

---

# Citizen Relationship Management (CRM)

— Lernen vom Customer Relationship Management!—

Hinrich E. G. Bonin<sup>1</sup>

## Zusammenfassung:

Eine schwierige Aufgabe für die öffentliche Verwaltung liegt im Handhaben einer dauerhaft positiven Beziehung zu jedem Bürger. Beim Praktizieren eines solchen Citizen Relationship Management (CRM) sind Anleihen beim Customer Relationship Management hilfreich. Das CRM für Unternehmen zielt auf die Aspekte: Verstehen der Kunden und des Marktes, Entwickeln des Angebotes, Akquirieren der Kunden und Bewahren der Kunden. Dabei rückt es die relevanten Informationen für den Kunden und über den Kunden in allen Unternehmensbereichen in den Mittelpunkt. Beim Abschauen ist zu beachten, daß die Citizen-Rolle mehr umfaßt als die Customer-Rolle und daß mehr Informationstechnik gebraucht wird als bisher „läuft“. Trotzdem wäre es für die öffentliche Verwaltung ein nützlicher Schritt, die CRM-Philosophie für Unternehmen mit ihrer informationstechnischen Grundlage als einen ausbaufähigen Entwurf zu akzeptieren, denn mit wachsender Bürgerzufriedenheit steigt auch die Verwaltungsreputation.



---

<sup>1</sup>Prof. Dr. rer. publ. Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hinrich E. G. Bonin, Fachhochschule Nordostniedersachsen, University of Applied Sciences in North-East-Lower-Saxony, Volgershall 1, D-21339 Lüneburg, Bonin's Web Site: <http://as.fhnon.de/> Speicherort des Originals auf 193.174.33.147: D:\bonin\citizen\citizen.tex

## Inhaltsverzeichnis

1	Das Leitbild vom effizienten Dienstleister — Ein alter Hut!	2
2	CRM-Prämisse: Citizen = Customer++	4
3	CRM-Prämisse: Informationstechnik	5
4	CRM-Praxis: Verwaltungsreputation steigt!	7

### 1 Das Leitbild vom effizienten Dienstleister — Ein alter Hut!

Landauf, landab wird schon lange<sup>2</sup> gepredigt, daß die öffentliche Verwaltung das Leitbild eines „effizienten Dienstleiters“ stärker zu verinnerlichen habe. Heute betont jeder Verwaltungsleiter — insbesondere jeder Wahlbeamte — die Kundenrolle seiner „Bürger“<sup>3</sup>. Sein Ziel ist stets der Aufbau und die Pflege eines „Liebes“-Verhältnisses zwischen den Adressaten, Betroffenen und Nutznießer einerseits und der von ihm verantworteten Verwaltung andererseits.

**bekannte  
Predigt**

Die schwierige Aufgabe für die öffentliche Verwaltung liegt allerdings nicht in der Proklamation sondern im Handhaben (Management) einer dauerhaft positiven Beziehung (Relationship) zu jedem Bürger (Citizen). Dabei gibt es für die Verwaltung zwei kritische Erfahrungswerte: Erstens überträgt ein Bürger eine schlechte Erfahrung bei einem einzelnen Verwaltungsvorgang auf sein Verhältnis zur gesamten öffentlichen Verwaltung („Alles Faulenzer!“). Zweitens benutzt der Bürger seine beste Erfahrung mit einem Privatunternehmen als Maßstab für seine Verwaltungsbewertung („Kein Vergleich mit meiner Bank!“).

Ein erfolgreiches Citizen Relationship Management (CRM) muß sich um das Verstehen des Bürgers bemühen. Allein ein altbekanntes Postulat wie „mehr Bürgerfreundlichkeit“ oder „mehr Bürgernähe“ ist nicht hinreichend. Es geht um ein Bürgerverständnis auf der Basis von konkreten Fakten. Hierbei kann die Verwaltung vom Customer Relationship Management lernen, denn das CRM für Unternehmen zielt auf die Aspekte: Wissen (Verstehen der Kunden und des Marktes), Aufgabe (Entwickeln des Angebotes), Verkauf (Akquirieren der Kunden)

**Bürger  
verstehen!**

<sup>2</sup>„Bereits seit Ende der siebziger Jahre wird eine stärkere Kunden- und damit Dienstleistungsorientierung öffentlicher Verwaltungen eingefordert und mit unterschiedlichen organisatorischen Maßnahmen realisiert.“ (↔[Grim2000] S. 141)

<sup>3</sup>Der Begriff „Bürger“ umfaßt dabei üblicherweise vielfältige Adressaten, Betroffene und Nutznießer, also nicht nur Privatleute, sondern auch gewerbliche Unternehmungen, Vereine und Verbände, öffentliche Unternehmungen, Behörden und manche andere. Wie Heinrich Reinermann vorschlägt, so steht im Folgenden der Begriff „Bürger“ für alle Adressaten, Betroffenen und Nutznießer des Verwaltungshandelns (↔[Rei2000a] S. 71–72).

und Service (Bewahren der Kunden). Die CRM-Idee rückt die relevanten Informationen für den Kunden und über den Kunden in allen Unternehmensbereichen in den Mittelpunkt.

