussen, analysiert und quantifiziert. Dazu werden wiederum Modelle des Rechnungswesens, der Simulation und der Optimierung genutzt (Irani/Love 2008). Weitere Beispiele analytischer Ansätze befinden sich in Tabelle 4.

Analytische Ansätze
<ul style="list-style-type: none"> • (Weighted) Scoring Model / Nutzwertanalyse (z.B. Irani/Love (2002)) • Risikomanagement / Risikoanalysen (z.B. Irani/Love (2002)) • Wertanalysen (z.B. Irani/Love (2002)) • IT-Portfolioanalysen (z.B. Wehrmann et al. (2006)) • Multi-Criteria Decision Analysis (z.B. Braun et al. (2009))

Tabelle 4: Beispiele für analytische Ansätze der IT-Nutzenbewertung (Quelle: eigene Darstellung)

Analytische Ansätze sind effektive Management-Tools, da sie die Folgen einer IT-Investition oft aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und in der Lage sind, Risiken angemessen zu bewerten (Irani/Love 2002). Dafür sind sie in der Praxis oft aufwändig und ihre Ergebnisse subjektiv beeinflusst.

2.2.4 Integrierte Ansätze

Integrierte Ansätze lassen sich einerseits durch eine klare Struktur und Messbarkeit definieren, andererseits sind deren Ergebnisse subjektiv. Die nicht direkt greifbaren, nicht-finanziellen Folgen einer IT-Investition werden berücksichtigt, da sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte eine Rolle spielen. Diese Aspekte werden bewertet, um den Nutzen und die Risiken eines Projekts angemessen einschätzen zu können (Irani/Love 2002). Tabelle 5 fasst einige Beispiele für integrierte Ansätze zusammen.

Integrierte Ansätze
<ul style="list-style-type: none"> • Simple Multi Attribute Ranking Technique (z.B. Irani/Love (2002)) • Kennzahlensysteme (z.B. Gadatsch (2009)) • Balanced Scorecard (z.B. Braun et al. (2009); Jones/Irani (2003); Krcmar (2010); Kaplan/Norton (2005)) • IT-Benchmarking (z.B. Krcmar (2015))

Tabelle 5: Beispiele für integrierte Ansätze der IT-Nutzenbewertung (Quelle: eigene Darstellung)

2.2.5 Zusammenfassung

Im Zuge einer Literaturrecherche wurden verschiedene Ansätze der IT-Nutzenbewertung identifiziert. Zudem wurde – basierend auf Irani/Love (2002) - eine Klassifikation in die Kategorien *finanzielle / ökonomische Ansätze*, *strategische Ansätze*, *analytische Ansätze* und *integrierte Ansätze* vorgenommen. Die Ansätze beinhalten sowohl quantitativ messbare (v.a. finanzielle) als auch qualitative Bewertungen des IT-Nutzens. Jedoch beschäftigt sich keiner dieser Ansätze mit unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven.

Um den IT-Nutzen umfassend zu bestimmen, sind – wie in Kapitel 1.1 aufgezeigt - unterschiedliche Stakeholder-Perspektiven zu berücksichtigen. Aus diesem Grund stellen die nächsten Kapitel theoretische Grundlagen zur Stakeholderanalyse sowie zum Benefits Management, als einen strategischen Ansatz der IT-Nutzenbewertung basierend auf einer Stakeholderanalyse, vor.

2.3 Stakeholderanalyse im Kontext des Benefits Managements

Um Nutzenpotentiale für einzelne Stakeholder identifizieren zu können, ist es notwendig, vorab die Stakeholder eines E-Government-Projekts zu identifizieren und zu analysieren. Es ist daher zwingend erforderlich, dass das Benefits Management eng mit der Stakeholderanalyse verknüpft ist. Die Stakeholderanalyse kann als eine Voraussetzung für das Benefits Management angesehen werden.

Die Stakeholderanalyse ist ein Ansatz, um die einzelnen Anspruchsgruppen, d.h. Stakeholder, und deren Standpunkte (z.B. Interessen oder Anforderungen) in Bezug auf ein geplantes E-Government-Projekt zu erfassen. Eine umfassende Auflistung von Definitionen des Begriffs Stakeholder findet sich bei Littau et al. (2010). Wir folgen der weit verbreiteten Definition von Freeman (1984). Dieser definiert Stakeholder als “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of a corporation’s purpose” (Freeman 1984).

Die Stakeholderanalyse setzt sich aus den Schritten (1) Identifikation der Stakeholder und ihrer Interessen, (2) Klassifikation der Stakeholder und ihrer Interessen und (3) Evaluation der Stakeholder zusammen (Wolfe/Putler 2002). Sie stellt einen fortwährenden Prozess dar (Abbildung 3).



Abbildung 3: Prozess der Stakeholderanalyse (Quelle: in Anlehnung an Wolfe/Putler (2002))

Zur Identifikation der Stakeholder (1) gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Methoden. Beispiele hierfür sind Fokusgruppen, Interviews, Fragebögen, Analyse des sozialen Netzwerks oder Workshops (Yang et al. 2011). Eine umfangreiche Aufstellung weiterer Methoden findet sich bei Yang et al. (2011) oder Bryson (2004). Die Klassifikation der Stakeholder und ihrer Interessen (2) kann nach unterschiedlichen Aspekten vorgenommen werden. Wie Tabelle 6 zeigt können Stakeholder nach der Art ihrer Interaktion mit einer Organisation, ihres Einflusses auf die Organisation sowie ihrer organisatorischen Verankerung klassifiziert werden.

Autor	Klassifikation nach	Beschreibung
Etzioni (1971)	Zwang	Die beeinflussten Stakeholder, z.B. Arbeitsgruppen in Gefängnissen, Wehrpflichtige oder Steuerzahler, sind gezwungen, Ressourcen zu der Organisation beizutragen.
	Nützliche Transaktion	Die an einer Transaktion teilnehmenden Stakeholder, z.B. Mitarbeiter, Management, Kunden oder Lieferanten, erhalten eine physische Belohnung für die Transaktion.
	Identifikation	Der Stakeholder identifiziert sich mit den Werten, Normen oder dem Glauben der Organisation, z.B. Wikipedia, Religionen, Hilfsorganisationen oder Staaten.
Mahoney (1994)	Aktive Stakeholder	Aktive Stakeholder sind positiv und freiwillig in der Organisation involviert.
	Passive Stakeholder	Passive Stakeholder berufen sich darauf, dass eine Organisation nicht Freiheiten verletzt oder jemandem Schaden zufügt.
Mitchell et al. (1997)	Macht (power)	Stakeholder mit Macht können das Verhalten einer Organisation beeinflussen.
	Legitimität (legitimacy)	Stakeholder mit Legitimität basieren ihre Handlungen auf sozialer Akzeptanz.
	Dringlichkeit (urgency)	Stakeholder mit Dringlichkeit fordern eine unverzügliche Antwort auf ihre Anfrage.
Cleland (1998)	Primäre Stakeholder (primary)	Primäre Stakeholder interagieren direkt mit einer Organisation. Es gibt eine starke Wechselbeziehung zwischen primären Stakeholdern und der Organisation.
	Sekundäre Stakeholder (secondary)	Sekundäre Stakeholder haben keine formale, vertragsgebundene Verbindung mit der Organisation und keine direkte, rechtliche Autorität. Sie sind nicht in wirtschaftliche Aktivitäten integriert. Dennoch können sie die Organisation beeinflussen.
Frooman (1999)	Ressourcenbereitstellende Stakeholder (resource providers)	Ressourcenbereitstellende Stakeholder stellen Ressourcen, z.B. Unterstützung oder Finanzierung, für die Organisation bereit.
	Ressourcenabhängige Stakeholder (resource dependent)	Ressourcenabhängige Stakeholder erhalten Ressourcen, z.B. Produkte, von der Organisation.

Autor	Klassifikation nach	Beschreibung
Winch (2004)	Interne Stakeholder	Interne Stakeholder, z.B. Mitarbeiter, Kunden oder Aktionäre, sind eng mit der Organisation verbunden.
	Externe Stakeholder	Externe Stakeholder, z.B. Medien, Behörden oder nicht-behördliche Einrichtungen, befinden sich außerhalb einer Organisation und beeinflussen das Projekt.
Mathur et al. (2008)	Kläger (claimant)	Kläger sind Stakeholder, die die Organisation bedrohen.
	Beeinflusser (influencer)	Beeinflusser sind Stakeholder, die mit der Organisation kooperieren.
Ackermann/ Eden (2011)	Spieler (player)	Spieler haben Macht sowie Interesse und verdienen somit viel Beachtung seitens der Manager.
	Subjekte (subjects)	Subjekte sind interessiert, haben aber keine Macht. Somit haben Manager die Wahl, die Subjekte zu involvieren – ihnen Macht zu verschaffen - oder sie zu ignorieren.
	Kontextsteller (context setters)	Die Kontextsteller haben Macht, aber kein Interesse. Somit können sie das Projekt beeinflussen. Manager sind daran interessiert, bei Bedarf deren Interesse zum Positiven zu wecken, damit sie ihre Macht einsetzen können.
	Crowd	Die Crowd stellt eine nicht weiter untergliederte Menge an Stakeholdern dar. Diese besitzen weder Macht noch Interesse.

Tabelle 6: Ansätze zur Klassifikation von Stakeholdern (Quelle: in Anlehnung an Sallinen et al. (2011))

Die Klassifikation nach Mitchell et al. (1997) ermöglicht eine detaillierte Analyse und Priorisierung der Stakeholder und soll im Folgenden kurz vorgestellt werden. Die Analyse und Priorisierung der Stakeholder erfolgt basierend auf den Attributen *Macht*, *Legitimität* und *Dringlichkeit*. Durch unterschiedliche Ausprägungen dieser drei Attribute ergeben sich die folgenden, unterschiedlich priorisierten Gruppen von Stakeholdern:

1. **Latente Stakeholder** (*latent stakeholders*) besitzen nur eine der drei Eigenschaften Macht, Legitimität oder Dringlichkeit. Die Beziehungen zu diesen Stakeholdern werden nicht aktiv verfolgt, sondern lediglich als gegeben angesehen. Latente Stakeholder untergliedern sich wie folgt:

- **Untätige Stakeholder** (*dormant stakeholders*) besitzen nur Macht über die Organisation. Da sie keine Legitimität und keine Dringlichkeit bei ihren Anforderungen haben, bleibt ihre Macht meist ungenutzt.
 - **Uneingeschränkte Stakeholder** (*discretionary stakeholders*) besitzen die Eigenschaft Legitimität. Sie haben jedoch keine Macht und keinen Einfluss auf die Organisation und keine dringlichen Anforderungen.
 - **Fordernde Stakeholder** (*demanding stakeholders*) besitzen nur Dringlichkeit bei ihren Anforderungen. Da sie weder Macht noch Legitimität besitzen, kann das Projektmanagement-Team frei entscheiden, ob es diese Anforderungen umsetzen möchte.
2. **Erwartungsvolle Stakeholder** (*expectant stakeholders*) besitzen zwei der drei Eigenschaften Macht, Legitimität oder Dringlichkeit. Diese Stakeholder erwarten meist, dass ihre Anforderungen umgesetzt werden, und müssen dementsprechend vom Projektmanagement-Team beachtet werden. Die Einbeziehung von erwartungsvollen Stakeholdern ist somit wahrscheinlicher. Erwartungsvolle Stakeholder untergliedern sich wie folgt:
- **Dominante Stakeholder** (*dominant stakeholders*) besitzen Macht und Legitimität. Basierend auf diesen beiden Eigenschaften bilden sie eine starke Koalition.
 - **Abhängige Stakeholder** (*dependent stakeholders*) haben Legitimität und Dringlichkeit. Durch das Fehlen von Macht sind diese Stakeholder von anderen Stakeholdern abhängig, welche diese dabei unterstützen, ihre Anforderungen durchzusetzen.
 - **Gefährliche Stakeholder** (*dangerous stakeholders*) besitzen Macht und Dringlichkeit, jedoch keine Legitimität. Die Kombination der Eigenschaften macht diese zu gefährlichen Stakeholdern für eine Organisation.
3. **Eindeutige Stakeholder** (*definite stakeholders*) besitzen alle drei Eigenschaften Macht, Legitimität oder Dringlichkeit. Somit sind ihre Anforderungen zwingend hoch zu priorisieren und umzusetzen.

Durch den letzten Schritt bei der Stakeholderanalyse - der Evaluation (3) - kann gewährleistet werden, dass die Stakeholder eines Projekts fortlaufend analysiert werden (Wolfe/Putler 2002). Dies ist notwendig, da sich die Interessen von Stakeholdern während eines Projekts ändern oder neue Stakeholder auftauchen können.

2.4 Benefits Management

2.4.1 Definition Benefits und Benefits Management

Im Folgenden werden die Begriffe *Benefits* und *Benefits Management* definiert. Der englische Begriff *Benefits* kann mit *Nutzenpotentiale* und *Nutzen* übersetzt werden. Im Abschlussbericht wird sowohl der englische als auch deutsche Begriff verwendet. Tabelle 7 zeigt einige Definitionen für den Begriff *Benefit*.

Autor	Definition
Ward/Daniel (2006)	„an advantage on behalf of a particular stakeholder or group of stakeholders“
(Ashurst et al. 2008)	“benefits are generally derived from the organizational change that accompanies the introduction of IT, rather than from the functionality provided by the IT”
Changchit et al. (1998)	“Identification of benefits typically begins with activities aimed at identifying problems”
Peppard et al. (2007)	“Benefits arise when IT enables people to do things differently”; “(…) benefits emerge from changes and innovations to ways of working in the organization and in its interactions with customers and suppliers”; “All IT projects have outcomes (…) and positive outcomes deliver explicit business benefits”
Jurison (1996)	“IT payoff (…) as a portfolio of benefits that are distributed across several stakeholder groups”
Kareem/Bakar (2011)	“IT benefits constitute the difference between the desired improvements and the current situation”
Ward/Griffiths (1996)	“effect of the changes or the difference between the current and proposed way that work is done”
Lin/Pervan (2003)	Benefits “[...] are frequently long term, uncertain and intangible”
OGC (2009)	“measurable improvement resulting from an outcome that is perceived as an advantage by one or more stakeholders”

Tabelle 7: Definitionen des Begriffs *Benefit* (Quelle. eigene Darstellung)

Es ist die Aufgabe des Managements, den positiven Nutzen eines IT-Projekts zu erzielen und darzustellen sowie die negativen Aspekte zu minimieren. Wird der positive Nutzen eines IT-Projekts nicht hervorgerufen, so verursacht ein IT-Projekt nur Kosten (Nielsen et al. 2012). Da – wie bereits dargestellt – die IT keinen direkten Wert besitzt, liegt der Wert der IT in den

realisierten Benefits. Diese treten jedoch nicht automatisch mit der Umsetzung eines IT-Projekts auf. Oftmals sind diese nicht offensichtlich oder werden von den Stakeholdern unterschiedlich wahrgenommen. Zudem können unterschiedliche Stakeholder verschiedene Interessen verfolgen und einem Projekt unterschiedliche Benefits zuordnen.

Um die Benefits für alle Stakeholder zu identifizieren und darzustellen, muss dieser aktiv gemanagt werden (Peppard et al. 2007), daher auch der Begriff des *Benefits Managements* (Nutzenmanagement). Tabelle 8 zeigt, was in der Literatur unter diesem Begriff verstanden wird.

Autor	Definition
Ward/Daniel (2006)	“(t)he process of organizing and managing such that the potential benefits arising from the use of IS/IT are actually realized”
Eckartz et al. (2012)	“an approach to identify, plan and manage the delivery of benefits”
Ashurst et al. (2008)	“mechanism for proactively managing the social and organizational impacts of an IT project”
Braun (2010)	“systematic planning, realization and controlling of the intended benefits of IS/IT projects, beyond the traditional success measures of staying within project time frame and budget limits”
Nielsen et al. (2012)	„activity of actually gaining value from the IT investments“
Flak et al. (2008)	“e-Government efforts need to be carefully managed throughout the life cycle in order to ensure successful realization of large portions of the benefits potential”
Flak/Solli-Saether (2013)	“IT investments are likely to benefit from a structured process of organizational change with explicit emphasis on hands on managerial involvement”
Changchit et al. (1998)	“function of a strategic information system planning”
Love et al. (2005)	“range of management activities designed to ensure that an organization realizes benefits from an investment”
Marshall/McKay (2004)	“establishing clear objectives & then investing in required (and other resources) to achieve those objectives will bring business benefits”

Tabelle 8: Definitionen des Begriffs *Benefits Management* (Quelle: eigene Darstellung)

Benefits Management bezeichnet den Prozess des Organisierens und Leitens, so dass der potentielle Nutzen aus der Nutzung von IT tatsächlich realisiert wird. Es ist keine einmalige Kosten-Nutzen-Betrachtung, sondern der Nutzen wird über den gesamten Lebenszyklus einer IT-Investition verfolgt. Die Definition von Ward/Daniel (2006) ist in der Literatur am weitesten

ten verbreitet. Da diese Definition zudem im Einklang mit dem Zweck dieser Studie steht, wird diese der Studie zugrunde gelegt.

2.4.2 *Benefits Management als Ansatz zur Nutzenbewertung der IT*

In der Praxis wird der Nutzen schwerpunktmäßig finanzielle bewertet. Qualitativer Nutzen wird zumeist nicht in die Bewertungen aufgenommen, da dieser schwer zu messen ist (Vogt/Hales 2010). Die Methode des Benefits Managements ist ein Ansatz für die Ermittlung und Bewertung des Nutzens der IT, welcher sich nicht nur auf finanzielle Aspekte konzentriert. Sie stellt einen Organisations- und Managementprozess dar, dessen Ziel es ist, die Potentiale, die aus der Nutzung von IT entstehen, zu realisieren (Ward/Daniel 2006).

Benefits Management lässt sich in die Kategorie der strategischen Ansätze einordnen. Dieser Ansatz geht davon aus, dass der Einsatz von IT einen strategischen Nutzen liefert. Ziel dieses Ansatzes ist es, den Einsatz der IT an der Unternehmensstrategie auszurichten (Ward et al. 2007). Jedoch wird nicht durch die IT direkt ein Wert geliefert, sondern durch die Veränderungen in Organisation, Prozessen und Beziehungen, deren Entwicklung daher mit den Veränderungen der IT einhergehen soll (Ward et al. 2007). Benefits Management zielt mit dem Einsatz spezieller Management-Kompetenzen darauf ab, die IT-Nutzenerbringung kontinuierlich zu verfolgen und strategisch zu realisieren, damit ein Mehrwert generiert wird.

Was Benefits Management von anderen Ansätzen unterscheidet, ist der relativ breit gefächerte Anwendungsfokus. Andere Ansätze sind entweder primär für Investmententscheidungen geeignet, wie z.B. analytische Ansätze, oder beurteilen den Nutzen und Erfolg des bereits bestehenden IT-Einsatzes. Benefits Management ist in dieser Hinsicht vielschichtiger. Es bietet nicht nur die Möglichkeit, auf Basis der Nutzen-Evaluation Entscheidungen über zukünftige IT-Investitionen zu treffen oder diese im Nachhinein zu bewerten. Die Methode verfolgt vor allem die Nutzenpotentiale von ihrer Identifikation bis hin zu ihrer tatsächlichen Realisierung. Vielmehr als eine rein passive Bewertung ist Benefits Management eine strategische Methode, die aktive Management-Kompetenzen anführt und fordert, um mögliche Nutzenpotentiale auch umzusetzen.

Zudem begegnet die Methode des Benefits Management den zuvor genannten Herausforderungen strategischer Ansätze. Erstens wurde für fraglich befunden, inwiefern die IT überhaupt einen strategischen Nutzen liefert. Benefits Management zielt nicht nur darauf ab, einen vermeintlichen Nutzen zu lokalisieren, sondern durch aktives Management zu realisieren. Dies verhindert einerseits, dass ein potentieller Nutzen nicht realisiert wird, und kann andererseits

Gründe dafür identifizieren, dass angestrebte Nutzenpotentiale nicht realisiert werden können, da es den Prozess kontinuierlich verfolgt. Zweitens sind strategische Methoden oft von subjektiven Einschätzungen abhängig. Die Methode des Benefits Management führt einen strukturierten Plan an, wie ein realistischer Business Case entwickelt werden kann: zunächst werden die potentiellen Benefits identifiziert und die für ihre Realisierung notwendigen Veränderungen ermittelt. Darüber hinaus wird festgelegt, wie die einzelnen Benefits gemessen werden sollen. Zudem wird eine Begründung bzw. ein Beleg für das jeweils erwartete Level der Verbesserung geliefert (Ward et al. 2007).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Benefits Management die Stärken der strategischen Methoden zur Nutzenbewertung der IT aufgreift. Gleichzeitig adressiert und reduziert es die Schwächen dieser Ansätze. Benefits Management dient somit als ein praxistauglicher Ansatz.

2.4.3 Prozessmodelle des Benefits Managements

Im Folgenden werden die während einer Literaturrecherche identifizierten Prozessmodelle zum Benefits Management vorgestellt (Tabelle 9) und anschließend ein Prozess beispielhaft beschrieben.

Autor	Name	Model	Ergebnis	Weitere Beschreibung
Ward et al. (1996)	Cranfield's Benefits Management Prozessmodell	Iteratives Prozessmodell, Guidelines	Identifizierte, bewertete Benefits	In Wissenschaft und Praxis am häufigsten verwendet
Remenyi/Sherwood-Smith (1998)	Active Benefit Realization	Iteratives Prozessmodell, Guidelines	Identifizierte Benefits	Identifikation der Stakeholder als Grundlage, jedoch kein expliziter Prozessschritt hierfür aufgenommen
Andresen et al. (2000)	The IT Benefits Measurement Process	Iteratives Prozessmodell, Guidelines	Quantifizierte und evaluierte Benefits	Klassifikation der Benefits in efficiency, effectiveness und business performance Benefits; Framework an drei Baufirmen evaluiert
Giaglis et al. (1999)	ISSUE-Methode	Prozessmodell, Guidelines	Ist-Modell, Soll-Modell	Klassifikation der Benefits in hard, indirect, intangible und strategic Benefits; sehr zeit- und kostenintensiv, da zwei Modelle gebaut und simuliert werden müssen, aber effektiv, um Benefits zu quantifizieren
Changchit et al. (1998)	Model of Benefits Identification	Iteratives, beschreibendes Prozessmodell	Identifizierte Benefits	Betrachtet nur die Identifikation von Benefits und nicht deren Umsetzung; Einbeziehung der Stakeholder angegeben
Ashurst et al. (2008)	Benefits Realization Capability Model	Prozessmodell, Guidelines	-	Sehr konzeptuelles Modell mit nur wenigen Ansätzen zur praktischen Umsetzung
Yates et al. (2009)	Benefits Realization and Management framework (BeReal)	Prozessmodell	Identifizierte und evaluierte Benefits	Für Kapitalinvestments im Gesundheitsbereich entwickelt; Einbeziehen der Stakeholder

Autor	Name	Model	Ergebnis	Weitere Beschreibung
OGC (2007)	MSP (Managing Successful Programs) Benefits Realization Management	Prozessmodell, Guidelines	Plan oder Bericht nach jeder Prozessphase; quantifizierte Benefits	Einbeziehen der Stakeholder-Sicht in die Definition von Benefits
Bradley (2010)	Benefit Realization Management (BRM)	Prozessmodell, Guidelines	Plan nach jeder Prozessphase; quantifizierte Benefits, Dokumentation, Berichte	Praktischer Ansatz zur Umsetzung von Benefits; beeinflusst von PRINCE ₂ und MSP Benefits Realization Management
Melton et al. (2008)	Project Benefits Management	Prozessmodell, Guidelines	Dokumentation, Berichte	Kein Einbeziehen der Stakeholder
ITGI (o.J.)	Val IT Framework 2.0	Prozessmodell	Dokumentation	Fokus auf Investitionsentscheidung und die Umsetzung von Benefits
Lin/Pervan (2003)	DRM's benefit realization model	Iteratives Prozessmodell	Benefits Map	Verbinden der Benefits mit Investitionen durch die Benefits Map

Tabelle 9: Vorgehensmodelle des Benefits Managements (Quelle: in Anlehnung an Eckartz et al. (2012))

Die Aufstellung der Prozessmodelle (Tabelle 9) zeigt, dass der Fokus bislang auf der Identifikation und Klassifikation von Benefits lag. Die identifizierten Klassifikationen der Benefits richten sich dabei nach inhaltlichen Themen. Die Sicht einzelner Stakeholder auf einen Benefit wird während des Durchlaufens des Benefits Management-Prozesses kaum tiefergehend analysiert. Dies stellt bislang noch eine Lücke sowohl in Forschung als auch Praxis dar.

Das in Wissenschaft und Praxis am häufigsten verwendete Prozessmodell ist das Cranfield's Benefits Management Prozessmodell. Da die meisten Prozessmodelle ein ähnliches Vorgehen aufweisen, soll dieses iterative Prozessmodell im Folgenden kurz beispielhaft für den Prozess des Benefits Management vorgestellt werden. Cranfield's Benefits Management Prozessmodell wurde 1990 von der Cranfield School of Management entwickelt. Mittlerweile bildet es die Basis für Handlungsempfehlungen im Bereich Benefits Management. Neben der Identifikation der Benefits ermöglicht es eine Beurteilung der Realisierung von Benefits, indem es explizit einen Prozessschritt für die Beurteilung enthält. Da das Modell beliebig oft iterativ durchlaufen werden kann, ist zudem eine Identifikation von (vorab nicht beachteten, vorab nicht identifizierten oder später neu hinzugekommenen) Benefits im Nachhinein möglich (Ward et al. 1996; Lin/Pervan 2003; Pina et al. 2013). Das Modell besteht aus fünf Phasen, die iterativ durchlaufen werden (Abbildung 4).

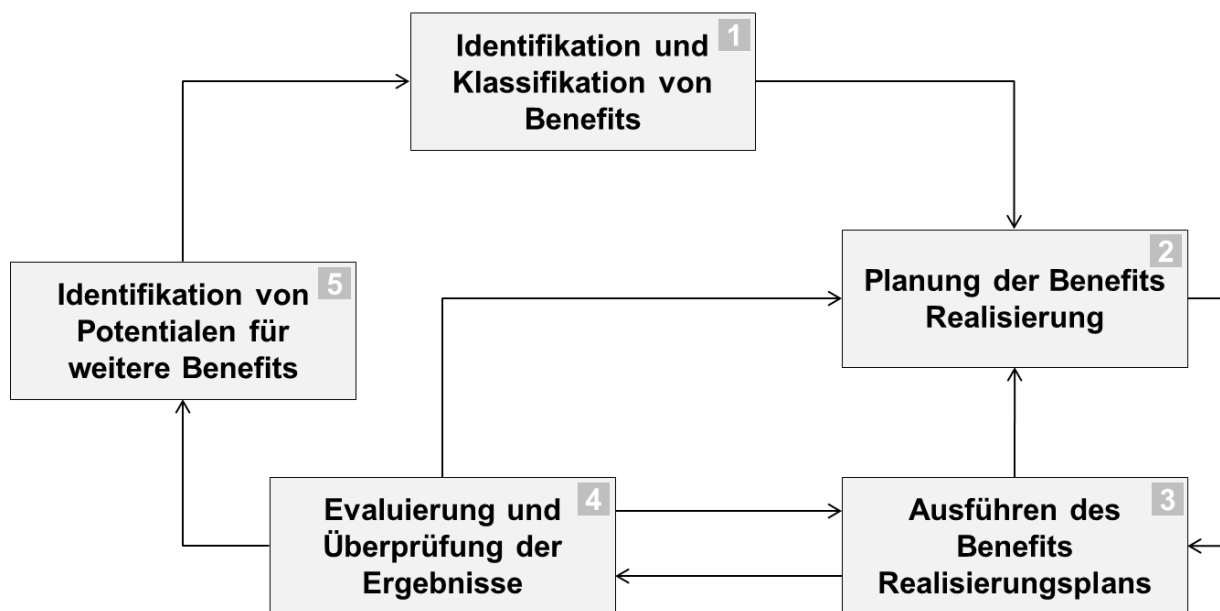


Abbildung 4: Cranfield's Benefits Management Prozessmodell (Quelle: in Anlehnung an Ward et al. (1996))

In der ersten Phase werden alle Benefits der jeweiligen Stakeholder identifiziert, sowie die nötigen Veränderungen um diese Benefits zu realisieren. Zusätzlich werden Werte definiert, anhand derer die erreichten Benefits gemessen werden können. Dies ist notwendig, um eine

gemeinsame Kommunikationsbasis für alle Beteiligten zu schaffen. In der zweiten Phase wird die Umsetzung der Benefits geplant. Dabei sollen die einzelnen Handlungen, die zur Umsetzung durchzuführen sind, beschrieben werden. In der dritten Phase wird der Projektplan, der in der zweiten Phase ausgearbeitet wurde, umgesetzt. Nachdem der Projektplan umgesetzt wurde, werden in der vierten Phase die Ergebnisse evaluiert. In der fünften Phase wird noch einmal genau auf weitere potentielle Benefits eingegangen. Sollten welche gefunden werden, kann das Cranfield's Benefits Management Prozessmodell iterativ durchlaufen werden, um möglichst alle Benefits bestmöglich umzusetzen.

Das Besondere an diesem Prozessmodell ist der Fokus auf die vierte Phase. Zudem ermöglicht es in Phase drei und vier, Feedback für andere Phasen zu geben. Durch dieses Feedback bleibt der Projektplan nicht statisch, sondern kann an neue Anforderungen angepasst werden.

2.5 Perspektiven des Benefits Managements in Bezug auf Planung und Realisierung⁴

Benefits Management zielt darauf ab, die Diskrepanz zwischen zu realisierenden und erwarteten Benefits möglichst gering zu halten (Balta et al. 2015a). Somit sind zwei Perspektiven auf einen Benefit zu betrachten: (1) die Perspektive des Projektteams, welches für die Realisierung der Benefits zuständig ist, sowie (2) die Perspektive der Stakeholder, welche gewisse Erwartungen an das Projekt haben. Im Folgenden werden diese beiden Perspektiven kurz dargestellt.

2.5.1 Die Perspektive des Projektteams

Die Aufgabe des Projektteams im Zusammenhang mit Benefits Management ist es, die Benefits eines Projekts unter Berücksichtigung der Stakeholder zu realisieren (Ward et al. 1996). In der Literatur wird die Realisierung von Benefits als eine Fähigkeit der zuständigen Projektorganisation gesehen, die sog. Benefit Realization Capability (Ashurst et al. 2008). Diese Fähigkeit dient dazu, dass durch unterschiedliche Kompetenzen die Benefits von IT-Investitionen von der Organisation erzielt werden können (Ashurst et al. 2008).

Neben den für das Planen der Benefits Realisierung benötigten Kompetenzen wird diese Fähigkeit mit Hilfe weiterer Dimensionen beschrieben (Tabelle 10). So wird beispielsweise als Grundlage einer Fähigkeit zur Realisierung von Benefits die Verknüpfung von einem Benefit zur Geschäftsstrategie der Projektorganisation gesehen, d.h. es ist nicht nur die Verteilung der Benefits unter den Stakeholdern zu berücksichtigen, sondern auch das Ausrichten dieser Be-

⁴ Teile dieses Kapitels sind bereits in Balta et al. (2015a) veröffentlicht.

benefits an der Geschäftsstrategie. Somit kann ein längerfristiger Erfolg erzielt werden. Zudem spielt der Zeitpunkt der Realisierung von Benefits eine Rolle, da sich die Erwartungen oder die Macht von Stakeholdern über die Zeit hinweg ändern können. Eine weitere Dimension der Realisierungsfähigkeit ist die Verfügbarkeit von Ressourcen, z.B. das Vorhandensein von benötigtem Budget für die Realisierung eines Benefits.

Konzept	Dimension
Benefits Realisierungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz (z.B. Planen, Liefern, Überprüfen oder Ausschöpfen) (Ashurst et al. 2008; May et al. 2009; Love et al. 2014) • Organisationsbezogene Eigenschaften (z.B. Organisationskultur, Bereitschaft, Verknüpfung zu Geschäftsstrategie, strategische Governance, Eigentumsverhältnis, Verantwortlichkeit oder Haftung) (Lin et al. 2005; Breese 2012; Serra/Kunc 2015) • Praxis (z.B. wie werden Dinge gemacht oder Timing) (Ashurst et al. 2008; Breese 2012; Love et al. 2014) • Ressourcenverfügbarkeit (z.B. Wissen, Können, Erfahrung, Verhalten, Budget oder Unterstützung durch Top-Management) (Lin et al. 2005; Ashurst et al. 2008; Breese 2012; Love et al. 2014; Serra/Kunc 2015)

Tabelle 10: Das Konzept der Benefits Realisierungsfähigkeit einer Projektorganisation (Quelle: eigene Darstellung)

2.5.2 Die Perspektive der Stakeholder

Stakeholder werden als Empfänger von dem innerhalb eines Projekts generierten Nutzen gesehen. Allerdings sind Stakeholder keine unbeteiligten Parteien, sondern können Einfluss auf das Projektteam bzw. auf die durch das Projekt generierten Benefits nehmen. Dieser Einfluss entsteht durch mehrere Aspekte und kann auf unterschiedliche Weise ausgeübt werden (Tabelle 11).

Zuerst ist das Interesse von Stakeholdern in Betracht zu ziehen. Dieses Interesse kann auf bestimmte Erwartungen an das Projekt und seine Benefits zurückgeführt werden. Das Interesse kann auch mit einem Gefährdungspotential in Verbindung gebracht werden, z.B. wenn Stakeholder Maßnahmen ergreifen, um die Realisierung eines Benefits zu erzwingen. Art und Intensität des Einflusses basieren dabei auf der Macht des Stakeholders, welche sich auf Ressourcenabhängigkeiten stützt (Frooman 1999). Basierend auf der Priorisierung von einzelnen Stakeholdern, z.B. basierend auf Macht, Legitimität und Dringlichkeit, sind Projektmanager in der Lage, den Einfluss einzuschätzen. Allerdings interagieren Stakeholder untereinander

außerhalb des Projektkontexts und erzeugen auf dieser Weise ein Netzwerk von Abhängigkeiten. Diese Abhängigkeiten stehen meist mit Ressourcen in Zusammenhang. Für die Bestimmung des Einflusses eines Stakeholders ist somit auch von Bedeutung, welche Position ein Stakeholder innerhalb dieses Netzwerks hat, welche Ressourcen er besitzt und inwieweit er die Verfügbarkeit dieser Ressourcen beeinflussen kann. Basierend auf dem Grad des Stakeholder-Einflusses und dem Grad der Abhängigkeit des Projekts von einer Ressource werden zwei Normstrategien zum Beeinflussen eines Projekts identifiziert: Zwang und Kooperation (Frooman 1999). Wenn Stakeholder einen hohen Einfluss haben und das Projekt auf deren Ressourcen bzgl. eines Benefits angewiesen ist, werden Stakeholder versuchen, Zwang auszuüben und somit ihre Position bzgl. des Benefits durchzusetzen. Wenn dagegen Stakeholder keinen (oder nur geringen) Einfluss haben und das Projekt nicht (oder nur zum Teil) auf deren Ressourcen bzgl. eines Benefits angewiesen ist, so können solche Stakeholder ihre Position zu diesem Benefit mit Hilfe von Kooperationen mit anderen Stakeholdern verteidigen.

Konzept	Dimension
Stakeholder-Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="411 969 1391 1149">• Interesse (z.B. Anspruch, Anliegen, Ziel, Problem, Einstellung, Auswirkung, wahrgenommene Wichtigkeit oder Gefährdungspotential) (Savage et al. 1991; Frooman 1999; Olander/Landin 2005; Bendahan et al. 2005; Holzer 2008; King 2008; Carolan 2002; Walker et al. 2008; Hester/Adams 2013) <li data-bbox="411 1171 1391 1350">• Ressourcenabhängigkeit (z.B. Koalitionen, Macht in einer Ressourcen-Beziehung, Position im Ressourcen-Netzwerk oder Aktivitäten in Prozessen) (Frooman 1999; Álvarez-Gil et al. 2007; Holzer 2008; Balzarova/Castka 2012; Hemanta 2012) <li data-bbox="411 1373 1391 1456">• Hervorhebung (z.B. Macht, Dringlichkeit oder Ansicht) (Mitchell et al. 1997; Bendahan et al. 2005; Aaltonen/Kujala 2010)

Tabelle 11: Das Konzept des Stakeholder-Einflusses und seine Dimensionen (Quelle: eigene Darstellung)

2.5.3 Zusammenführung beider Perspektiven

Eine Zusammenführung der in Kapitel 3.4.1 und 3.4.2 beschriebenen Perspektiven zeigt, welche Aspekte bei der Planung der Benefits-Realisierung zu berücksichtigen sind (Abbildung 5).

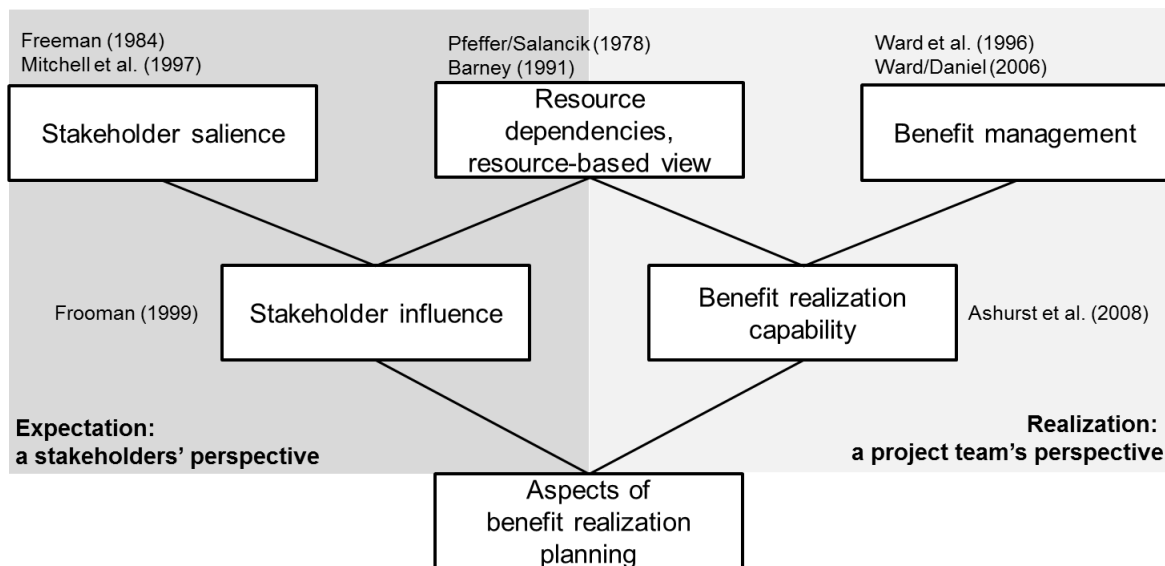


Abbildung 5: Perspektiven des Benefits Managements in Bezug auf Planung und Realisierung (Quelle: in Anlehnung an Balta et al. (2015a))

Einerseits sind die **Erwartungen** bzgl. der Benefits eines Projekts zu berücksichtigen. Diese Erwartungen werden aus der Perspektive der Stakeholder aufgefasst. Dabei besitzen einige Stakeholder einen größeren Einfluss als andere. Andererseits ist die Fähigkeit zur **Realisierung** von Benefits durch das Projektteam zu berücksichtigen. Wie aus Abbildung 5 ersichtlich, lassen sich die beiden Perspektiven über die Ressourcenabhängigkeiten bzw. –verfügbarkeit miteinander verknüpfen. Basierend auf diesen beiden Perspektiven kann ein Projektteam die identifizierten Benefits im Rahmen der Stakeholderanalyse priorisieren und deren Realisierung planen, damit die Kluft zwischen zu realisierenden und erwarteten Benefits möglichst gering ausfällt (Balta et al. 2015a).

3 Fallstudie

3.1 Hintergründe und Durchführung

3.1.1 Informationen zur vorausgefüllten Steuererklärung in Deutschland

Die Zielsetzung dieser Studie ist die Identifikation und Analyse von Stakeholdern und ihren Interessen, Benefits sowie Erwartungen an das Projekt. Hierbei soll auch die Diskrepanz zwischen den von den Stakeholdern erwarteten Benefits und den tatsächlich vom Projektteam realisierten Benefits analysiert werden. Daher bietet sich die Durchführung einer Fallstudie mit qualitativen Experteninterviews (sowohl mit verschiedenen Stakeholdern als auch dem Projektteam) als Vorgehensweise an. Ziel der Interviews war es, eine Stakeholderanalyse anhand eines exemplarischen E-Government-Projekts durchzuführen.

Als E-Government-Projekt wurde die vorausgefüllte Steuererklärung (VaSt)⁵ im Rahmen des übergeordneten Projekts ELSTER – einer Kooperation aller 16 Bundesländer bei der Entwicklung und dem Einsatz der elektronischen Steuererklärung – ausgewählt. Die Zusammenarbeit hierfür erfolgt im Vorhaben KONSENS⁶. Ziel dieses Vorhabens ist es, die IT in der Steuerverwaltung der Länder zu modernisieren. Ein Verwaltungsabkommen hierzu, welches seit 2007 besteht, regelt die enge, arbeitsteilige Kooperation zwischen den 16 Bundesländern und dem Bund. Innerhalb der Kooperation soll eine einheitliche Software für das Besteuerungsverfahren entwickelt und eingesetzt werden⁷.

Die VaSt wurde als Erweiterung von ELSTER entwickelt und im Januar 2014 bundesweit gestartet. Seitdem kann dieses E-Government-Angebot von Bürgern, Steuerberatern und Lohnsteuerhilfevereinen auf freiwilliger Basis genutzt werden.