In erster Linie wird CRM als Front-End-System wahrgenommen, welches einerseits Verkaufsberater, Außendienstmitarbeiter sowie interne Helpdesk- und Marketing-Mitarbeiter mit Informationen über die eigenen Produkte und Dienstleistungen, über Kunden und die Konkurrenz versorgt und andererseits den Input und das Feedback der Angestellten und Kunden verarbeitet (↔z. B. [Mog99] S. 11).

Die informationstechnische Realisierung dieses anspruchsvollen Ziels bedingt komplexe Software und Hochleistungssysteme für die Datenbereitstellung. Klar ist: Beides kann heute nicht von Null an entwickelt werden. Eine kluge Ergänzung, Fortschreibung und Zusammenführung bestehender Informationssysteme in den verschiedenen Unternehmensbereichen ist der erfolgversprechende Lösungsansatz. Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bedient man sich aller technischen Möglichkeiten aus der klassischen Datenverarbeitung, der Kommunikationstechnik und dem Multimediabereich. Beispiele sind Contact Center (Call Center), Internet-Communities, Customer Profiling und Multi-Channel-Management.

CRM-Systeme haben daher im Kern eine bewährte, betriebliche Standardsoftware, beispielsweise das System SAP R/3. Mit der Ergänzung mySAP.com<sup>4</sup> werden dann die rollenspezifischen Portale abgebildet. Sie bieten zahlreiche Möglichkeiten zur Interaktion und integrierten Zusammenarbeit bei den unterschiedlichsten Geschäftsvorgängen. Die SAP AG verknüpft mit mySAP.com ihre Lösungen im Front-Office und im Back-Office, so daß E-Commerce und die logistische Kette zusammenwachsen. Dadurch stehen CRM-relevante Produktions- und Lagerdaten in Echtzeit zur Verfügung, zum Beispiel um Verfügbarkeitsprüfungen durchzuführen oder genaue Liefertermine angeben zu können (↔[SAP2000]).

Eine CRM-Gliederung in Front- und Back-Office ist in der öffentlichen Verwaltung angebracht und machbar.<sup>5</sup> Allerdings muß die Verwaltung bei ihrer CRM-Gestaltung beachten, daß die Citizen-Rolle mehr ist als die Rolle eines Kunden und daß mehr Informationstechnik zwingend erforderlich ist, als im Verwaltungsalltag heute tatsächlich eingesetzt wird. Die informationstechnische Systemintegration mit konsequenter Ausrichtung auf den Bürger funktioniert erst dann, wenn in allen Verwaltungsbereichen leistungsfähige Informationssysteme „laufen“.

<sup>4</sup> Es gibt eine Menge Front-Office-Sales-Software, zum Beispiel Siebel ↔[Sie2000], Vantive ↔[Van2000] oder Clarify ↔[Cla2000].

<sup>5</sup>Zum Beispiel befürwortet Heinrich Reinermann eine stärkere Unterscheidung von Vordergrund- und Hintergrundverwaltung. Dabei könnte das Schema von „Einzelhandel“ und „Produktionsstätten“ sich auch im öffentlichen Sektor stärker ausprägen (↔[Rei2000] S. 162).

**Bewährte  
Kern-  
softwa-  
re**

**Front-  
&  
Back-  
Office**

## 2 CRM-Prämisse: Citizen = Customer++

Als Beispiel kann man einen Führerscheininhaber betrachten, der sein altes Papier in eine neue Plastikkarte (Euro-Führerschein) umtauschen will. Er möchte etwas von der Verwaltung „erwerben“. Dabei ist er in einer klassischen Kundenrolle zumal er die Plastikkarte nur gegen eine sofortige Zahlung<sup>6</sup> erhält. Die Verkehrsbehörde sollte ihn auch als Kunden betrachten und ihm beispielsweise nicht die Aufgabe aufdrücken eine Karteikartenabschrift<sup>7</sup> der Behörde beizubringen, die das alte Papier ausgestellt hat. Bei einer strikten Kundenorientierung wäre dies eine Aufgabe für das Back-Office.