Die VaSt ermöglicht es, kostenlos elektronisch Belegdaten (allgemeine Daten wie z.B. der Identifikationsnummer oder der Religionszugehörigkeit, vom Arbeitgeber übermittelte Lohnsteuerbescheinigungen, Mitteilungen über den Bezug von Rentenleistungen, Beiträge zu Kranken- und Pflegeversicherungen sowie Vorsorgeaufwendungen wie Beiträge zu Riester- und Rürup-Verträgen) abzurufen. Zudem bietet sie eine elektronische Ausfüllhilfe, so dass die Daten automatisch in das ELSTER Online Formular, das ELSTER Online Portal oder eine kommerzielle Steuersoftware geladen werden können. Die VaSt erleichtert somit das Erstellen der persönlichen Einkommenssteuererklärung.

⁵ <https://www.elster.de/belegabruf/>, zugegriffen am 08.07.2015.

⁶ Koordinierte neue Software-Entwicklung der Steuerverwaltung der Länder

⁷ <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2014/04/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-3-elster-vorausgefuehlte-steuererklaerung.html?view=renderPrint>, zugegriffen am 07.04.2015

Das Projekt der VaSt ist durch eine starke hierarchische Struktur gekennzeichnet. Es gibt mehrere Entscheidungsebenen und Entscheidungsprozesse – sowohl innerhalb des Projektteams als auch zwischen dem Projektteam, den anderen Bundesländern und dem Bund. Zudem haben unterschiedliche Mittelspersonen, wie z.B. Softwarehersteller oder Berater, einen Einfluss auf den Projekterfolg. Die Zielgruppe der VaSt ist sehr heterogen. Jeder Bürger über 18 Jahre soll die Funktionen der VaSt nutzen können. Neben den Bürgern als Hauptzielgruppe sind Steuerberater und Lohnsteuerhilfvereine als Zielgruppen angegeben⁸.

3.1.2 *Untersuchungsmethodik*

Die Fallstudie erfolgte in drei Schritten: In einem ersten Schritt wurde während eines Interviews mit drei Mitarbeitern aus dem Projektmanagement das E-Government-Projekt beschrieben, zu anderen Projekten abgegrenzt sowie die Stakeholder des Projekts (aus Sicht des Projektteams) identifiziert. Weitere Erkenntnisse über das Projekt wurden durch eine Dokumentenrecherche und durch eine Teilnahme an einem Treffen der ELSTER Beauftragten⁹ gewonnen. Das Interview bzw. der Workshop fanden im Oktober bzw. November 2013 statt. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde ein Stakeholder-Modell gebildet.

In einem zweiten Schritt wurden mit jeder Stakeholder-Gruppe mehrere Interviews durchgeführt. Auf diese Weise lassen sich die verschiedenen Perspektiven und Interessen der unterschiedlichen Stakeholder identifizieren. Für die Durchführung der Interviews wurde ein semi-strukturierter Interviewleitfaden entwickelt. Dieser wurde den Teilnehmern vorab zugesandt. Den Interviewpartnern wurde eine anonymisierte Auswertung der Ergebnisse zugesichert. Die Interviews ermöglichten es den Teilnehmern, ihre persönliche Erfahrung und Interpretation bezüglich der besprochenen Themen einzubringen. Auf diese Weise können kausale Zusammenhänge besser verstanden werden als durch punktuelle Momentaufnahmen, wie sie etwa beim Einsatz von quantitativen Fragebögen entstehen (Yin 2008). Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet und transkribiert. Es entstanden Transkripte im Umfang von 281 Seiten. Die Transkripte wurden hinsichtlich der von den Interviewpartnern genannten Anforderungen, Nutzenpotentiale und Risiken sowie hinsichtlich Einfluss und Wichtigkeit der Stakeholder analysiert. Hierfür wurde ein Coding Schema entwickelt, welches sich an den Fragen des

⁸ <https://www.elster.de/belegabruf/>

⁹ ELSTER Beauftragte beantworten (technische) Fragen bezüglich dem amtlichen Steuererklärungsprogramm und ELSTER im Allgemeinen.

Interviewleitfadens ausgerichtet. Die Analyse der Interviews fand technikunterstützt mit dem Analyse Werkzeug Dedoose¹⁰ statt.

In einem dritten Schritt wurden die Ergebnisse aus den Interviews (Stakeholder-Modell; identifizierte Anforderungen, Nutzenpotentiale und Risiken; aus der Literatur abgeleitete Aspekte zur Benefits Realisierung) sechs Projektbeteiligten in einem dreistündigen Workshop im Februar 2015 vorgestellt. Im Anschluss an den Workshop fanden Interviews mit den Workshop-Teilnehmern statt. Grundlage hierfür bildete ein semi-strukturierter Fragebogen. Ziel der Interviews war es, Aspekte zur Benefits Realisierung sowie unterschiedliche Typen von Benefits zu identifizieren. Außerdem sollten Strategien zum Management der Benefits identifiziert werden. Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet und transkribiert. Es entstanden Transkripte im Umfang von 54 Seiten. Die Transkripte wurden hinsichtlich der von den Interviewpartnern genannten Aspekte zur Benefits Realisierung, Typen von Benefits sowie Strategien analysiert. Hierfür wurde ein Coding Schema entwickelt, welches sich an den Fragen des Interviewleitfadens ausrichtet. Die Analyse der Interviews fand technikunterstützt mit dem Analyse Werkzeug Dedoose statt.

3.1.3 Beschreibung der Stichprobe

Im Rahmen der Studie wurden sieben unterschiedliche Stakeholder Gruppen interviewt: Projektmitarbeiter (sechs Interviews), ELSTER Beauftragte Finanzamt (vier Interviews), ELSTER Beauftragte Landesamt (ein Interview), Softwarehersteller (sieben Interviews), Bürger (sieben Interviews), Lohnsteuerhilfvereine (fünf Interviews) und Steuerberater (ein Interview). Es fanden Interviews mit insgesamt 31 Personen statt. 16 Interviews wurden telefonisch geführt. Eine Übersicht über die Teilnehmer an der Interviewserie bietet Tabelle 12.

¹⁰ <http://www.dedoose.com/>, zugegriffen am 01.04.2015

Nr.	Stakeholder Gruppe	Beschreibung
1	Projektmitarbeiter	Fachgruppenleiter, verantwortlich für Lastenheft Berechtigungsmanagement sowie für das Einführungskonzept der VaSt
2	Projektmitarbeiter	Multiprojektmanager
3	Projektmitarbeiter	Projektleiter
4	Projektmitarbeiter	Produktmanager innerhalb des Projekts
5	Projektmitarbeiter	Projektleiterin Einführungskonzept VaSt; stellvertretender Verfahrensmanager ELSTER
6	Projektmitarbeiter	Verfahrensmanager (Gesamtprojektleiter)
7	Projektmitarbeiter ELSTER Beauftragte Landesamt	Landesansprechpartner ELSTER (Ansprechpartner für ELSTER Beauftragte Finanzamt), Hauptrechtverwalter
8	ELSTER Beauftragte Finanzamt	Finanzamt A: Ansprechpartner für Finanzbeamte / Bürger bei Fragen zu ELSTER / VaSt
9	ELSTER Beauftragte Finanzamt	Finanzamt B: Ansprechpartner für Finanzbeamte / Bürger bei Fragen zu ELSTER / VaSt
10	ELSTER Beauftragte Finanzamt	Finanzamt C: Ansprechpartner für Finanzbeamte / Bürger bei Fragen zu ELSTER / VaSt
11	ELSTER Beauftragte Finanzamt	Finanzamt C: Ansprechpartner für Finanzbeamte / Bürger bei Fragen zu ELSTER / VaSt
12	Bürger	Männlich
13	Bürger	Männlich
14	Bürger	Weiblich
15	Bürger	Weiblich
16	Bürger	Weiblich
17	Bürger	Weiblich
18	Bürger	Männlich
19	Lohnsteuerhilfverein	Lohnsteuerhilfverein A: Geschäftsführer
20	Lohnsteuerhilfverein	Lohnsteuerhilfverein A
21	Lohnsteuerhilfverein	Lohnsteuerhilfverein A
22	Lohnsteuerhilfverein	Lohnsteuerhilfverein B: Beratungsstellenleiter
23	Lohnsteuerhilfverein	Lohnsteuerhilfverein C
24	Steuerberater	Steuerberater A
25	Softwarehersteller	Unternehmen A: Abteilungsleiter des Zuständigkeitsbereichs VaSt
26	Softwarehersteller	Unternehmen A: Produktentwickler, verantwortlich für die Koordination der Entwicklung in Zusammenhang mit der VaSt
27	Softwarehersteller	Unternehmen A: Service- und Produktmanager VaSt
28	Softwarehersteller	Unternehmen B: Entwicklung und Support
29	Softwarehersteller	Unternehmen C: Produktmanager Steuersoftware
30	Softwarehersteller	Unternehmen C: General Manager
31	Softwarehersteller	Unternehmen D: Bereichsleiter Steuern

Tabelle 12: Übersicht über die Interviewteilnehmer (Quelle: eigene Darstellung)

Die erste Interviewserie wurde im Zeitraum vom 30.01.2014 bis 13.06.2014 und die zweite im Februar 2015 geführt. Die Interviews dauerten zwischen 12 und 69 Minuten (erste Interviewserie) bzw. zwischen 20 und 33 Minuten (zweite Interviewserie). Die durchschnittliche Interviewdauer lag bei 31 Minuten (erste Interviewserie) bzw. 28 Minuten (zweite Interview-

serie). Alle Interviews basierten auf einem gemeinsamen Interviewleitfaden, um die Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse sicherzustellen. Die Themenschwerpunkte und Leitfragen der ersten Interviewserie sind in Tabelle 13 dargestellt.

Themen- schwerpunkte	Leitfragen
Einstieg	<p>Alle Stakeholder Gruppen <u>außer</u> Bürger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was ist Ihre Aufgabe / Funktion bei ELSTER / der VaSt allgemein? Wie sind Sie in das Projekt VaSt eingebunden? • Welche Erwartungen und Anforderungen haben Sie an ELSTER bzw. das Projekt VaSt? <p><u>Nur</u> Bürger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen Sie bereits E-Government Angebote? • Wickeln Sie Ihre Steuererklärung elektronisch über das Internet über ELSTER ab? • Inwiefern kennen Sie das Konzept der VaSt? • Falls Sie dieses kennen, wie haben Sie davon erfahren? • Werden Sie VaSt künftig nutzen? • Welche Erwartungen und Anforderungen haben Sie an ELSTER bzw. das Projekt VaSt?
Stakeholder	<p>Alle Stakeholder Gruppen <u>außer</u> Bürger:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Stakeholder sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig? • Welche Stakeholder haben Einfluss auf Ihre Arbeit?
Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Veränderungen ergeben sich Ihrer Meinung nach durch die VaSt im Allgemeinen? • Welche Veränderungen ergeben sich durch die VaSt für Sie? • Was sind die Vor- und Nachteile dieser Veränderungen?
Nutzen- potentiale	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Nutzenpotentiale ergeben sich für Sie persönlich durch die VaSt? • Was könnte diese Nutzenpotentiale verstärken? • Was könnte diese Nutzenpotentiale gefährden?
Risiken und Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Nachteile könnten eine deutlich erkennbare Auswirkung auf Ihre Arbeit haben? • Welche Risiken birgt VaSt Ihrer Meinung nach? • Welche Maßnahmen könnte man ergreifen, um diese Risiken zu minimieren?
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Was haben Sie noch als Frage erwartet, was wir Sie nicht gefragt haben?

Tabelle 13: Interviewleitfaden der ersten Interviewserie (Quelle: eigene Darstellung)

Tabelle 14 fasst die Themenschwerpunkte und Leitfragen der zweiten Interviewserie zusammen.

Themenschwerpunkte	Leitfragen
Aspekte der Benefits Realisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Bedeutung hat ein Benefit aus Stakeholder Sicht und welcher Einfluss der Stakeholder kann ermittelt werden? • Welche Dimensionen des Benefit Umsetzungspotentials existieren aus Projektmanagement-Sicht?
Typen von Benefits	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Typen von Benefits kommen in der Praxis vor?
Strategien	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie nun weiter vorgehen bzw. mit einem Benefit eines Typs umgehen? • Welche Handlungsmaßnahmen können Sie daraus ableiten bzw. haben Sie bereits in Ihrer Praxis ergriffen?
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Anmerkungen haben Sie noch zu der Typologie oder zu den Handlungsmaßnahmen?

Tabelle 14: Interviewleitfaden der zweiten Interviewserie (Quelle: eigene Darstellung)

3.2 Identifikation der Stakeholder

Die im Zuge der Interviews identifizierten Stakeholder wurden in einem ersten Schritt grob anhand ihrer Rollen aus Sicht des Projektteams eingeteilt. Zudem erfolgte eine Zuordnung der Rollen zu den Projektaufgaben *Beauftragung, Design, Entwicklung und Umsetzung* sowie *Nutzung*. Der Zuordnung zu den Projektaufgaben liegt die Annahme zugrunde, dass alle (Software-) Projekte ähnliche Phasen durchlaufen. Zudem ermöglicht eine solche Zuordnung, (potentielle) Stakeholder einfacher und strukturiert (im Sinne einer Merkhilfe) zu identifizieren (Greger et al. 2014). Abbildung 6 zeigt die Kategorisierung der identifizierten Stakeholder.

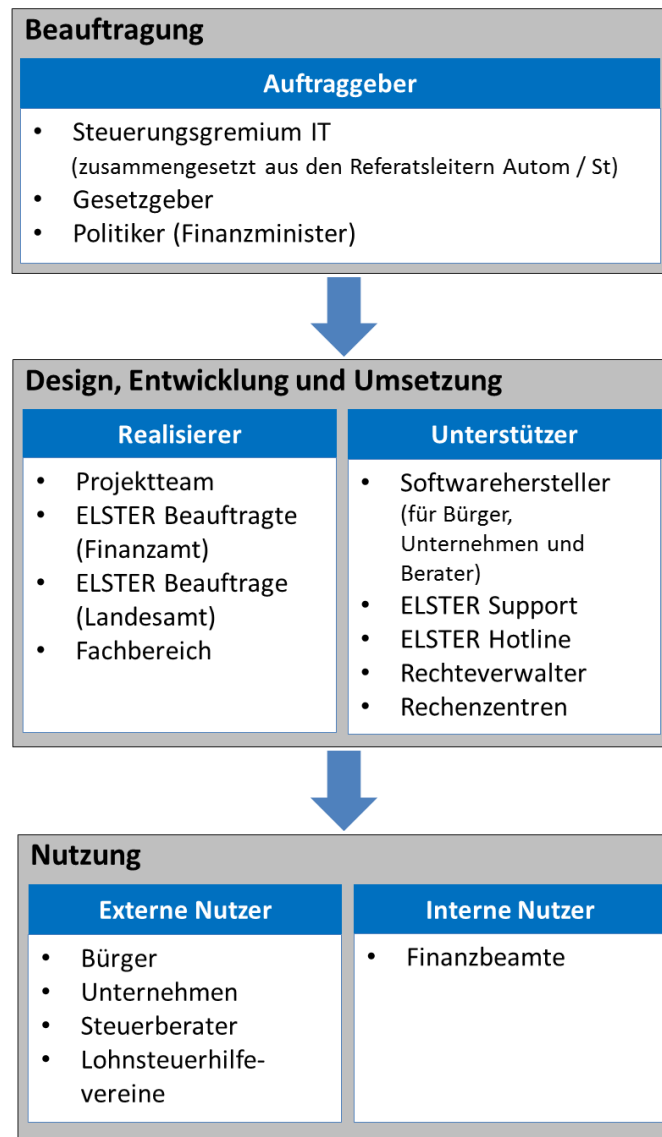


Abbildung 6: Kategorisierung der Stakeholder des Projekts VaSt (Quelle: in Anlehnung an Greger et al. (2014))

Stakeholder aus der Kategorie *Auftraggeber* sind die Initiatoren des Projekts. Im Fall der VaSt ist der Auftraggeber im engeren Sinne das Steuerungsgremium IT. Dieses hat von der Politik bzw. dem Gesetzgeber die Rolle des Auftraggebers übernommen.

Realisierer sind diejenigen Stakeholder, die sich mit der Umsetzung und Implementierung der E-Government-Lösung befassen. Im Fall der VaSt ist das in erster Linie das Projektteam. Dieses wird in fachlichen Belangen, z.B. datenschutz- oder steuerrechtlichen Anforderungen, von der jeweiligen Fachabteilung unterstützt. Zudem unterstützen ELSTER Beauftragte – sowohl auf Ebene der Finanzämter als auch auf Landesebene – die Umsetzung der VaSt, indem sie Marketing betreiben oder Anforderungen von außen sammeln.

Unterstützer sind oftmals die Vermittler zwischen Stakeholdern aus den Kategorien *Realisierer* und *Nutzer*. Im Kontext der VaSt sind dies primär die Softwarehersteller, aber auch Rechenzentren, ELSTER Support bzw. Hotline und Rechtheadministratoren gehören dieser Stakeholder-Gruppe an.

Die *Nutzer* unterteilen sich in interne und externe Nutzer. Interne Nutzer sind Nutzer innerhalb der öffentlichen Verwaltung, die mit der E-Government-Lösung arbeiten. Externe Nutzer hingegen sind außerhalb der Verwaltung. Letztere stellen oftmals die Zielgruppe der E-Government-Lösung dar.

In einem nächsten Schritt wurde die Struktur des Projektteams näher analysiert (Abbildung 7). Diese setzt sich aus mehreren Ebenen zusammen.

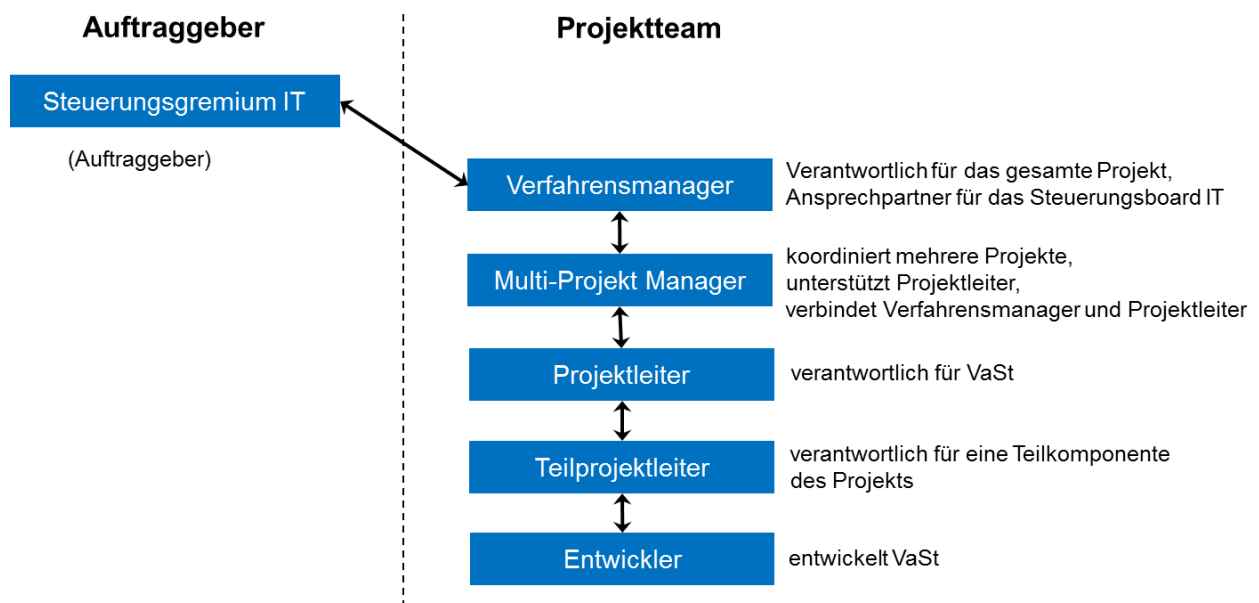


Abbildung 7: Interne Projektstruktur der VaSt (Quelle: eigene Darstellung)

In den Interviews zeigte sich, dass das Projektteam streng hierarchisch aufgebaut ist. Alleinige Schnittstelle zum Auftraggeber ist der Verfahrensmanager. Während die unteren Hierarchieebenen durch eine technische Fachsprache geprägt sind, sind die oberen Hierarchieebenen sowie der Auftraggeber durch eine politische Sprache gekennzeichnet.

3.3 Kategorisierung der Stakeholder und der Nutzenpotentiale

Die Bestimmung der Interessen der Stakeholder wurde im Rahmen der Fallstudie basierend auf Nutzenpotentialen¹¹ und Risiken vorgenommen. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

3.3.1 Kategorisierung der Nutzenpotentiale und Risiken

Im Folgenden werden die Kategorien bzgl. der in den Interviews identifizierten Nutzenpotentiale und Risiken gezeigt. Die Kategorienbildung ist im Anhang dargestellt (siehe Anhang 7.1 und 7.2).

Die **Nutzenpotentiale**, welche im Zuge der ersten Interviewserie erhoben wurden, sind in den folgenden Kategorien (alphabetisch geordnet) erfasst (siehe Tabelle 19, Anhang 7.1 für Details):

- **Bessere Serviceorientierung:** Die öffentliche Verwaltung arbeitet serviceorientierter und erhöht somit ihr Image.
- **Digitalisierung:** Die VaSt stellt einen weiteren Schritt hin zur Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung dar. Durch die Digitalisierung kann das Aufbewahren von Belegen in Papierform weitestgehend reduziert werden.
- **Flexibilität:** Steuerpflichtige sind nicht an feste Zeiten zum Ausfüllen bzw. Abgeben der Steuererklärung gebunden.
- **Höhere Datenqualität:** Durch die VaSt ergibt sich eine höhere Datenqualität. Die Fehlerquote wird u.a. durch automatisierte Plausibilitätschecks verringert.
- **Imagegewinn:** Durch steigende Nutzerzahlen bei der VaSt und ELSTER erzielt die öffentliche Verwaltung einen Image-Gewinn.
- **Personaleinsparung:** Plausibilitätsprüfungen können automatisch durchgeführt werden, so dass auf Seiten des Finanzamts Personal gespart werden kann.
- **Plausibilitätsprüfung:** Durch den einfachen Abgleich von vorliegenden und ausgefüllten Daten sowie durch Plausibilitätsprüfungen kann überwacht werden, ob falsche Daten mit dem Ziel einer Steuerhinterziehung eingegeben werden.
- **(Prozess-) Effizienz:** Die Prozesseffizienz kann durch die VaSt gesteigert werden. Rückmeldungen vom Finanzamt können schneller durchgeführt werden.

¹¹ Bei den Nutzenpotentialen handelt es sich nicht um bereits realisierten Nutzen, da die Funktionen der VaSt zum Zeitpunkt der Interviews von den meisten Interviewpartnern noch nicht genutzt werden konnten.

- **Reduktion von Aufwand:** Durch die VaSt erfolgt eine Arbeitsentlastung. Das Sammeln der Belege entfällt. Die Registrierung für die Nutzung von der VaSt muss nur einmal durchgeführt werden und führt daher nicht zu einem erhöhten Aufwand.
- **Transparenz:** Durch die Möglichkeit, abzurufen, welche Daten die Finanzverwaltung über die Bürger hat, schafft die VaSt Transparenz.
- **Vereinfachung:** Die VaSt vereinfacht die Erstellung und Bearbeitung der Steuererklärung. Die Daten sind einfach zugänglich.
- **Vollständigkeit der Daten:** Die Daten liegen vollständig vor. Nachfragen aufgrund fehlender Daten sind somit nicht notwendig.
- **Wettbewerbsvorteil:** Diejenigen Unternehmen, welche die VaSt-Funktion übernehmen, erhalten einen Wettbewerbsvorteil.

Die **Risiken**, welche von den Interviewpartnern genannt wurden, sind in den folgenden Kategorien (alphabetisch geordnet) erfasst (s. Tabelle 20, Anhang 7.2 für Details):

- **Abhängigkeit von Dritten:** Die Abhängigkeit von Dritten kann sich beispielsweise durch Abhängigkeit von Externen, Abhängigkeit von bestimmten Daten oder Abhängigkeit von bürokratischen Prozessen in der Verwaltung ergeben.
- **Akzeptanzprobleme:** Akzeptanzschwierigkeiten können sowohl intern (innerhalb der Verwaltung) als auch extern (außerhalb der Verwaltung, z.B. durch fehlende Verpflichtung) auftreten.
- **Begriffswahl** (aus Vermarktungssicht): Der Begriff der VaSt ist irreführend, da die Steuererklärung nicht gänzlich vorausgefüllt ist und der Steuerpflichtige selbst noch weitere Daten eingeben muss.
- **Datenschutz / Datensicherheit:** Datenschutz und Datensicherheit sind weitere Aspekte, die für die VaSt ein Risiko darstellen können.
- **Erhöhter Aufwand:** Ein erhöhter Arbeitsaufwand kann sich beispielsweise durch erhöhtes Supportaufkommen ergeben.
- **Komplexität bei der Nutzung:** Die Komplexität bei der Nutzung, z.B. komplexer Registrierungsprozess oder Komplexität beim Ausfüllen durch eine nicht verständliche grafische Oberfläche, kann zum Risiko werden.
- **Kosten größer als Nutzen:** Falls der Aufwand für die Implementierung und Nutzung von der VaSt größer als der Nutzen, der durch die VaSt entsteht, ist, stellt dies ein Risiko dar.
- **Medien:** Die Medien können die VaSt entweder positiv oder negativ darstellen und somit die Sicht der Steuerpflichtigen auf die VaSt beeinflussen.

- **Organisatorische Rahmenbedingungen:** Organisatorische Rahmenbedingungen sind beispielsweise die Entkopplung vom Gesetzgeber sowie bürokratische Prozesse.
- **Qualität der Daten:** Schlechte Datenqualität kann sich negativ auf den Erfolg der VaSt auswirken.
- **Politische Rahmenbedingungen:** Politische Rahmenbedingungen wie z.B. kurzfristige oder sich ändernde Ziele oder die VaSt als Wahlwerbung, können ein Risiko darstellen.
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Rechtliche Rahmenbedingungen, z.B. Steuergesetze, können sich ändern und somit eine Anpassung der VaSt nach sich ziehen. Dies ist mit Mehraufwand verbunden.
- **Reduktion von Mandanten:** Die Reduktion von Mandanten stellt aus Sicht der Steuerberater und Lohnsteuerhilfevereine ein Risiko dar. Dieses kann auftreten, wenn bisherige Mandanten dazu übergehen, basierend auf der VaSt ihre Steuererklärung selbstständig zu erstellen.
- **Technische Probleme:** Technische Probleme sind beispielsweise fehlende Verfügbarkeiten, eine langsame Datenübermittlungsrate, unterschiedliche, nicht kompatible Datenstrukturen, fehlerhafte technische Voraussetzungen oder Probleme bei den Schnittstellen.
- **Unzureichendes Einbeziehen der Stakeholder:** Unzureichendes oder fehlendes Einbeziehen der Stakeholder kann den Projekterfolg gefährden. Derzeit sind für die Steuerpflichtigen keine direkten Feedback-Möglichkeiten gegeben. Das Projektteam hat somit keine Kenntnis darüber, welche Anforderungen der Steuerpflichtige an die VaSt hat. Ein unzureichendes Einbeziehen der Stakeholder kann dazu führen, dass diese den Nutzen, der durch die VaSt entstehen soll, nicht oder nur kaum kennen.
- **Unzureichendes Marketing:** Unzureichendes Marketing, unzureichendes Informieren der Zielgruppe sowie schlecht aufbereitete Informationen können ein Risiko für den Erfolg der VaSt darstellen. Steuerpflichtige können sich fehlerhafte Informationen ableiten, z.B. dass das Finanzamt der Datenlieferant sei. Zudem kann die VaSt als Datenkrake empfunden werden.
- **VaSt als Überwachungsmittel:** Die VaSt als Überwachungsmittel, auch im Sinne eines gläsernen Menschen, stellt ein Risiko dar.

3.3.2 *Zuordnung der Nutzenpotentiale und Risiken zu den Stakeholdern*

Im Folgenden werden die Nutzenpotentiale und Risiken zu den Stakeholdern zugeordnet und diskutiert.

Nutzenpotentiale (Tabelle 15)

Das Projektteam nennt die meisten Nutzenpotentiale – dicht gefolgt von den Softwareherstellern (acht Nennungen), den ELSTER Beauftragten Finanzamt (sieben Nennungen) und den Lohnsteuerhilfevereinen (sechs Nennungen). Die Bürger sehen derzeit vier Nutzenpotentiale für sich. Steuerberater und ELSTER Beauftragte Landesamt nennen jeweils drei Nutzenpotentiale.

Reduktion von Aufwand wird von allen Stakeholdern als Nutzenpotential genannt. Sechs Stakeholder nennen Nutzenpotentiale verbunden mit einer Vereinfachung und höherer Datenqualität. Nutzenpotentiale aus den Kategorien Prozesseffizienz und Digitalisierung werden von vier Stakeholdern genannt. Drei Stakeholder führen Transparenz als ein Nutzen der VaSt an. Kaum genannt wurden Imagegewinn, Personaleinsparung sowie Flexibilität (jeweils zwei Nennungen). Jeweils nur ein Stakeholder sieht durch die VaSt den Nutzen eines Wettbewerbsvorteils, einer Plausibilitätsprüfung, der Datenvollständigkeit sowie der besseren Serviceorientierung.

Nur über ca. ein Viertel der Nutzenpotentiale (Reduktion von Aufwand, Vereinfachung und höhere Datenqualität) besteht Konsens bei den Stakeholdern. Drei Viertel der Nutzenpotentiale werden nur von einzelnen Stakeholdern gesehen. Diese Unterschiede in den Nutzenpotentialen sind ein typisches Phänomen von E-Government-Projekten. Sie zeigen die unterschiedlichen Sichten auf ein E-Government-Projekt. So sieht beispielsweise das Projektteam durch die VaSt eine Überwachungsmöglichkeit für das Finanzamt als Nutzen an. Ein weiteres Beispiel stellt der Wettbewerbsvorteil dar: Dieser wurde nur von Softwareherstellern als Nutzen genannt, da diese die einzigen Stakeholder sind, welche einen Wettbewerbsvorteil aus der VaSt ziehen können. Folglich müssen alle Stakeholder eines E-Government-Projekts berücksichtigt werden, um den Projekterfolg zu gewährleisten.

Nutzenpotentiale	Projektteam	ELSTER Beauftragte Finanzamt	ELSTER Beauftragte Landesamt	Software- hersteller	Bürger	Steuerberater	Lohnsteuer- hilfvereine
Reduktion von Aufwand	x	x	x	X	x	x	x
Vereinfachung	x	x	x	X	x		x
höhere Datenqualität	x	x	x	X		x	x
Wettbewerbsvorteil				X			
(Prozess-) Effizienz	x			X	x		x
Imagegewinn	x	x					
Plausibilitätsprüfung		x					
Digitalisierung	x	x		X		x	
Transparenz	x			X			x
Personaleinsparung	x	x					
Vollständigkeit der Daten							x
bessere Serviceorientierung				X			
Flexibilität	x				x		

Tabelle 15: Zuordnung der Nutzenpotentiale zu den Stakeholdern (Quelle: eigene Darstellung)

Risiken (Tabelle 16)

Die Softwarehersteller sehen mit fünfzehn genannten Risiken die meisten Risiken. Das Projektteam folgt diesen dicht mit vierzehn Risiken. Im Mittelfeld liegen die Lohnsteuerhilfevereine (elf Risiken) und ELSTER Beauftragte Finanzamt (zehn Risiken). Die Bürger identifizierten Risiken aus acht unterschiedlichen Kategorien. ELSTER Beauftragte Landesamt und Steuerberater sehen mit sieben bzw. sechs genannten Risiken die geringste Anzahl an Risiken. Das von allen Stakeholdern genannte Risiko ist Datenschutz und Datensicherheit. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Umfrage des eGovernment MONITOR 2014: Laut der Studie von ipima/D21 (2014) sind Datenschutz und Datensicherheit die wichtigsten Aspekte für die E-Government-Nutzung in Deutschland und Österreich. Zudem haben 65 % der deutschen Bevölkerung Angst vor Datendiebstahl.

Unzureichendes Marketing, Komplexität bei der Nutzung, (fehlende) Qualität der Daten sowie erhöhter Aufwand wurden jeweils von sechs Stakeholdern als Risiken eingeschätzt. Jeweils fünf Stakeholder sehen die Abhängigkeit von Dritten, die Begriffswahl und das unzureichende Einbeziehen der Stakeholder als Risiken. Vier Stakeholder benennen den Einsatz von der VaSt als Überwachungsmittel, Akzeptanzprobleme sowie technische Probleme. Drei Stakeholder – außerhalb der öffentlichen Verwaltung – sehen rechtliche Rahmenbedingungen, wie sich ständig ändernde Steuergesetze, als Risiken für eine kontinuierliche, einfache Nutzung der VaSt an. Nur zwei Stakeholder sind der Meinung, dass größere Kosten als Nutzen, organisatorische Rahmenbedingungen oder die Medien für den Erfolg der VaSt eine Gefährdung darstellen. Die Reduktion von Mandanten und politische Rahmenbedingungen wurden jeweils einmal genannt.

Risiken	Projektteam	ELSTER Beauftragte Finanzamt	ELSTER Beauftragte Landesamt	Software- hersteller	Bürger	Steuerberater	Lohnsteuer- hilfvereine
unzureichendes Marketing	x	x	x	x	x		x
VaSt als Überwachungsmittel	x	x		x	x		
Kosten größer als der Nutzen				x	x		
Komplexität bei der Nutzung	x	x	x	x		x	x
Abhängigkeit von Dritten	x	x	x	x			x
Fehlende Qualität der Daten	x	x		x	x	x	x
erhöhter Aufwand	x	x		x	x	x	x
Akzeptanzprobleme	x	x	x	x			
Begriffswahl	x	x		x		x	x
unzureichendes Einbeziehen der Stakeholder	x	x	x	x			x
technische Probleme	x			x	x		x
organisatorische Rahmenbedingungen	x						x
rechtliche Rahmenbedingungen				x	x	x	
Reduktion von Mandanten				x			x
Datenschutz / Datensicherheit	x	x	x	x	x	x	x
politische Rahmenbedingungen	x		x				
Medien	x			x			

Tabelle 16: Zuordnung der Risiken zu den Stakeholdern (Quelle: eigene Darstellung)

Beim Vergleich der Nutzenpotentiale mit den Risiken ergeben sich weitere Erkenntnisse: Es zeigt sich, dass eine Stakeholder-Gruppe einen Aspekt als Nutzen einschätzen kann – während eine andere Stakeholder-Gruppe diesen Aspekt als Risiko empfindet. Beispielsweise sieht die Finanzverwaltung in der VaSt eine Plausibilitäts- und Überwachungsmöglichkeit, durch welche sich der Vorteil ergibt, dass etwaige Steuerhinterzieher frühzeitig erkannt werden. Im Gegensatz dazu sehen die restlichen Stakeholder-Gruppen hierin ein Risiko.

Das Vorhandensein oder Fehlen eines Aspekts kann zu einem Nutzenpotential oder zu einem Risiko führen. Dies lässt sich am Beispiel der Qualität der Daten näher erläutern: Eine höhere Qualität der Daten stellt einen Nutzen dar, da weniger oder keine Fehler die schnellere Bearbeitung der Steuererklärung auf Seiten der öffentlichen Verwaltung ermöglichen. Weisen die Daten jedoch keine hohe Qualität auf, so sind vermehrte Nachfragen und Nachbearbeitungen notwendig. Dies kann dazu führen, dass weitere Nutzenpotentiale, wie Zeitersparnis, Reduktion von Aufwand oder Vereinfachung, nicht realisiert werden können.

Letztlich fällt auf, dass es Nutzenpotentiale oder Risiken gibt, welche von einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder wahrgenommen werden. Im Gegensatz dazu stehen Nutzenpotentiale oder Risiken, welche nur von einer einzelnen Stakeholder-Gruppe angeführt werden. Dies kann beispielsweise Auswirkungen auf die Bedeutung eines Nutzenpotentials haben: Nutzenpotentiale, welche nur von einer (ggf. unwichtigen) Stakeholder-Gruppe als Vorteil angesehen werden, müssen unter Umständen weniger beachtet werden als Nutzenpotentiale, die von vielen Stakeholdern als wichtig wahrgenommen werden.

Zuletzt ist zu beachten, dass bei E-Government-Projekten oftmals die wahrgenommenen Risiken den Projekterfolg maßgeblich beeinflussen können. Somit sind nicht nur die Nutzenpotentiale aufzuzeigen und zu realisieren, sondern auch die befürchteten Risiken zu minimieren.

3.3.3 *Typen von Benefits aus Sicht des Projektteams*¹²

Aus den bisherigen Ergebnissen wurde ersichtlich, dass Stakeholder unterschiedliche Benefits wahrnehmen. Die sich daraus ergebende große Anzahl an Benefits ist schwer zu managen. Um ein Management dieser Benefits zu erleichtern, empfiehlt sich eine Kategorisierung der Benefits. Hierfür bietet sich eine Typologie an. Aus diesem Grund wurden im Zuge einer zweiten Interviewserie mit dem Projektteam mögliche Typen von Benefits abgeleitet.

Letztendlich konnten vier unterschiedliche Typen von Benefits identifiziert werden. Es zeigt sich, dass diese Typen auf die Bewertung der Bedeutung eines Nutzenpotentials für einen Stakeholder in Kombination mit dem Stakeholder-Einfluss sowie auf der Einschätzung des Realisierungspotentials durch das Projektteam zurückzuführen sind. Die vier Typen von Benefits werden wie folgt beschrieben:

Beauftragte Benefits werden mit einem hohen Niveau an Stakeholder-Einfluss und gleichzeitig mit – aus Stakeholder-Sicht – einer relativ hohen Benefits-Wichtigkeit assoziiert. Zudem sind diese Benefits durch eine hohe Realisierungsfähigkeit seitens des Projektteams gekennzeichnet. Dies ist insbesondere der Fall bei allen Benefits, die im Zuge des Projektauftrags vorgegeben sind und die sich somit am Projektziel orientieren. Ein Beispiel für solche Benefits aus der Fallstudie, das von unseren Interviewteilnehmern genannt wurde, ist die „Reduktion von Aufwand“.

Den Projekterfolg gefährdende Benefits werden mit einem hohen Niveau an Stakeholder-Einfluss mit – aus Stakeholder-Sicht – einer relativ hohen Benefits-Wichtigkeit assoziiert. Meist erwarten Stakeholder mit einer starken Lobby derartige Benefits oder mehrere Stakeholder mit relativ geringem Einfluss sehen solche Benefits als wichtig an, so dass das Niveau kumuliert bewertet werden kann. Jedoch sind solche Benefits mit einer niedrigen Realisierungsfähigkeit aus Sicht des Projektteams gekennzeichnet. Gründe für die niedrige Realisierungsfähigkeit können beispielsweise fehlende Ressourcen (z.B. Budget, Zeit oder Personal) oder fehlende Qualifikationen im Projektteam sein. Beispiele für solche Benefits aus der Fallstudie sind die „Vereinfachung durch Datenvollständigkeit“ oder „Vereinfachung durch eine Vollmachtsdatenbank“¹³. Benefits von diesem Typ treten häufig erst im Verlauf des Projekts auf, indem beispielsweise die Wichtigkeit eines Stakeholders gestiegen ist. Das Zuordnen von Ressourcen, um die Benefits zu erzielen, gestaltet sich während des Projekts meist schwierig. Die benötigten Ressourcen können oft nicht ohne weiteres beantragt werden. Dies hat zur Folge, dass der Projektrahmen geändert werden muss oder andere Benefits gestrichen werden

¹² Ergebnisse dieses Kapitels wurden bereits in Balta et al. (2015a) veröffentlicht.

¹³ Vgl. <https://www.elster.de/belegabruf/stberater.php>, zugegriffen am 27.04.2015

müssen, damit Benefits dieses Typs realisiert werden können. Außerdem ist eine Realisierung von gefährdenden Benefits (z.B. „Vereinfachung durch Datenvollständigkeit“) nicht zwangsläufig möglich, beispielsweise wenn das Projektteam keinen Einfluss auf die Ressourcenverfügbarkeit hat (z.B. Datenlieferanten haben keine gesetzlichen Verpflichtungen, die die Realisierung des Benefits ermöglichen würden).

Kann-Benefits werden mit einem niedrigen Niveau an Stakeholder-Einfluss und – aus Stakeholder-Sicht – einer relativ niedrigen Benefits-Wichtigkeit assoziiert. Allerdings sind solche Benefits durch eine hohe Realisierungsfähigkeit seitens des Projektteams charakterisiert. Beispiele für solche Benefits aus der Fallstudie sind die „Flexibilität durch Eingabeschnittstellen mobiler Geräte“ oder die „Flexibilität durch eine Rund-um-die-Uhr Verfügbarkeit“. Benefits von diesem Typ werden als unwichtig von einflussreichen Stakeholdern gesehen. Einige Stakeholder mit geringem Einfluss könnten solche Benefits erwarten. Allerdings ist die Bedeutung der Benefits aus der Stakeholder-Perspektive allgemein als gering einzuschätzen. Nichtsdestotrotz sieht das Projektteam laut den Interviewpartnern solche Benefits häufig als Innovationstreiber an, da eine Veränderung der Stakeholder-Erwartungen in Zukunft vermutet und somit eine Erhöhung der Benefits-Wichtigkeit erwartet wird.

Nicht-im-Fokus stehende Benefits werden mit einem niedrigen Niveau an Stakeholder-Einfluss und – aus Stakeholder-Sicht – einer relativ niedrigen Benefits-Wichtigkeit assoziiert. Zudem haben solche Benefits eine niedrige Realisierungsfähigkeit aus Sicht des Projektteams. In Folge dessen werden Benefits von diesem Typ als unwichtig gesehen. Ein Beispiel ist der Benefit „einheitliche Authentifizierung“.

Tabelle 17 fasst die identifizierten Typen von Benefits zusammen.