Im CRM-Sinne ist es eben nicht hinreichend, wenn die Verwaltung die Einstellung pflegt: „Der Bürger kann sich glücklich schätzen, oder ist sogar privilegiert, daß er gerade ihr Kunde sein darf.“ Das Customer-Leitbild bedingt die Entscheidungsfreiheit des Bürgers bei wem er Kunde sein will; kurz gesagt: Wettbewerb ist unumgänglich. Der Führerscheintauscher sollte daher die Möglichkeit haben zumindest zwischen verschiedenen Anlaufstellen (Front-Offices) wählen zu können. Im Alltag wird die öffentliche Verwaltung den Bürger nur dann als Kunden behandeln, wenn er nicht ihr „Gefangener“ ist.

Es wäre aber fatal, die Beziehung Bürger und Verwaltung auf die Kundenrolle zu reduzieren. Dabei geht es nicht nur um den Aspekt, daß einem Kunden gegen Zahlung eines entsprechenden Preises quasi jeder Auftrag erfüllt wird, während die öffentliche Verwaltung dem Bürger nicht jeden Wunsch erfüllen kann; denn sie bleibt hoffentlich „unbestechlich“. Beispielsweise läßt sich die Beziehung beim Bauantrag nur bedingt aus der Kundenrolle optimieren. Die im Baurecht codierten Ziele und Zwecke sind sinnvollerweise eben nicht immer im Interesse des einzelnen Kunden. Mathematisch formuliert ist in einem solchen Dienstleistungsfall der Citizen in einer „kleineren“ Rolle als der Customer.

Für das Citizen Relationship Management gilt jedoch, daß der Citizen primär in einer „größeren“ Rolle als der Customer ist. Der Citizen ist quasi ein Customer++, wenn man sich einer Formulierung entsprechend der Unterschiede zwischen der Programmierung in  $C$  und der in  $C++$  bedient.<sup>8</sup>

Der Citizen unterscheidet sich vom Customer durch seine Möglichkeiten und seine Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Gerade mit der Verschiebung des Leitbildes vom „schlanken Staat“ ( $\leftrightarrow$ z. B. [GI95]) zum „aktivierenden Staat“ ( $\leftrightarrow$ z. B. [Bund99, Schi2000]) wird diese Rolle des Citizen be-

**Wettbewerb**

**Nicht  
ALLES  
ist  
käuflich!**

**Mitwirkung**

<sup>6</sup>Eine Verwaltungsgebühr in Höhe von DM 47,00.

<sup>7</sup>Amtliches Wort gegenüber dem Bürger im Landkreis Lüneburg für das beizubringende Dokument.

<sup>8</sup>Die Programmierung in  $C$  gestaltet eine Kette von Zustandsänderungen von Speicherplätzen (= imperative Stil). Bei  $C++$  werden die verändernden Funktionen mit den Speicherplätzen zu Objekten kombiniert. Der objektorientierte Stil ist zu einer eigenen Sicht mit der gewohnten  $C$ -Syntax herangereift, obwohl er im Kern auf imperativen Elementen basiert.

tont. Das CRM muß diese Mitwirkungs- und Gestaltungsfunktionen des Bürgers nutzen und fördern. Das Leitbild des aktivierenden Staates fordert, daß die öffentliche Verwaltung Anreize und organisatorische Hilfestellungen für das Engagement des Bürgers bietet (↔z. B. [Grim2000]).

Beispielsweise sind bei der Beziehung Schulverwaltung und Eltern(schaft), die Eltern keinesfalls in der skizzierten „kleineren“ Rolle im Vergleich zum Customer. Hier gilt nicht die obige Charakterisierung als Customer--, sondern die als Customer++. Betrachtet man nun den Fall, daß diese Kommunalverwaltung eine bauliche Umgestaltung ihrer Grundschule durchführen will. Zielt die Verwaltung nur darauf ab, die Eltern im Sinne der Kundenorientierung optimal zu bedienen, dann schöpft sie den möglichen Beziehungsnutzen nicht aus. Die Eltern sind weit mehr als Kunden. Sie sind als Mitgestalter der Maßnahme zu behandeln. Beim CRM hat die Verwaltung daher Partner<sup>9</sup>, die mitverantwortlich handeln können, anzunehmen.