Bezeichnung	Perspektive der Stakeholder	Perspektive des Projektteams
Beauftragte Benefits	Benefits von einflussreichen Stakeholdern oder von mehreren Stakeholdern mit geringerem Einfluss, aber mit Erwartungen an die Benefits-Realisierung (d.h. Benefits werden von den Stakeholdern als wichtig empfunden).	Benefits können vom Projektteam realisiert werden, da diese häufig im Projektauftrag enthalten sind.
Projekterfolg gefährdende Benefits	Benefits von einflussreichen Stakeholdern oder von mehreren Stakeholdern mit geringerem Einfluss, aber mit Erwartungen an die Benefits-Realisierung (d.h. Benefits werden von den Stakeholdern als wichtig empfunden).	Benefits können nicht realisiert werden, da z.B. benötigte Ressourcen nicht vorhanden sind.
Kann-Benefits	Benefits von nicht einflussreichen Stakeholdern oder Benefits, die als unwichtig eingestuft werden.	Benefits können vom Projektteam realisiert werden. Sie werden häufig vom Projektteam als wichtig erkannt.
Nicht-im-Fokus stehende Benefits	Benefits von nicht einflussreichen Stakeholdern oder Benefits, die als unwichtig eingestuft werden.	Benefits können nicht realisiert werden, da die benötigten Fähigkeiten zur Benefits-Realisierung nicht verfügbar sind.

Tabelle 17: Typen von Benefits (Quelle: in Anlehnung an Balta et al. (2015a))

3.4 Analyse der Interaktionen zwischen Stakeholdern

Unsere Fallstudie zeigte, dass neben der Managementsicht eine Reihe von weiteren Faktoren eine Rolle bei der Klassifikation und Analyse von Stakeholdern spielen können. Hierbei wurden Interaktionen zwischen den Stakeholdern festgestellt, die – im Sinne einer Interessenbestimmung – durch unterschiedliche Ziele einzelner Stakeholder angetrieben werden.

Aufgrund der Bedeutung von Interaktionen wurden die Hintergründe dieser Interaktionen untersucht, um herauszufinden, welche Abhängigkeiten zwischen Stakeholdern untereinander sowie mit dem Projekt existieren und wie sich ihr Verhalten gegenüber dem Projekt – und somit gegenüber dem Projektteam - verändern kann.

3.4.1 *Interaktionen zwischen Stakeholdern bezogen auf einzelne Projektphasen*¹⁴

Aufgrund der Bedeutung von Interaktionen wurden nach Durchführung des ersten Interviews mit dem Projektteam die bis dahin identifizierten Interaktionen zwischen den beteiligten Stakeholdern analysiert. Abbildung 8 zeigt die identifizierten Interaktionen (dargestellt durch die Verbindungslinien). Hierfür wurden die Stakeholder (hellblauer Kasten) zusammen mit den Kategorien (dunkelblauer Kasten) den Projektaufgaben zugeordnet.

¹⁴ Ergebnisse dieses Kapitels sind bereits in Greger et al. (2014) veröffentlicht.

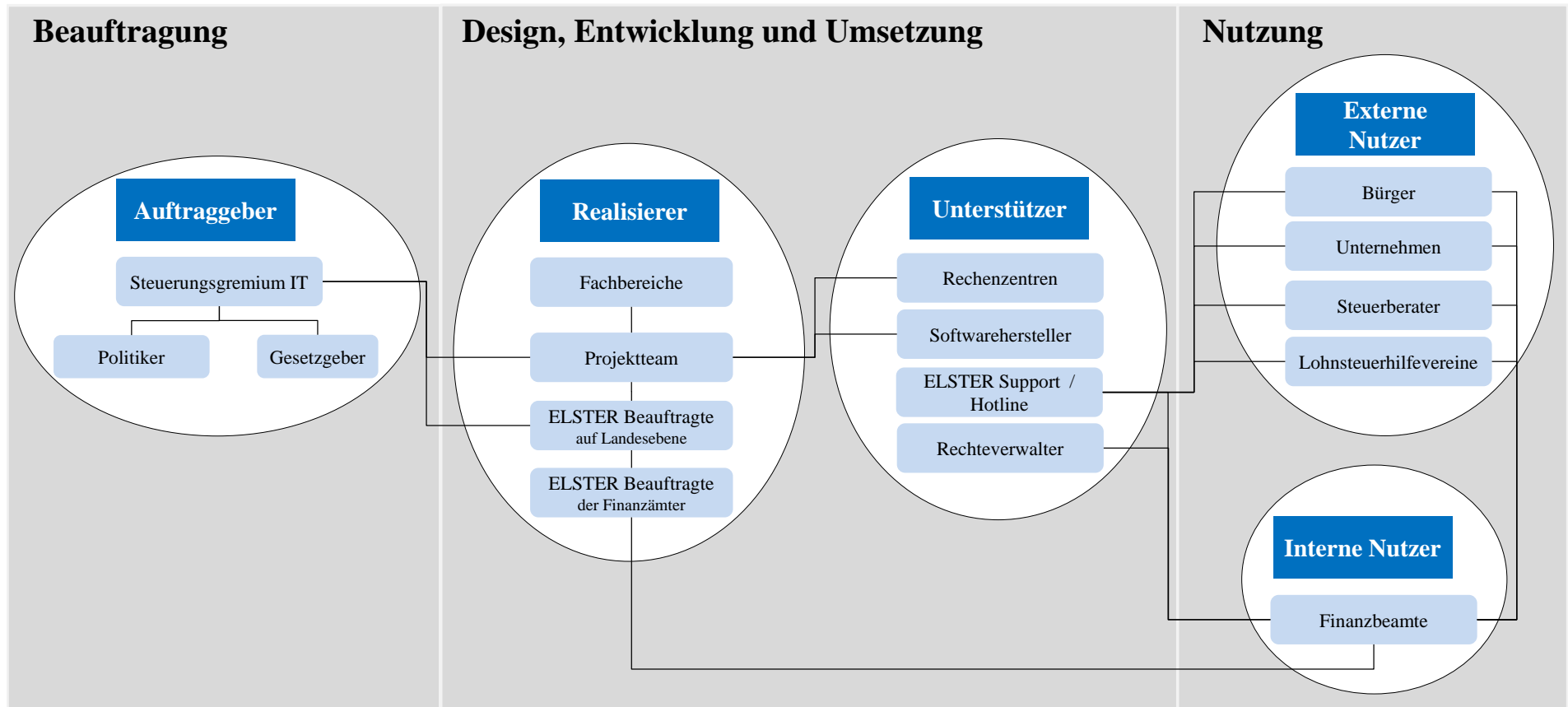


Abbildung 8: Stakeholder-Interaktionsmodell (Quelle: in Anlehnung an Greger et al. (2014))

In einem ersten Analyseschritt wurden die Interaktionen zwischen den Kategorien (dunkelblauer Kasten) identifiziert. Diese Interaktionen fanden zwischen

- *Auftraggeber* und *Realisierer*,
- *Realisierer* und *interne Nutzer*,
- *Realisierer* und *Unterstützer*,
- *Unterstützer* und *externe Nutzer*,
- *Unterstützer* und *interne Nutzer* sowie
- *interne Nutzer* und *externe Nutzer*

statt. Auffallend hierbei war, dass zwischen *Auftraggeber* und *interne* oder *externe Nutzer* keine Interaktionen identifiziert wurden. Des Weiteren interagieren *Realisierer* nicht direkt mit *externen Nutzern*. Daraus lässt sich folgern, dass weder dem *Auftraggeber* noch dem *Realisierer*, d.h. dem Projektteam, die Anforderungen der *externe Nutzer* hinsichtlich der VaSt bekannt sind. Dieses Nichteinbeziehen von Stakeholdern kann – wie in den Interviews genannt – ein Risiko für den Erfolg der VaSt darstellen, da die VaSt ggf. nicht den Anforderungen und Wünsche der Steuerpflichtigen (*externe Nutzer*) entspricht oder nicht ohne Mehraufwand in die tägliche Arbeit der Finanzbeamten (*interne Nutzer*) integriert werden kann.

In einem nächsten Schritt wurden die Interaktionen auf Ebene der einzelnen Stakeholder näher analysiert:

- Gesetzgeber bzw. Politiker fordern die Umsetzung der VaSt. Basierend darauf wird das Steuerungsgremium IT als Auftraggeber gegründet.
- Das Steuerungsgremium IT interagiert mit dem Projektteam, indem es dieses mit der Entwicklung der VaSt beauftragt und das Budget für das Projekt bereitstellt.
- Das Projektteam kommuniziert mit ELSTER Beauftragten auf Landesebene, um diese über die Funktionen und die Funktionsweise der VaSt zu informieren. Zudem interagiert das Projektteam mit Fachabteilungen, z.B. Rechtsabteilungen, um Informationen über rechtliche oder fachliche Anforderungen auszutauschen.
- ELSTER Beauftragte auf Landesebene kommunizieren mit dem Projektteam und dem Steuerungsgremium IT, indem sie Anforderungen, welche aus dem Einsatz der VaSt abgeleitet wurden, austauschen. Außerdem informieren sie ELSTER Beauftragte der Finanzämter über Funktionen und Funktionsweise der VaSt.
- ELSTER Beauftragte der Finanzämter interagieren mit Finanzbeamten, um diese bei der Beantwortung von Fragen der Bürger bezüglich der VaSt zu unterstützen.

- Finanzbeamte geben die Anforderungen der externen Nutzer hinsichtlich der VaSt an die ELSTER Beauftragten weiter. Zudem interagieren sie mit den Rechteverwaltern, indem sie diese informieren, welche Rechte für einen Nutzer freigeschaltet werden sollen.
- Interne und externe Nutzer können den ELSTER Support sowie die ELSTER Hotline bei auftretenden Problemen oder Fragestellungen kontaktieren.
- Die Rechenzentren und das Projektteam tauschen technische Anforderungen aus.
- Softwarehersteller kommunizieren dem Projektteam ihre technischen Anforderungen, so dass sie die Funktionen der VaSt in ihr kommerzielles Softwareprodukt integrieren können.

Bei der Analyse dieser Interaktionen zeigt sich, dass zahlreiche Elemente, d.h. Ressourcen, ausgetauscht werden. Beispiele für diese Elemente sind finanzielle Mittel, Informationen über Funktionen und Funktionsweise der VaSt sowie technische, rechtliche oder fachliche Anforderungen.

3.4.2 *Interaktionen und Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern*¹⁵

Die Ergebnisse der detaillierten Analyse der Interaktionen zeigen, dass Stakeholder untereinander Ressourcen, z.B. Informationen oder finanzielle Mittel, austauschen (Balta et al. 2015b). Basierend auf diesem Ressourcenaustausch entstehen Abhängigkeiten, die den Einfluss von Stakeholdern verdeutlichen. Zudem werden die initial sichtbaren Grenzen des Einflusses von Stakeholdern erweitert, da die im Rahmen von Interaktionen ausgetauschten Ressourcen eine Art Verkettung des Einflusses mehrerer Stakeholder bewirken. Verkettung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass manche Stakeholder, z.B. Lobbyisten, auf den ersten Blick keine direkte Macht, Legitimität oder Dringlichkeit besitzen, aber durch ihre Interaktionen mit anderen Stakeholdern an Bedeutung gewinnen.

Im Kontext der Interaktionen und Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern wurden zwei Fragen avisiert und beantwortet (Balta et al. 2015b):

- Welche Aspekte von Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern eines E-Government-Projekts sind wichtig für die Analyse und das Verständnis von Interaktionen?
- Welche Implikationen für das Management von Stakeholdern können basierend auf Interaktionen abgeleitet werden?

¹⁵ Ergebnisse dieses Kapitels sind bereits in Balta et al. (2015b) veröffentlicht.

Um die Ressourcenabhängigkeiten grafisch abzubilden, wurden Netzwerkdigramme als Werkzeug zur Abbildung von Abhängigkeiten (engl. Dependency Network Diagrams, abgekürzt DND) gewählt (Tillquist 2002). Dabei wurden die Rollen, Aktivitäten und Ziele der identifizierten Stakeholder beschrieben (Abbildung 9). Mit Hilfe von gerichteten Pfeilen wurde zudem abgebildet, welche Macht eine Rolle A über eine Rolle B ausübt. Dabei wurde zwischen symmetrischer Macht (die Rollen sind gleichgestellt hinsichtlich der Abhängigkeit) oder asymmetrischer Macht (eine Rolle A ist abhängig von einer anderen Rolle B) unterschieden. Bei der Erfassung der Ressourcenabhängigkeiten wurde zusätzlich darauf geachtet, ob es sich um eine Abhängigkeit innerhalb des Projektkontexts (sog. primäre Abhängigkeiten, ungestrichelter Pfeil) oder außerhalb des Projektkontexts (sog. sekundäre Abhängigkeiten, gestrichelter Pfeil) handelt. Besonders die sekundären Abhängigkeiten stellen das Projektmanagement vor Herausforderungen, da sie kaum durch das Projekt gesteuert werden können.

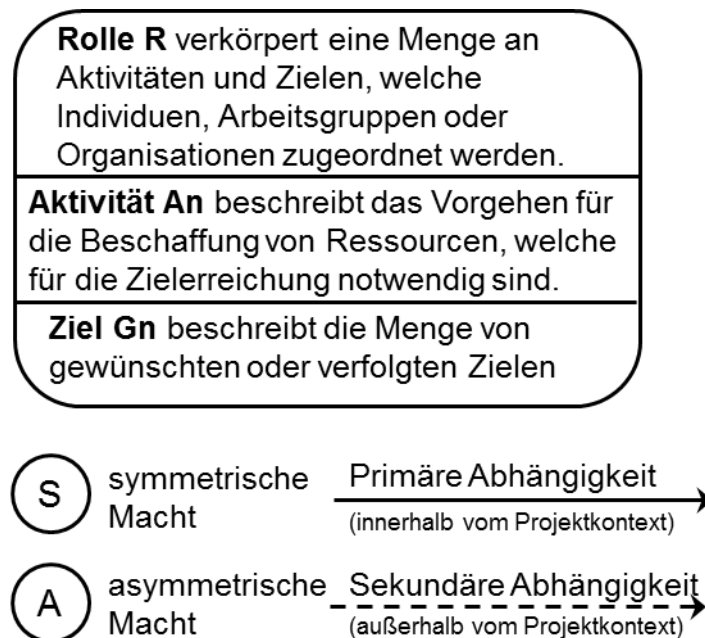


Abbildung 9. Konstrukte von DND (Quelle: in Anlehnung an Balta et al. (2015b))

In Abbildung 10 wird ein Beispiel für die Verwendung von DND als Modellierungswerkzeug dargestellt. Die abhängige Rolle R1 ist dabei innerhalb vom Projektkontext (primäre Abhängigkeit) von der unabhängigen Rolle R2 abhängig. Oberhalb des Pfeils wird die Abhängigkeit und unterhalb des Pfeils der Kontroll- und Steuerungsmechanismus beschrieben. Der Kontroll- und Steuerungsmechanismus gibt vor, wie die Kontrolle bzw. die Steuerung der Abhängigkeit durch die abhängige Rolle erfolgen soll.

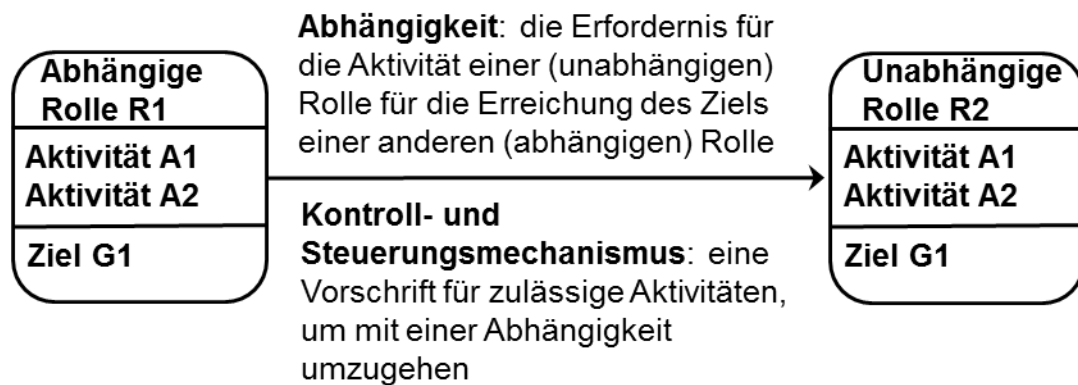


Abbildung 10. Beispielhafte Verwendung von DND als Modellierungswerkzeug (Quelle: in Anlehnung an Balta et al. (2015b))

Mit Hilfe von DND wurden nun die oben beschriebenen Forschungsfragen untersucht. Die resultierenden Implikationen für das Stakeholder Management können im darauf folgenden Schritt auf Benefits Management übertragen werden, indem die gewonnenen Erkenntnisse, insb. basierend auf einer Stakeholderanalyse, bei der Erkennung und Realisierungsplanung der Benefits berücksichtigt werden. Somit setzt ein erfolgreiches Management die Beantwortung der oben gestellten Fragen voraus.

In Abbildung 11 wird am Beispiel ausgewählter Stakeholder, Interaktionen sowie Ressourcenabhängigkeiten gezeigt, wie die oben gestellten Fragen beantwortet werden können. Zuerst werden Stakeholder (Steuerungsgremium IT, Softwarehersteller, ELSTER Support sowie externe Nutzer) und das Projektteam mit Hilfe von Aktionen (z.B. die Aktion des Projektteams „A1. VaSt entwickeln“) sowie Zielen (z.B. das Ziel des Projektteams „G1. effiziente und nutzerfreundliche VaSt“) beschrieben. Die Interaktionen werden im Hinblick auf Ressourcenabhängigkeiten beschrieben. Die Art der ausgeübten Macht durch die Kontrolle einer Ressource wird als symmetrisch oder asymmetrisch angegeben. Die Abhängigkeit zwischen zwei Stakeholdern oder zwischen Stakeholder und Projektteam wird als primär (ununterbrochene Linie) bezeichnet, wenn die Abhängigkeit in dem konkreten Kontext der VaSt existiert, oder als sekundär (unterbrochene Linie) bezeichnet, wenn diese Abhängigkeit außerhalb des konkreten Kontexts der VaSt existiert. Zudem wird die Richtung einer Abhängigkeit definiert, indem der Pfeil bei dem Abhängigen beginnt und auf den Unabhängigen zeigt. Letztlich werden die eigentlichen Abhängigkeiten (z.B. „(3) Information“) festgehalten und die Steuerungsmechanismen jeder Abhängigkeit beschrieben (z.B. Anweisungen oder gesetzlicher Rahmen).

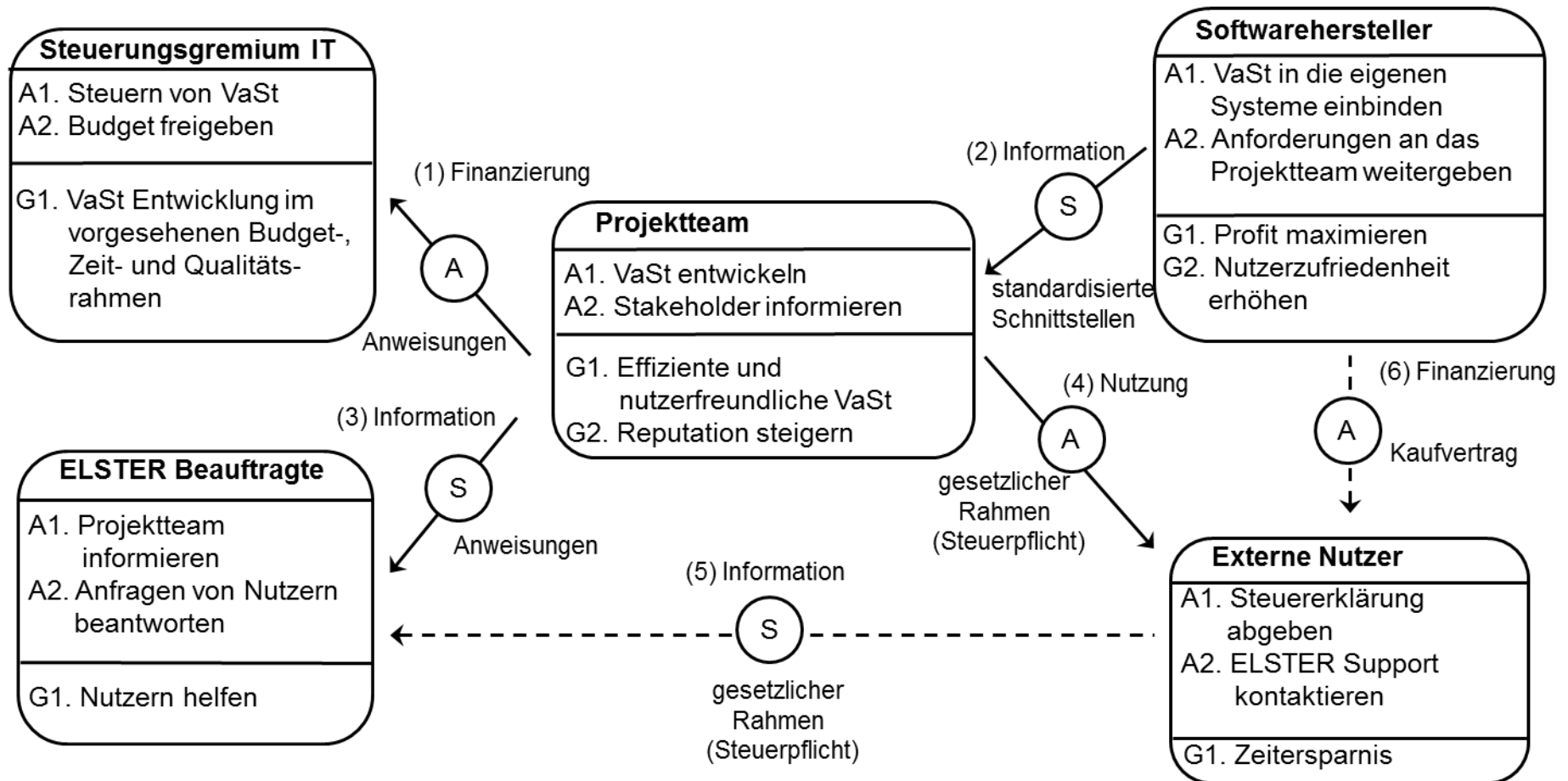


Abbildung 11: Exemplarische Interaktionen und Abhängigkeiten zwischen Stakeholdern und Projektteam (Quelle: in Anlehnung an Balta et al. (2015b))

Wie aus dem Beispiel in Abbildung 11 ersichtlich können sekundäre Abhängigkeiten zu Machtverschiebungen führen. So werden derzeit Softwarehersteller als abhängig von dem Projektteam (primäre Abhängigkeit 2) sowie von externen Nutzern (sekundäre Abhängigkeit 6) eingestuft. Das Projektteam setzt dabei auf standardisierte Schnittstellen, damit nicht einzelne Softwarehersteller bevorzugt werden. Die Softwarehersteller sind auf die Informationen über diese Schnittstellen angewiesen, um die VaSt in ihre eigene Software integrieren zu können. Mit ihrer Software wenden sich die Softwarehersteller wiederum an die externen Nutzer. Die externen Nutzer schließen ggf. einen Kaufvertrag mit den einzelnen Softwareherstellern, wenn sie von der angebotenen Software überzeugt sind. Somit sind Softwarehersteller auf die Finanzierung seitens externer Nutzer angewiesen und sind darum bemüht, u.a. eine bestmögliche Integration von der VaSt aus der Sicht der externen Nutzer anzubieten. Gleichzeitig ist aber auch das Projektteam auf die Nutzung der VaSt durch externe Nutzer angewiesen, sonst können die Ziele des Projektteams nicht erreicht werden. Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass dem Softwarehersteller eine deutlich zentralere Rolle bei der Erreichung der Projektteamziele zusteht, da die Softwarehersteller als Vermittler zwischen Projektteam und externen Nutzern agieren und somit die Nutzung beeinflussen können.

4 Management-Strategien

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus Literatur und Fallbeispiel wurden Mechanismen zum Umgang mit Abhängigkeiten zu Stakeholdern identifiziert, eine Typologie zur Benefits Realisierung entwickelt sowie Strategien für die Realisierung von Benefits abgeleitet. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

4.1 Management von Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern¹⁶

In Kapitel 3.4.2 wurden die Abhängigkeiten zwischen dem Projektteam und einzelnen Stakeholdern exemplarisch aufgezeigt. Darunter wurden primäre und sekundäre Abhängigkeiten sowie die ausgetauschten Ressourcen als Grundlage der einzelnen Abhängigkeiten identifiziert. Basierend auf dieser Analyse lassen sich drei Arten von Mechanismen ableiten, mit deren Hilfe Abhängigkeiten der Stakeholder von Ressourcen aus Sicht des Projektteams gemanagt werden können (Abbildung 12). Das Projektteam und die Stakeholder (z.B. Auftraggeber, Softwarehersteller und Zielgruppen) interagieren aufgrund von Ressourcenabhängigkeiten unterschiedlich. Basierend auf der Art der Abhängigkeit ergeben sich verschiedene Steuerungsmechanismen und Management-Strategien. So sind externe Nutzer sowie ELSTER Support miteinzubeziehen, um eine reibungslose Nutzung und Integration von der VaSt in die bisherige ELSTER Funktionalität zu ermöglichen. Währenddessen wird versucht, die Abhängigkeit von einem einzelnen Hersteller zu vermeiden, damit keine asymmetrische Abhängigkeit bzw. eine Wettbewerbsverzerrung entsteht.

¹⁶ Ergebnisse dieses Kapitels sind bereits in Balta et al. (2015b) veröffentlicht.

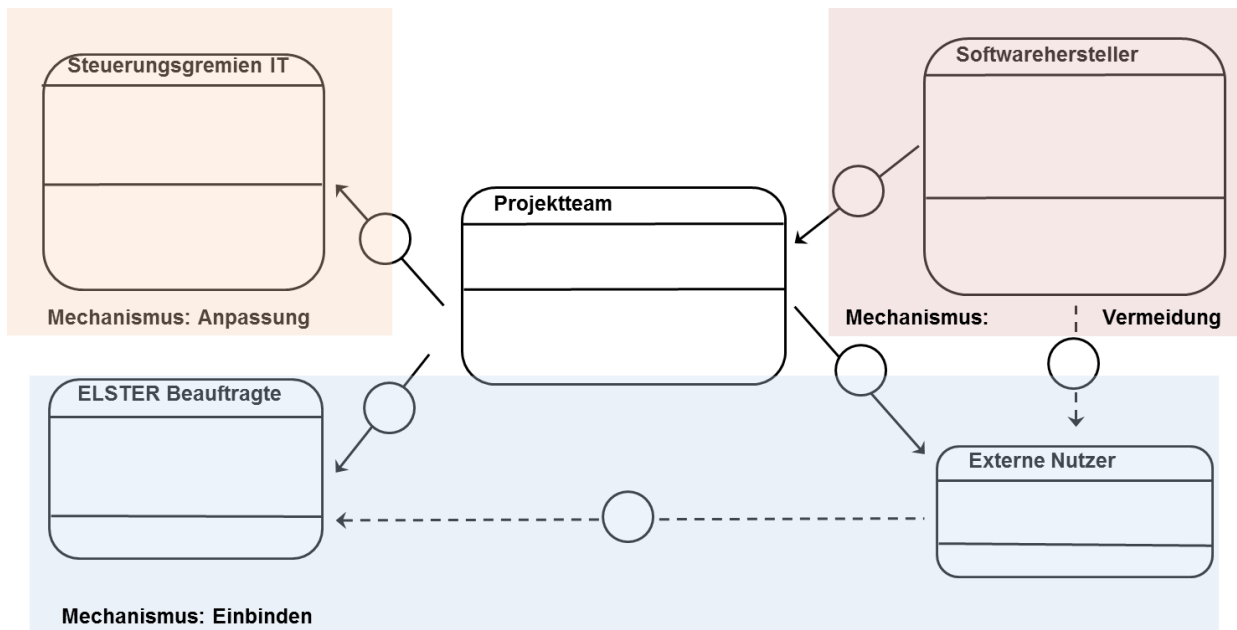


Abbildung 12: Mechanismen zur Sicherung von Ressourcenabhängigkeiten zwischen Stakeholdern (Quelle: in Anlehnung an Balta et al. (2015b))

Die Mechanismen werden wie folgt beschrieben (Pfeffer/Salancik 1978):

- **Anpassung** (adaptation) umfasst zum einen das Angleichen des Projekts an den externen Kontext, zum anderen das Verändern des externen Kontexts. Bei der durchgeführten Fallstudie ist eine Veränderung des Projektkontexts bzw. der Projektorganisation nicht möglich, da diese durch gesetzliche und organisatorische Regelungen festgelegt sind. Daher findet eine Angleichung an den externen Kontext statt, d.h. das Projektteam setzt die von dem Steuerungsgremium IT verabschiedeten Entscheidungen im Projekt um. Diese Anpassung ist notwendig, da das Steuerungsgremium IT die Finanzierung des Projekts vornimmt und somit eine Abhängigkeit des Projektteams vom Steuerungsgremium IT besteht. Abhängigkeiten führen somit oftmals zu einer Anpassung.
- **Vermeidung** (avoidance) umfasst das Verändern der Zwecke und Strukturen einer Organisation, um mehrere Alternativen für die Beschaffung benötigter Ressourcen zu ermöglichen. Beispielsweise können bei unserer Fallstudie zu spezielle Anforderungen der Softwarehersteller vermieden und ignoriert werden, damit keine Abhängigkeit zu einem einzelnen Softwarehersteller entsteht bzw. keine Wettbewerbsverzerrung ermöglicht wird.
- **Einbinden** (incorporation) zielt darauf ab, interne und externe Stakeholder einzubeziehen, welche ein gemeinsames Ziel verfolgen. Ressourcen können somit geteilt wer-

den. Im Kontext der Fallstudie sind beispielsweise die ELSTER Beauftragten sowie die Bürger miteinzubeziehen, da die ELSTER Beauftragten die Nutzung des Systems vereinfachen können und die Bürger die Adressaten des Systems und somit der Benefits sind. Daher sind diese Stakeholder in die Entwicklung und Einführung des Systems einzubeziehen.

Basierend auf den eher allgemeinen Mechanismen zum Management von Stakeholdern wird im Folgenden die Brücke zur Realisierung einzelner Benefits geschlagen.

4.2 Entwicklung einer Typologie für die Realisierung von Benefits¹⁷

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen zum Stakeholder Management und Benefits Management sowie auf den bisherigen Erkenntnissen der Fallstudie wurde eine Typologie entwickelt, welche das Management bei der Realisierung der Benefits eines E-Government-Projekts unterstützt (Balta et al. 2015a) (Abbildung 13). Zudem schließt diese Typologie die Diskrepanz zwischen den unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder und des Projektteams (siehe Kapitel 2.5). Konsequenterweise basiert die Typologie auf diesen beiden Perspektiven. Die Perspektive der Stakeholder auf die Benefits des Projekts ist auf der y-Achse, die Perspektive des Projektteams auf die Realisierbarkeit der Benefits auf der x-Achse dargestellt.

¹⁷ Die Ergebnisse dieses Kapitels wurden bereits in Balta et al. (2015a) veröffentlicht.

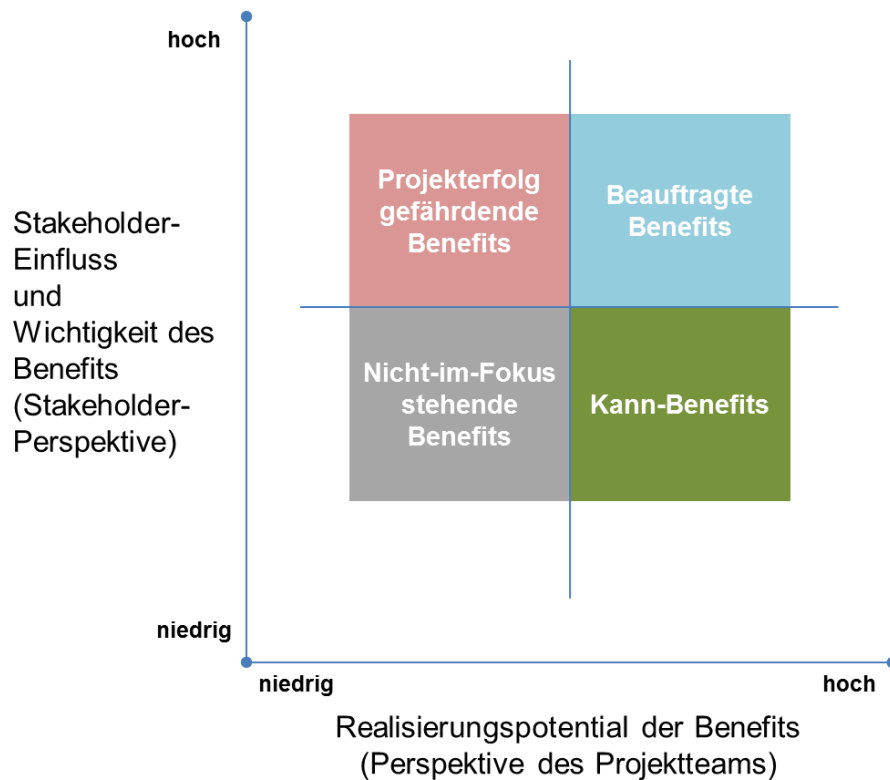


Abbildung 13: Typologie zur Realisierung der Benefits (Quelle: in Anlehnung an Balta et al. (2015a))

Die Perspektive der Stakeholder auf einen Benefit erschließt sich aus den Erkenntnissen der Stakeholderanalyse. Die Priorisierung basiert beispielsweise auf der Bestimmung von Macht, Legitimität und Dringlichkeit sowie auf Abhängigkeiten durch Interaktionen und Ressourcen. Zudem ist beispielsweise durch Interviews, Brainstorming, Workshops oder der Persona-Methode¹⁸ zu bestimmen, welche Benefits von den Stakeholdern als wichtig erachtet werden. Basierend auf diesen beiden Aspekten erfolgt dann die Einschätzung der Bedeutung eines Benefits aus Sicht der Stakeholder als niedrig, mittel oder hoch.

Die Perspektive der Realisierungsmöglichkeit gibt an, ob das Projektteam mit seinen vorhandenen Ressourcen den jeweiligen Benefit umsetzen kann. Weitere Einflussfaktoren auf die Umsetzungsfähigkeit sind neben den verfügbaren Ressourcen beispielsweise das Vorhandensein einer Unterstützung durch das Management, der politische Wille zur Umsetzung eines Benefits oder der institutionelle Kontext. Die Einschätzung des Realisierungspotentials erfolgt auf der Skala niedrig, mittel und hoch.

Zu den Ausprägungen der beiden Perspektiven lassen sich die im Zuge der Fallstudie identifizierten Typen von Benefits zuordnen: Benefits vom Typ „**beauftragte Benefits**“ werden sowohl von den Stakeholdern als wichtig eingeschätzt als auch von dem Projektmanagement als

¹⁸ Vgl. <http://www.gruenderszene.de/operations/persona-personas-entwickeln>, zugegriffen am 26.05.2015

umsetzbar. Hierbei handelt es sich meist um die Ziele des E-Government-Projekts. Diese Benefits müssen daher im Pflichtenheft des Auftraggebers aufgeführt sein. Benefits vom Typ „**Projekterfolg gefährdende Benefits**“ werden zwar von den Stakeholdern als wichtig eingeschätzt, können aber nicht vom Projektteam mit den vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden. Diese Benefits sind als kritisch anzusehen, da deren Nicht-erfüllen bei den Stakeholdern zu Unzufriedenheit mit dem E-Government-Projekt führen kann. Benefits vom Typ „**fragliche Benefits**“ werden von den Stakeholdern als weniger wichtig eingeschätzt oder noch nicht erkannt, können aber vom Projektteam umgesetzt werden. Benefits vom Typ „**nicht-im-Fokus stehende Benefits**“ werden von den Stakeholdern als weniger wichtig eingeschätzt bzw. nicht als Benefits erkannt und können vom Projektteam nicht umgesetzt werden.

Voraussetzung für die Klassifikation der Benefits in die Typologie ist die Kenntnis sowohl der Stakeholder mit ihren Benefits und Einflussmöglichkeiten als auch der Ressourcen, welche dem Projektteam während des Projekts zur Verfügung stehen. Die Typologie unterstützt das Projektteam dabei, Transparenz über die Benefits zu erhalten. Sie dient somit als Ausgangspunkt für die weitere Realisierung und das Monitoring der Benefits. Zudem zeigt sie unterschiedliche Sichtweisen auf die Benefits auf und kann somit als Diskussionsgrundlage für verschiedene Stakeholder dienen. Basierend auf dieser Typologie können Strategien abgeleitet werden. Diese werden im folgenden Kapitel vorgestellt.

4.3 Management-Strategien basierend auf der Benefits-Typologie

Basierend auf Interviews mit dem Projektteam der VaSt konnten vier Strategien zur Realisierung der Benefits identifiziert werden (Abbildung 14).

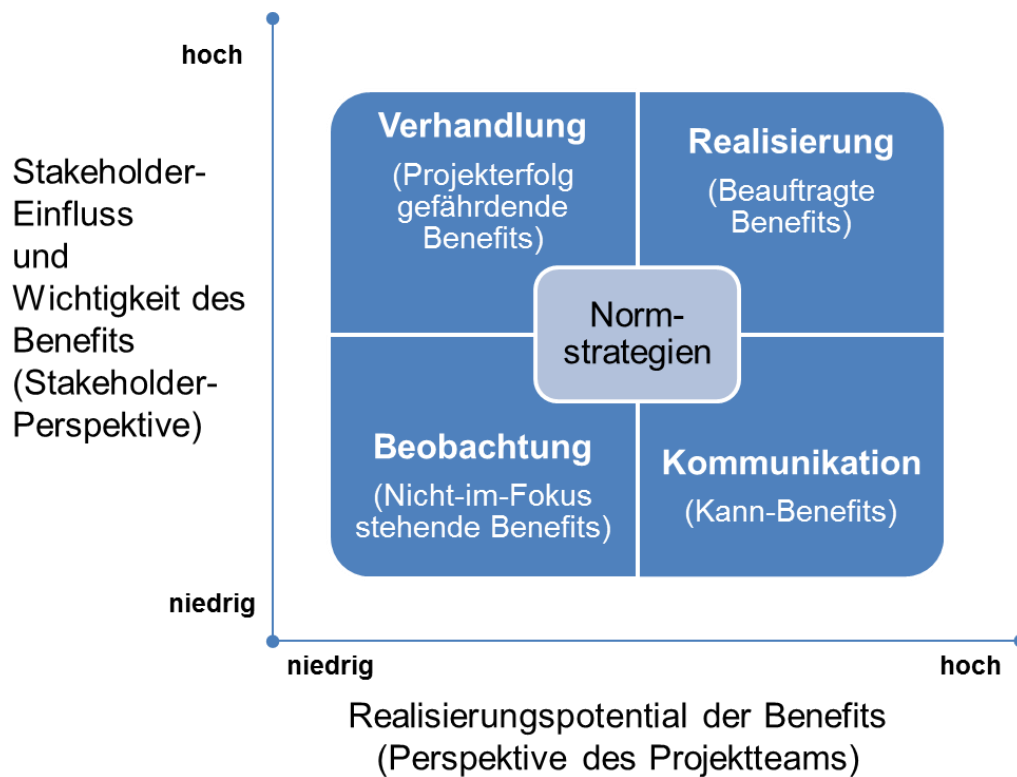


Abbildung 14. Übersicht über Strategien zur Realisierung von Benefits (Quelle: eigene Darstellung)

Jede Strategie findet Anwendung bei einem der identifizierten Benefits-Typen, da diese durch die betrachteten Aspekte des Stakeholder-Einflusses, der Wichtigkeit eines Benefits sowie dessen Realisierungspotentials bedingt werden. Die Beschreibung der vier Strategien ist in Tabelle 18 zusammengefasst.

Bezeichnung	Beschreibung
Realisierung (beauftragte Benefits)	Diese Strategie wird für alle Benefits, bei welchen zwischen (einflussreichen) Stakeholdern und Projektteam Übereinstimmung hinsichtlich ihrer Realisierung besteht, angewandt. Die Handlungsmaßnahme ist hierbei, die Benefits zu realisieren.
Verhandlung (Projekterfolg gefährdende Benefits)	Diese Strategie kommt dann zur Anwendung, wenn Stakeholder mit hohem Einfluss einen Benefit als wichtig erachten. Es muss daher entweder ein Weg gefunden werden, diese Benefits zu realisieren, oder das Projektteam muss mit den Stakeholdern darüber verhandeln, wie und wann der Benefit umgesetzt wird (Arnstein 1969; Pomeroy/Douvere 2008). Hierbei können drei unterschiedliche Handlungsmaßnahmen durchgeführt werden: <ul style="list-style-type: none"> • Künftige Beachtung: Das Projektteam versucht, mit den Stakeholdern darüber zu verhandeln, den Benefit künftig (in einem Folgeprojekt) umzusetzen. Hierbei ist die Kompromissbereitschaft seitens der Stakeholder eine Voraussetzung. • Erzwungene Realisierung: Das Projektteam versucht, mit den Stakeholdern über die Nichtrealisierung zu verhandeln. Die Stakeholder bestehen jedoch aufgrund ihres Einflusses weiterhin auf die Realisierung des Benefits, so dass der Benefit letztendlich vom Projektteam realisiert werden muss. • Tausch von Benefits: Das Projektteam versucht, mit den Stakeholdern darüber zu verhandeln, anstelle des gewünschten Benefits ein anderes Benefit zu realisieren. Hierbei ist die Kompromissbereitschaft seitens der Stakeholder eine Voraussetzung.
Kommunikation (Kann-Benefits)	Diese Strategie wird angewandt, wenn Stakeholder mit verhältnismäßig niedrigem Einfluss involviert sind und ein Benefit nicht als wichtig erachtet wird. Benefits dieses Typs können umgesetzt werden, es besteht aber keine Pflicht bzw. kein Zwang hierzu. Sollte ein Benefit jedoch umgesetzt werden, ist es empfehlenswert, diesen Benefit allen Stakeholdern zu kommunizieren.
Beobachtung (Nicht-im-Fokus stehende Benefits)	Diese Strategie wird bei als unwichtig und nicht realisierbar eingestuften Benefits angewandt. Das Beobachten dieser unbedeutenden Benefits stellt sicher, dass eine Veränderung bei der Bedeutung des Benefits rechtzeitig wahrgenommen wird, so dass das Projektteam darauf reagieren kann.

Tabelle 18: Beschreibung der Strategien zur Realisierung von Benefits (Quelle: eigene Darstellung)

Die Strategie **Realisierung** kann als intuitiv bezeichnet werden, da sie direkt von dem Projektauftrag abgeleitet wird. Somit besteht bei dieser Strategie kein gesonderter Handlungsspielraum. Vielmehr soll der Fokus darauf gelegt werden, ob im Laufe der Zeit die Zuordnung

eines Benefit zu dem entsprechenden Typ anzupassen ist, z.B. bei Veränderung der Wichtigkeit für Stakeholder oder durch Verringerung des Realisierungspotentials etwa durch knappe Ressourcen. Ähnlich ist der Fokus bei der Strategie **Beobachtung** zu setzen. Allerdings handelt es sich hierbei um Benefits, die nicht realisiert werden. Somit ist über die Projektlaufzeit hinweg zu beurteilen, ob sich aus einem nicht-im-Fokus stehenden Benefit ein den Projekterfolg gefährdender Benefit entwickelt, etwa durch Steigerung des Einflusses einzelner Stakeholder und/oder der Wichtigkeit des Benefits aus Stakeholder-Sicht. Ähnlich wie bei der Strategie Realisierung ergibt sich kein gesonderter Handlungsspielraum, in dem Entscheidungen getroffen werden müssen.

Im Gegensatz zu den zwei Strategien Realisierung und Beobachtung entstehen bei den Strategien Verhandlung und Kommunikation neue Handlungsspielräume, bei denen Entscheidungen getroffen werden müssen. Diese Entscheidungen beziehen sich darauf, wie mit einem Benefit umzugehen ist. Für die Strategie **Verhandlung** wurden drei Handlungsmöglichkeiten identifiziert (Abbildung 15).

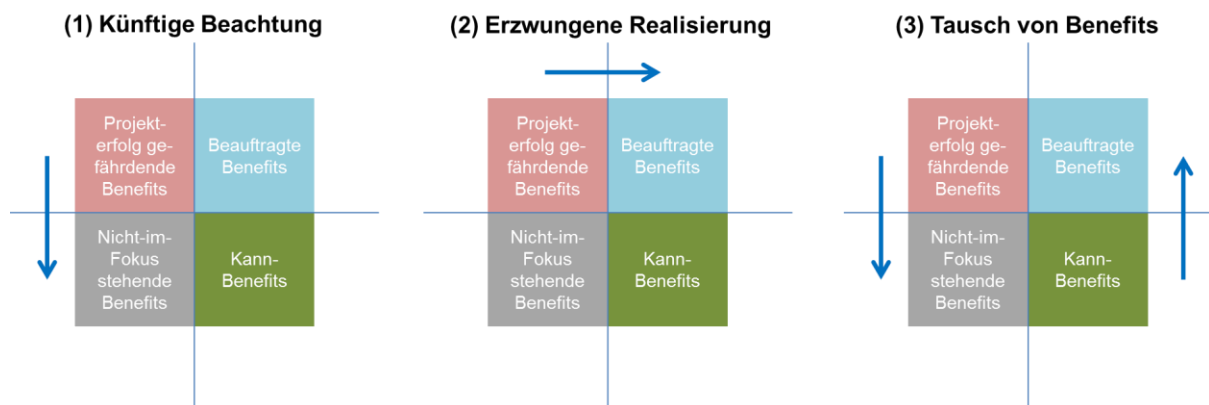


Abbildung 15. Handlungsmaßnahmen zur Strategie Verhandlung (Quelle: eigene Darstellung)

Die erste Handlungsmaßnahme wird als *künftige Beachtung* bezeichnet. Bei dieser Handlungsmöglichkeit wird mit Stakeholdern verhandelt, um die Problematik des fehlenden Realisierungspotentials zu vermitteln und somit einen Projekterfolg gefährdenden Benefit in einen nicht-im-Fokus stehenden Benefit zu verwandeln. Dabei ist das vom Projektteam verfolgte Ziel, die Stakeholder davon zu überzeugen, dass der Benefit in Zukunft beachtet wird, d.h. dass sobald das notwendige Realisierungspotential erreicht wird, mit einer Realisierung gerechnet werden kann. Falls zutreffend, kann im Rahmen dieser Verhandlung verdeutlicht werden, dass das benötigte Realisierungspotential im Rahmen des Projekts nicht erreicht werden kann und die Realisierung des Benefits entweder in einem neuen Projekt einzuplanen ist

oder - bedingt durch kontextbasierte Einschränkungen (z.B. Gesetzeslage) – nicht geplant werden kann.

Die zweite Handlungsmaßnahme wird als *erzwungene Realisierung* bezeichnet. Bedingt durch den Stakeholder-Einfluss, wird bei einigen Projekterfolg gefährdenden Benefits deren Realisierung erzwungen. Dabei steht fest, dass das benötigte Realisierungspotential nicht vorhanden ist. Somit liegt der Fokus des Projektteams bei solchen Benefits auf der Beantragung zusätzlicher Ressourcen. Die Herausforderung besteht häufig darin, die geforderten Benefits im geplanten Projektumfang umzusetzen. Dies kann sich auf die Realisierung anderer Benefits (negativ) auswirken.

Die dritte Handlungsmaßnahme wird als *Tausch von Benefits* bezeichnet. Ausgehend von einem Projekterfolg gefährdenden Benefit setzt sie voraus, dass das Projektteam bereits einen Kann-Benefit identifiziert hat. Ziel der Verhandlung dabei ist es, die betroffenen, einflussreichen Stakeholder davon zu überzeugen, dass der Kann-Benefit eine hohe Wichtigkeit besitzt und dieser Benefit anstelle des Projekterfolg gefährdenden Benefits umgesetzt wird.

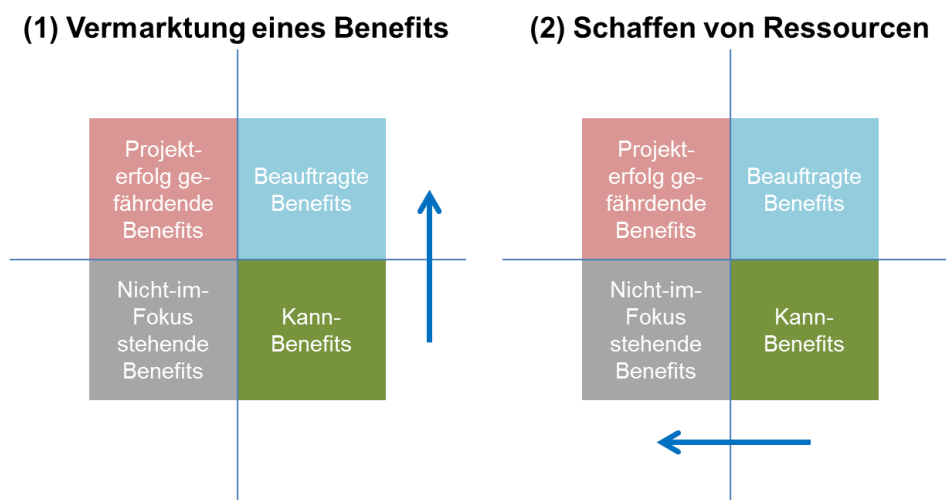


Abbildung 16. Handlungsmaßnahmen zur Strategie **Kommunikation** (Quelle: eigene Darstellung)

Der Handlungsspielraum bei der Strategie **Kommunikation** besteht darin, einen fraglichen Benefit entweder zum Typ beauftragter Benefit oder zum Typ nicht-im-Fokus stehender Benefit zu bewegen (Abbildung 16). Im ersten Fall gilt es, einen Tausch von Benefits anzustreben oder - unabhängig davon, ob ein Tausch stattfinden kann - mit Hilfe gezielter Kommunikation die Wichtigkeit des Benefits für betroffene Stakeholder zu steigern. Dadurch kann das Projektteam durch das Vermarkten zusätzlicher Benefits zum Projekterfolg beitragen. Eine Änderung des Benefit-Typs in einen nicht-im-Fokus stehenden Benefit kommt als Handlungsmaßnahme dann in Frage, wenn das Projektteam erkennt, dass die Wichtigkeit des Be-

enefits für die betroffenen Stakeholder nicht gesteigert werden kann. In diesem Fall bemüht sich das Projektteam darum, das damit verbundene Realisierungspotential für andere Benefits einzusetzen.

5 Handlungsempfehlungen für ein Integratives Benefits Management von E-Government-Projekten

Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen für ein integratives Benefits Management in E-Government-Projekten gegeben sowie kurz erläutert. Abbildung 17 zeigt den Zusammenhang zwischen diesen Handlungsempfehlungen.

1. Identifikation der Stakeholder und der von den Stakeholdern erwarteten Benefits

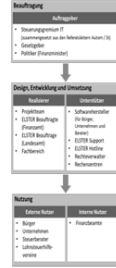
In einem ersten Schritt sind die Stakeholder und die von diesen erwarteten Benefits an das E-Government-Projekt zu identifizieren. Diese Identifikation kann beispielsweise durch Interviews, Workshops, Brainstorming oder Anwendung der Personas Methode erfolgen. Ziel dabei ist es, ein möglichst genaues Verständnis jedes Stakeholders zu erhalten, so dass die Sichten der Stakeholder auf das Projekt verständlich sind (vgl. Kapitel 2.3, 3.2 und 3.3).

Die vorgeschlagene Kategorisierung nach Auftraggeber, Realisierer, Unterstützer sowie interne und externe Nutzer kann bei der Identifikation der Stakeholder unterstützen. Die Einteilung in die groben Projektphasen Projektauftrag, Design, Entwicklung und Umsetzung sowie Nutzung verknüpft die Stakeholder mit einzelnen Projektphasen und liefert Hinweise hierzu, wann ein Stakeholder zu beachten ist (vgl. Kapitel 3.2).

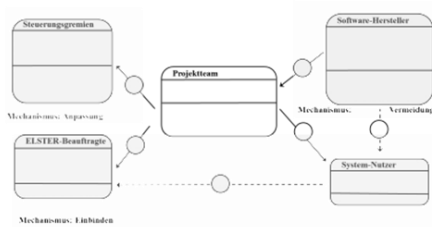
Eine weitere Notwendigkeit ist, Stakeholder mit deren erwarteten Benefits - ggf. mit Hilfe Dritter wie z.B. wissenschaftlicher Einrichtungen oder Meinungsforschungsunternehmen - durch Umfragen oder Interviews zu erfassen. Dabei soll insbesondere darauf geachtet werden, welche Wichtigkeit die Stakeholder einem Benefit zuweisen, da nicht alle Benefits gleich wichtig sind. Dies soll eine Schätzung der Verteilung der Benefits ermöglichen (vgl. Kapitel 3.5).

1. Identifikation der Stakeholder und deren Benefits

Stakeholder Gruppe	Beschreibung
Stakeholder 1	Beschreibung 1
Stakeholder 2	Beschreibung 2
...	...
Stakeholder N	Beschreibung n

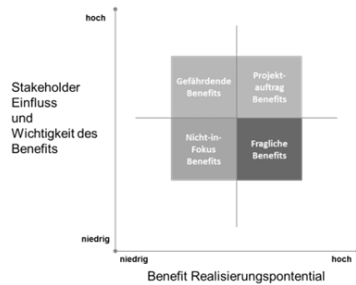


2. Analyse der Stakeholder und Benefits



Nutzenpotentiale	Stakeholder 1	Stakeholder 2	...	Stakeholder N
Potential 1	x	x	...	X
Potential 2	x	x	...	X
...
Potential N				X

3. Planung der Realisierung der Benefits



5. Einbettung und Verfestigung in die Projektbeauftragung und das Projekt- sowie Risikomanagement



4. Festlegen von Strategien für die Realisierung der Benefits

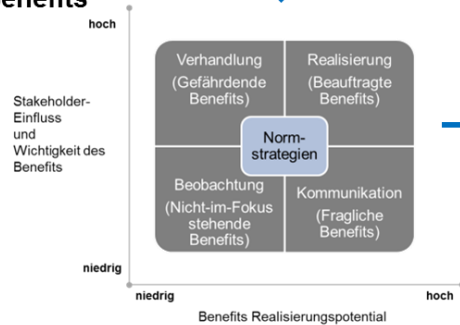


Abbildung 17: Handlungsempfehlungen für Integratives Benefits Management in E-Government Projekten (Quelle: eigene Darstellung)

2. Analyse der Stakeholder-Beziehungen und der Benefits

Um den Einfluss der Stakeholder auf ein E-Government-Projekt zu bestimmen und die Stakeholder gemäß ihrer Bedeutung zu priorisieren, ist eine Detailanalyse notwendig. Bei dieser sind mehrere Aspekte zu beachten:

- Der Einfluss eines Stakeholders äußert sich in seiner Macht und Legitimität sowie in der Dringlichkeit seiner Anforderung (vgl. Kap. 2.3). Basierend auf diesen drei Attributen kann eine erste Priorisierung der Stakeholder erfolgen.
- Zudem beeinflussen sich Stakeholder durch Interaktionen. Interaktionen basieren auf dem Austausch von Ressourcen. Der Austausch von Ressourcen zieht wiederum Abhängigkeiten nach sich. Somit basiert der Einfluss auch auf Abhängigkeiten von Ressourcen. Um diese Ressourcenabhängigkeiten und Interaktionen zu visualisieren, empfiehlt sich die Verwendung von DND (vgl. Kap. 3.4).
- Schließlich sollte berücksichtigt werden, welche Zusammenhänge zwischen der Wichtigkeit eines Benefits für bestimmte Stakeholder (vgl. Handlungsempfehlung 1) und dem Einfluss dieser Stakeholder bestehen. Darauf basierend ist eine Priorisierung der Benefits zu erstellen, die die Erwartungen an das Projekt abbildet.

3. Planung der Realisierung der Benefits unter Berücksichtigung der beiden Perspektiven Stakeholder und Projektteam

Um die Realisierung der Benefits zu planen, sind sowohl die Perspektive der Stakeholder als auch die des Projektteams auf das E-Government-Projekt zu beachten (vgl. Kap. 2.3). Die Einordnung der Benefits in die Typologie zur Benefits-Realisierung ermöglicht dabei eine Visualisierung basierend auf den Erwartungen der Stakeholder und der Umsetzungsfähigkeit des Projektteams. Es ergibt sich eine Einteilung in beauftragte Benefits, Kann-Benefits, Projekterfolg gefährdende Benefits sowie nicht-im-Fokus stehende Benefits (vgl. Kap. 4.2).

Durch die Benefits-Typologie erhält das Projektteam frühzeitig Erkenntnisse über die Erwartungen der Stakeholder. Dies hat zur Folge, dass es seine Arbeit frühzeitig optimieren und das E-Government-Projekt effizient und effektiv durchführen kann. Mit Hilfe einer eindeutigen Zuordnung eines jeden Benefits zu einem Typ wird ermöglicht, dass der Projektstand in Bezug auf die Diskrepanz zwischen zu realisierenden und erwarteten Benefits erfasst werden kann. In Folge dessen soll das Projektmanagement in der Lage sein, frühzeitig entsprechende Maßnahmen einzuleiten, um ggf. das Projekt in eine gewünschte Richtung (z.B. mehrere beauftragte Benefits statt Projekterfolg gefährdender Benefits) zu lenken.

4. Festlegen von Strategien für die Realisierung der Benefits

Basierend auf der Kategorisierung der Benefits in der Typologie können die Strategien Realisieren, Verhandeln, Kommunizieren oder Beobachten angewandt werden (vgl. Kapitel 4.3).

- Beauftragte Benefits sind zu realisieren, da sie zumeist im Projektauftrag und den Projektzielen verankert sind.
- Kann-Benefits sind zu kommunizieren und (1) deren Bedeutung zu vermarkten oder (2) durch deren Nichtrealisieren freie Ressourcen zu schaffen.
- Projekterfolg gefährdende Benefits sind zu verhandeln und schließlich entweder (1) im aktuellen Projekt zurückzustellen und in künftigen Projekten zu realisieren oder (2) andere Benefits stattdessen zu realisieren oder (3) durch Erweiterung des Projektauftrags zu realisieren.
- Nicht-im-Fokus stehende Benefits sind im Projektverlauf zu beobachten.

Diese Strategien sind an die Anforderungen des jeweiligen Projektkontexts durch das Projektmanagement anzupassen.

5. Integration in die Projektbeauftragung und das Projekt- sowie Risikomanagement

Die Planung des Benefits Managements soll in die Projektbeauftragung und das Projektmanagement integriert werden. Die Identifikation und Detailanalyse der Stakeholder und ihrer Erwartungen sollen möglichst frühzeitig in das Projekt eingebunden werden. Es empfiehlt sich, die Projektauftraggeber mit einzubinden und integratives Benefits Management somit schon bei Initiierung des Projektauftrags bzw. beim Schreiben des Pflichtenhefts zu betreiben. Das Einbeziehen der Auftraggeber in das integrative Benefits Management trägt dazu bei, dass die erwarteten Benefits durch die Bereitstellung von Ressourcen umgesetzt werden können. Zudem können ggf. für Projekterfolg gefährdende Benefits zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren können Projekterfolg gefährdende Benefits in das Risikomanagement aufgenommen werden.

Darüber hinaus ist anzumerken, dass integratives Benefits Management keine einmalige Aufgabe ist, sondern fortwährend durchzuführen ist. Dies schließt auch ein, dass die Identifikation und Detailanalyse der Stakeholder sowie die Einordnung der Benefits in die Typologie wiederholt vorgenommen werden.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Diese Studie verfolgt drei Ziele: (1) die Identifikation und den Vergleich existierender Ansätze und Methoden des Benefits Managements, (2) die Identifikation und Analyse der beteiligten sowie betroffenen Stakeholder und deren Nutzenerwartungen mit Hilfe einer Stakeholderanalyse und (3) die Entwicklung von Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Benefits Managements für E-Government-Projekte.

Als Grundlage für diese Studie wurden unterschiedliche Ansätze und Methoden zur Nutzenbewertung identifiziert und klassifiziert. Die Mehrheit der vorgestellten Ansätze und Methoden ist hierbei eindimensional und zielt auf eine finanzielle Bewertung des Nutzens ab. Durch die IT zu erzielenden Benefits werden dabei meist außer Acht gelassen. Ein Ansatz zur strukturierten Realisation des IT-Nutzens stellt Benefits Management dar. Aufgrund der hohen Vielzahl an unterschiedlichen Stakeholdern bei E-Government-Projekten und der daraus resultierenden Vielzahl an unterschiedlichen Benefits wird Benefits Management in der Literatur meist im Kontext der öffentlichen Verwaltung diskutiert. Hierbei fehlt jedoch oftmals das Einbeziehen der Stakeholder sowie genaue Handlungsempfehlungen zur Realisierung der Benefits. An diesem Punkt setzt die vorliegende Studie mit ihrem ersten Ziel an, indem sie verschiedene Sichten auf die Benefits eines E-Government-Projekts kombiniert (Perspektive des Projektteams sowie Perspektive der Stakeholder) und Strategien zur Realisierung der Benefits ableitet.

Ausgehend von dem zweiten Ziel der Studie wurden anhand einer Fallstudie Stakeholder und ihre Benefits identifiziert und kategorisiert sowie ihre Interaktionen und Ressourcenabhängigkeiten analysiert. Hierbei entstand ein Stakeholder-Modell, welches Stakeholder in die Kategorien Auftraggeber, Realisierer, Unterstützer sowie interne und externe Nutzer einteilt und diese an den Phasen eines E-Government-Projekts anordnet. Bei der Klassifikation der Benefits aus Sicht des Projektteams konnten vier Typen von Benefits identifiziert werden: beauftragte Benefits, Kann-Benefits, den Projekterfolg gefährdende Benefits sowie nicht-im-Fokus-stehende Benefits.

Basierend auf den Erkenntnissen der Fallstudie wurden verschiedene Strategien für den Umgang mit den Stakeholdern bzw. für die Realisierung der Benefits vorgestellt und damit das dritte Ziel der Studie adressiert. Hierbei wurde eine Typologie zur Realisierung von Benefits entwickelt, die als Grundlage zur Diskussion der Benefits zwischen dem Projektteam und den Stakeholdern dienen kann. Zuletzt wurden Handlungsempfehlungen für Benefits Management bei E-Government-Projekten abgeleitet und beschrieben.

Abschließend ist anzumerken, dass sich beziehend auf die präsentierten Ergebnisse zu jedem Ziel die folgenden Einschränkungen der Generalisierung der Studienerkenntnisse ableiten lassen. Die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen dieser Studie werden basierend auf einem einzigen E-Government-Projekt abgeleitet. Um die Ergebnisse hinsichtlich des Stakeholder-Modells oder der Typologie zur Benefits Realisierung generalisieren zu können, sollten diese anhand weiterer Fallstudien evaluiert werden. Zudem sind die vorgeschlagenen Strategien zur Realisierung der Benefits zu evaluieren. Für die Einschätzung des Levels der Stakeholder Bedeutung kombiniert mit der Bedeutung des Benefits für den Stakeholder ist ein objektives Vorgehen anhand fest definierter Kriterien zu finden.

DANKSAGUNG

Die Autoren bedanken sich bei ISPRAT e.V. für die Förderung des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der TU München (I17) bei der Arbeit zum Benefits Management von E-Government Projekten sowie bei den Interviewpartnern für die Unterstützung und die vertrauensvolle Zusammenarbeit.



ISPRAT steht für „Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie“. In dem Förderverein für Forschung in der Verwaltung arbeiten Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft zusammen. ISPRAT entwirft für die öffentliche Hand praxistaugliche Strategien und Konzepte für die IT-gestützte Verwaltung. ISPRAT berät Politik und Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen und fördert den nationalen wie internationalen Erfahrungsaustausch zur Verwaltungsmodernisierung. Der als Verein organisierte Forschungsverbund hat derzeit rund 50 Mitglieder aus dem öffentlichen und privaten Sektor. ISPRAT ist unabhängig, überparteilich und arbeitet unter der Prämisse der Hersteller-Neutralität strikt im vorwettbewerblichen Bereich.

LITERATUR

- Aaltonen, K.; Kujala, J. (2010):** A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26 (2010) No. 4, pp. 381-397.
- Ackermann, F.; Eden, C. (2011):** Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. In: *Long Range Planning*, Vol. 44 (2011) No. 3, pp. 179-196.
- Alpar, P. (2002):** Die kritischen Erfolgsfaktoren für EDI-Dienstleistungsanbieter. In: *WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, Vol. 44 (2002) No. 1, pp. 29-40.
- Álvarez-Gil, M.J.; Berrone, P.; Husillos, F.J.; Lado, N. (2007):** Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture. In: *Journal of Business Research*, Vol. 60 (2007) No. 5, pp. 463-473.
- Amberg, M.; Markov, R.; Okujava, S. (2006):** Der Return on Investment eines E-Government-Projektes (Titelbeitrag). In: *Kommune 21*, Vol. 2006 (2006) No. 7, pp. 12-13.
- Andresen, J.; Baldwin, A.; Betts, M.; Carter, C.; Hamilton, A.; Stokes, E.; Thorpe, T. (2000):** A Framework for Measuring IT Innovation Benefits. In: *ITcon*, Vol. 5 (2000), pp. 57-72.
- Arnstein, S.R. (1969):** A ladder of citizen participation. In: *Journal of the American Institute of planners*, Vol. 35 (1969) No. 4, pp. 216-224.
- Ashurst, C.; Doherty, N.F.; Peppard, J. (2008):** Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. In: *European Journal of Information Systems*, Vol. 17 (2008) No. 4, pp. 352-370.
- Balta, D.; Greger, V.; Wolf, P.; Helmut, K. (2015a):** Why Realization Mismatches Expectations of E-Government Project Benefits? Towards Benefit Realization Planning. In: Tambouris, E.; Scholl, H.J.; Janssen, M.; Wimmer, M.; Tarabanis, K. (Eds.), *Ifip EGOV 2015*. Thessaloniki, Greece.
- Balta, D.; Greger, V.; Wolf, P.; Krcmar, H. (2015b):** E-Government Stakeholder Analysis and Management Based on Stakeholder Interactions and Resource Dependencies. 48th Hawaii International Conference on Systems Science (HICSS 2015). Maui, Hawaii.
- Balzarova, M.A.; Castka, P. (2012):** Stakeholders' Influence and Contribution to Social Standards Development: The Case of Multiple Stakeholder Approach to ISO 26000 Development. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 (2012) No. 2, pp. 265-279.

- Bendahan, S.; Camponovo, G.; Monzani, J.-S.; Pigneur, Y. (2005):** Negotiation in technology landscapes: An actor-issue analysis. In: Journal of Management Information Systems, Vol. 21 (2005) No. 4, pp. 137-172.
- BMI (2006):** E-Government 2.0: Das Programm des Bundes. http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Informationsgesellschaft/e_government_des_bundes_.pdf?__blob=publicationFile, accessed at 07.04.2015.
- BMW; BMI; BMVI (2014):** Digitale Agenda 2014 – 2017. München: PRpetuum GmbH.
- Bradley, G. (2010):** Benefit Realisation Management: A Practical Guide to Achieving Benefits Through Change. (2 ed.), Gower Pub Co, Farnham 2010.
- Braun, J. (2010):** Benefits management and its success, European Business School 2010.
- Braun, J.; Ahlemann, F.; Riempp, G. (2009):** Benefits Management: A Literature Review and Elements of a Research Agenda. In Hansen, H.R.; Karagiannis, D.; Fill, H.-G. (Eds.), 9. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik (pp. 555-564). Wien.
- Breese, R. (2012):** Benefits realisation management: Panacea or false dawn? In: International Journal of Project Management, Vol. 30 (2012) No. 3, pp. 341-351.
- Bryson, J.M. (2004):** What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. In: Public Management Review, Vol. 6 (2004) No. 1, pp. 21-53.
- Carolan, M. (2002):** Stepping into the light: stakeholder impact on competitive adaptation. In: Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 (2002) No. 3, pp. 255-272.
- Changchit, C.; Joshi, K.D.; Lederer, A.D. (1998):** Process and reality in information systems benefit analysis. In: Information Systems Journal, Vol. 8 (1998) No. 2, pp. 145-162.
- Cleland, D.I. (1998):** Stakeholder management. In Pinto, J. (Ed.), Projekt management handbook (pp. 55-72). San Francisco: Jossey-Bass/Project Management Institute.
- Eckartz, S.; Katsma, C.; Maatman, R.O. (2012):** A Design proposal for a Benefits Management Method for Enterprise System Implementation. Paper presented at the 45th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, pp. 4642-4651.
- Etzioni, A. (1971):** A Comparative Analysis of Complex Organisations, The Free Press, New York 1971.
- Flak, L.S.; Eikebrokk, T.R.; Dertz, W. (2008):** An Exploratory Approach for Benefits Management in e-Government: Insights from 48 Norwegian Government Funded

- Projects. Paper presented at the 41st Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 1530-1605.
- Flak, L.S.; Solli-Saether, H. (2013):** Benefits Realization in eGovernment: Institutional Entrepreneurship or Just Hype? , 46th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii: IEEE Computer Society.
- Freeman, R.E. (1984):** Strategic Management: A Stakeholder Approach, Financial Times Prentice Hall, Boston 1984.
- Frooman, J. (1999):** Stakeholder Influence Strategies. In: Academy of Management Review, Vol. 24 (1999) No. 2, pp. 191-205.
- Gadatsch, A. (2009):** IT-Controlling: Konzepte und aktuelle Situation in der Praxis. In: Wirtschaftsinformatik, Vol. 51 (2009) No. 3, pp. 295-305.
- Giaglis, G.M.; Mylonopoulos, N.; Doukidis, G.I. (1999):** The ISSUE methodology for quantifying benefits from information systems. In: Logistics Information Management, Vol. 12 (1999) No. 1/2, pp. 50-62.
- Greger, V.; Balta, D.; Wolf, P.; Krcmar, H. (2014):** Analyzing Stakeholders in Complex E-Government Projects: Towards a Stakeholder Interaction Model. In Janssen, M.; Scholl, H.J.; Wimmer, M.A.; Bannister, F. (Eds.), Electronic Government - 13th IFIP W.G. 8.5 International Conference EGOV 2014 (LNCS: 8653) (Vol. LNCS: 8653, pp. 194-205). Dublin: Springer Link.
- Hemanta, D. (2012):** Assessing stakeholders' influence on social performance of infrastructure projects. In: Facilities, Vol. 30 (2012) No. 11/12, pp. 531-550.
- Hester, P.T.; Adams, K.M. (2013):** Determining Stakeholder Influence Using Input-output Modeling. In: Procedia Computer Science, Vol. 20 (2013), pp. 337-341.
- Holzer, B. (2008):** Turning Stakeseekers Into Stakeholders A Political Coalition Perspective on the Politics of Stakeholder Influence. In: Business & Society, Vol. 47 (2008) No. 1, pp. 50-67.
- ipima; D21 (2014):** eGovernment MONITOR 2014: Nutzung und Akzeptanz von elektronischen Bürgerdiensten im internationalen Vergleich.
- Irani, Z.; Love, P. (2002):** Developing a Frame of Reference for ex-ante IT/IS Investment Evaluation. In: European Journal of Information Systems, Vol. 11 (2002) No. 1, pp. 74-82.
- Irani, Z.; Love, P. (2008):** Evaluating Information Systems: Public and Private Sector, Routledge, London 2008.

- ITGI (o.J.):** Enterprise Value: Governance of IT Investments: The Val IT Framework 2.0 Extract. <https://www.isaca.org/Knowledge-Center/Val-IT-IT-Value-Delivery-/Documents/Val-IT-Framework-2.0-Extract-Jul-2008.pdf>, accessed at
- Jones, S.; Irani, Z. (2003):** IS Evaluation in the UK Public Sector: Emerging Research Themes and Issues. Ninth Americas Conference on Information Systems (pp. 1444-1452).
- Jurison, J. (1996):** Toward more effective management of information technology benefits. In: Journal of Strategic Information Systems, Vol. 5 (1996) No. 4, pp. 263-274.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2005):** The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. In: Harvard Business Review, Vol. 70 (2005) No. 1, pp. 172-180.
- Kareem, H.I.A.; Bakar, A.H.A. (2011):** Identifying IT benefits for Malaysian construction companies. In: IT Con, Vol. 16 (2011), pp. 477-492.
- Kesten, R.; Schröder, H.; Wozniak, A. (2006):** ARBEITSPAPIERE DER NORDAKADEMIE: Konzept zur Nutzenbewertung von IT-Investitionen. (Vol. 2006-3). Elmshorn: Nordakademie.
- King, B. (2008):** A Social Movement Perspective of Stakeholder Collective Action and Influence. In: Business & Society, Vol. 47 (2008) No. 1, pp. 21-49.
- Krcmar, H. (2010):** Informationsmanagement. (5 ed.), Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2010.
- Krcmar, H. (2015):** Informationsmanagement. (6 ed.), Springer Gabler, Berlin Heidelberg 2015.
- Lin, C.; Pervan, G. (2003):** The practice of IS/IT benefits management in large Australian organizations. In: Information & Management, Vol. 41 (2003) No. 1, pp. 13-24.
- Lin, K.; Lin, C.; Tsao, H. (2005):** IS/IT investment evaluation and benefit realization practices in Taiwanese SMEs. In: Journal of Information Science and Technology, Vol. 2 (2005) No. 4, pp. 44-71.
- Lindgren, I. (2012):** Towards a Conceptual Framework for Identifying Public E-Service Stakeholders: On Where to Start Looking. In Flak, L.S.; Janssen, M.; Moe, C.E.; Scholl, J.; Wimmer, M.A. (Eds.), eleventh conference on electronic government (Ifip EGOV 2012) (pp. 175-183). Kristiansand, Norway.
- Littau, P.; Jujagiri, N.; Adlbrecht, G. (2010):** 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009). In: Project Management Journal, Vol. 41 (2010) No. 4, pp. 17-29.

- Love, P.E.D.; Irani, Z.; Standing, C.; Lin, C.; Burn, J.M. (2005):** The enigma of evaluation: benefits, costs and risks of IT in Australian small-medium-sized enterprises. In: *Information & Management*, Vol. 42 (2005) No. 3, pp. 947-964.
- Love, P.E.D.; Matthews, J.; Simpson, I.; Hill, A.; Olatunji, O.A. (2014):** A benefits realization management building information modeling framework for asset owners. In: *Automation in Construction*, Vol. 37 (2014), pp. 1-10.
- Mahoney, J. (1994):** Stakeholder responsibilities: turning the ethical tables. In: *Business Ethics: A European Review*, Vol. 3 (1994) No. 4, pp. 31-35.
- Marshall, P.; McKay, J. (2004):** Strategic IT planning, evaluation and benefits management: the basis for effective IT governance. In: *Australasian Journal of Information Systems*, Vol. 11 (2004) No. 2, pp. 14-26.
- Mathur, V.N.; Price, A.D.F.; Austin, S. (2008):** Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. In: *Construction Management and Economics*, Vol. 26 (2008) No. 6, pp. 601-609.
- May, D.; Sapountzis, S.; Yates, K.; Kagioglou, M.; Aouad, G. (2009):** Realising benefits in primary healthcare infrastructures. In: *Facilities*, Vol. 27 (2009) No. 3/4, pp. 74-87.
- Melton, T.; Iles-Smith, P.; Yates, J. (2008):** *Project Benefits Management: Linking Projects to the Business*, Elsevier, Oxford 2008.
- Mitchell, R.K.; Agle, B.R.; Wood, D.J. (1997):** Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. In: *Academy of Management Review*, Vol. 22 (1997) No. 4, pp. 853-886.
- Nielsen, K.M.P.; Nielsen, P.A.; Persson, J.S. (2012):** IT benefits management in local government: a comparative case study. *ECIS 2012 Proceedings*.
- OGC (2007):** *Managing Successful Programmes*. (3 ed.), The Stationary Office 2007.
- OGC (2009):** *Managing Successful Projects with PRINCE2*, TSO, Norwich 2009.
- Olander, S.; Landin, A. (2005):** Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. In: *International Journal of Project Management*, Vol. 23 (2005) No. 4, pp. 321-328.
- Parker, M.M.; Benson, R.J.; Trainor, H.E. (1988):** *Information Economics: Linking Business Performance to Information Technology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1988.
- Peppard, J.; Ward, J.; Daniel, E. (2007):** Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments. In: *MIS Quarterly Executive*, Vol. 6 (2007) No. 1, pp. 1-11.

- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978):** The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, New York 1978.
- Pina, P.; Romao, M.; Oliveira, M. (2013):** Using benefits management to link knowledge management to business objectives. In: VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol. 43 (2013) No. 1, pp. 22-38.
- Pomeroy, R.; Douvere, F. (2008):** The engagement of stakeholders in the marine spatial planning process. In: Marine Policy, Vol. 32 (2008) No. 5, pp. 816-822.
- Remenyi, D.; Sherwood-Smith, M. (1998):** Business benefits from information systems through an active benefits realisation programme. In: International Journal of Project Management, Vol. 16 (1998) No. 2, pp. 81-98.
- Sallinen, L.; Ahola, T.; Ruuska, I. (2011):** Governmental Stakeholder and Project Owner's Views on the Regulative Framework in Nuclear Projects. In: Project Management Journal, Vol. 42 (2011) No. 6, pp. 33-47.
- Savage, G.T.; Nix, T.W.; Whitehead, C.J.; Blair, J.D. (1991):** Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders In: the Executive, Vol. 5 (1991) No. 2, pp. 61-75.
- Schönholzer, M.; Busch, R. (2007):** Richtige Prioritäten für E-Government-Vorhaben setzen. In: eGov Präsenz Fachzeitschrift, (2007) No. 2, pp. 48-49.
- Serra, C.E.M.; Kunc, M. (2015):** Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. In: International Journal of Project Management, Vol. 33 (2015) No. 1, pp. 53-66.
- Tillquist, J. (2002):** Strategic Connectivity in Extended Enterprise Networks. In: J. Electron. Commerce Res., Vol. 3 (2002) No. 2, pp. 77-85.
- Vogt, M.; Hales, K. (2010):** Strategic Alignment of ICT Projects with Community Values in Local Government. 43rd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-10). Hawaii: IEEE Computer Society.
- Walker, D.; Bourne, L.M.; Shelley, A. (2008):** Influence, stakeholder mapping and visualization. In: Construction Management and Economics, Vol. 26 (2008) No. 6, pp. 645-658.
- Ward, J.; Daniel, E. (2006):** Benefits management: delivering value from IS & IT investments, Wiley, Chichester u.a. 2006.
- Ward, J.; De Hertogh, S.; Viaene, S. (2007):** Managing Benefits from IS/IT Investments: an Empirical Investigation into Current Practice. Paper presented at the 40th Hawaii International Conference on System Sciences.

- Ward, J.; Griffiths, P. (1996):** Strategic planning for Information Systems, John Wiley and Sons Ltd., Chicester, U.K. 1996.
- Ward, J.; Taylor, P.; Bond, P. (1996):** Evaluation and realisation of IS/IT benefits: an empirical study of current practice. In: European Journal of Information Systems, (1996) No. 4, pp. 214-225.
- Wehrmann, A.; Heinrich, B.; Seifert, F. (2006):** Quantitatives IT-Portfoliomanagement: Risiken von IT-Investitionen wertorientiert steuern. In: Wirtschaftsinformatik, Vol. 48 (2006) No. 4, pp. 234-245.
- Winch, G. (2004):** Managing project stakeholders. In: The Wiley guide to managing projects. Eds.: Morris, P.W.G.; Pinto, J. Wiley, Hoboken, New York 2004, pp. 321-339.
- Winkel, O. (2006):** Electronic Government in Deutschland – Licht, aber auch Schatten. In: Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, Vol. 55 (2006) No. 4, pp. 445-451.
- Wolf, P.; Krcmar, H. (2005):** Wirtschaftlichkeit von E-Government am Beispiel des elektronischen Bauantragsprozesses. Paper presented at the Proceedings der Tagung Wirtschaftsinformatik 2005, Bamberg, pp. 747-764.
- Wolfe, R.A.; Putler, D.S. (2002):** How tight are the ties that bind stakeholder groups? In: Organization Science, Vol. 13 (2002) No. 1, pp. 64-80.
- Yang, J.; Shen, P.Q.; Bourne, L.; Ho, C.M.-F.; Xue, X. (2011):** A typology of operational approaches for stakeholder analysis and engagement. In: Construction Management and Economics, Vol. 29 (2011) No. 2, pp. 145-162.
- Yates, K.; Sapountzis, S.; Lou, E.C.W.; Kagioglou, M. (2009):** BeReal: Tools and Methods for Implementing Benefits Realisation and Management. 5th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation (pp. 223 – 232). Reykjavík, Iceland.
- Yin, R.K. (2008):** Case study research: Design and methods. (5 ed.), Sage Publications, London 2008.

7 Anhang

7.1 Interview-Ergebnisse: Kategorisierung der Nutzenpotentiale

Kategorie	Nutzenpotentiale
Reduktion von Aufwand	Reduktion von Aufwand
	Arbeitsentlastung
	Sammeln der Belege entfällt
	Zeitersparnis beim Ausfüllen
	einmalige Registrierung
Vereinfachung	einfacher Zugang zu Daten für Lohnsteuerhilfevereine oder Steuerberater
	Vereinfachung
höhere Datenqualität	höhere Datenqualität
	Reduktion der Fehlerquote
	Plausibilitätsprüfung
Wettbewerbsvorteil	Wettbewerbsvorteil
(Prozess-) Effizienz	(Prozess-) Effizienz
	schnellere Rückmeldung vom Finanzamt
Image	Imagegewinn
	steigende Nutzerzahlen bei ELSTER
Überwachungsmöglichkeit	Überwachungsmöglichkeit
Digitalisierung	Digitalisierung
	weniger Papier
Transparenz	Transparenz
Personaleinsparung	Personaleinsparung
Vollständigkeit der Daten	Vollständigkeit der Daten
bessere Serviceorientierung	bessere Serviceorientierung
Flexibilität	Flexibilität

Tabelle 19: Kategorisierung der Nutzenpotentiale (Quelle: eigene Darstellung)

7.2 Interview-Ergebnisse: Kategorisierung der Risiken

Kategorie	Risiken
unzureichendes Marketing	VaSt als Datenkrake empfunden
	schlechtes Marketing
	unzureichendes Informieren der Zielgruppen
	überladende Informationswebseite
	Finanzamt wird als Datenlieferant gesehen
	fehlende Transparenz über den Umfang der Daten
VaSt als Überwachungsmittel	VaSt als Überwachungsmittel
	gläserner Mensch
Kosten größer als der Nutzen	Kosten größer als der Nutzen
Komplexität bei der Nutzung	komplexer Registrierungsprozess
	Komplexität beim Ausfüllen
	Benutzung nicht verständlich
	technisches Know-How erforderlich
Abhängigkeit von Dritten	Abhängigkeit von Externen
	Abhängigkeit von Daten
	langsame, bürokratische Prozesse in der Verwaltung
Qualität der Daten	Qualität der Daten
erhöhter Aufwand	zusätzlicher Aufwand
	erhöhtes Supportaufkommen
Akzeptanzprobleme	Akzeptanz intern
	fehlende Verpflichtung
	Akzeptanz der Vollmachtsdatenbank
Begriffswahl	Begriff irreführend
unzureichendes Einbeziehen der Stakeholder	unzureichendes Einbeziehen der Stakeholder
	kein Feedback der Stakeholder möglich
	kein Erkennen des Nutzens
technische Probleme	fehlende Verfügbarkeiten
	keine Geschwindigkeit
	fehlerhafte Offenlegung der Daten (falscher Adressat)
	unterschiedliche Datenstrukturen
	Probleme bei den Schnittstellen
	technische Voraussetzungen
organisatorische Rahmenbedingungen	Entkopplung vom Gesetzgeber
rechtliche Rahmenbedingungen	steuerrechtliche Änderungen
Reduktion von Mandanten	Reduktion von Mandanten
Datenschutz / Datensicherheit	Datenschutz / Datensicherheit

Kategorie	Risiken
politische Rahmenbedingungen	politische Rahmenbedingungen
Medien	Medien

Tabelle 20: Kategorisierung der Risiken (*Quelle: eigene Darstellung*)