Darüber hinaus ist zu bedenken, daß der Kunde längst nicht mehr König im Hinblick auf prägende unternehmerische Entscheidungen ist. Die Sitten am Hofe des Unternehmensmanagements bestimmen primär Shareholder-Value und Profit. Das Citizen Relationship Management kann also nicht einfach die Customer-Rolle übernehmen, wenn es vom Customer Relationship Management lernen will. Es muß vielmehr den Customer++ in den Mittelpunkt rücken. Im Analogiebild formuliert: Die Shareholder-Rolle ist einzubeziehen.

### 3 CRM-Prämisse: Informationstechnik

Unstrittig wird heute in allen<sup>10</sup> Bereichen und Ebenen der öffentlichen Verwaltung erfolgreich Informationstechnik genutzt. Bildschirmarbeitsplätze gibt es in Hülle und Fülle; sicherlich auch zum Teil in Form von veralteten Geräten, die mangels Haushaltsmittel nicht rechtzeitig ersetzt wurden. Eher kritisch für das CRM ist das Defizit an passender Software. Zweifellos gibt es in Teilbereichen, zum Beispiel im Bereich des Finanz- und Steuerwesens oder in der Arbeitsverwaltung, leistungsfähige Basissoftware, die hervorragend als Kristallisationspunkt für das CRM geeignet sind. Bei ihnen liegt die entscheidende Restriktion für das CRM im Datenschutz<sup>11</sup> und nicht im Technikmangel.

<sup>9</sup>Die Grenze zum *Public Private Partnership* ist fließend. Partner muß nicht ein Unternehmen oder Verein sein. Jeder Bürger kann im Sinne der Wertschöpfungskette eine Partnerrolle haben.

<sup>10</sup>Auch hier bestätigen Ausnahmen den Regelfall. So stellte man beispielsweise im Kanzleramt folgende Arbeitsweise fest: „Die Registratur . . . arbeitet mit handgeschriebenen Karteikarten. Die Stellvermerke über den Standort der Akten werden z. B. bei der Herausgabe der Akten an das Referat mit Bleistift vorgenommen und bei Rückkehr ausradiert.“ ↔[Hir2000]

<sup>11</sup>Die Diskussion über den Gestaltungseinfluß des Datenschutzes wird hier nicht weiter vertieft. Für eine moderne Datenschutzsicht siehe beispielsweise die Arbeiten von Herbert Fiedler (↔z. B. [Fied2000]).

In der Fläche jedoch, zumindest bei kleinen Kommunalverwaltungen, ist in Bezug auf das CRM überall eine erhebliche Softwarelücke festzustellen. Dieses Softwaredefizit hat vielfältige Gründe. Zwei zeigen sich sicherlich folgendermaßen:

- „Altsysteme“

Die Großsysteme in der Massendatenverarbeitung (z. B. Software der Datenzentralen), jahrzehntelang im nützlichen Produktionseinsatz, müssen kontinuierlich erweitert und an die rechtlichen Änderungen angepaßt werden. Für eine grundlegende Umstellung auf integrationsfähige Basissysteme fehlen Experten, Geld und Zeit.

**Große  
Systeme**

- „Einzelplatzkonglomerat“

Die für den Weltmarkt konzipierten Bürosysteme wurden überall vor Ort kreativ genutzt, wobei eine Flut von vielfältigen Einzelplatz und Kleinsystemen entstand. Dieses Einzelplatzkonglomerat ist nur bedingt integrationsfähig. Das leichte Internet-Publizieren eines Microsoft-Word-Dokumentes verleitet schnell zur Annahme, es gäbe hier kein gravierendes Softwareproblem. Leider ist die Integration für das CRM keinesfalls trivial. Der Schritt vom selbstständigen Kleinsystem zum integrierten Teilsystem bedingt erhebliche Aufwendungen. Auch dafür fehlen Experten, Geld und Zeit.

**Geräte-  
misch-  
masch**

Das CRM wird nur dann ein Erfolg, wenn das Technikdefizit erkannt und mit aller Kraft beseitigt wird. Den Verlockungen von „kostenarmen“ Schnellschüssen sollte die Verwaltung widerstehen.

Beispielhaft hierfür kann die Einrichtung von sogenannten Bürgerämtern und Bürgerbüros betrachtet werden.<sup>12</sup> Dabei will man dem Bürger Wege ersparen und ihm bei der Antragsstellung helfen. Will der Bürger beispielsweise im Bürgerbüro sein Kind zum Kindergarten anmelden, dann hat der Sachbearbeiter, natürlich über ein Intranet, das altbewährte Anmeldeformular auf seinem Bildschirm, und beginnt das „Frage-Antwort-Eintipp-Spiel“. Die entscheidene Auskunft, in welcher Kindergruppe und zu welcher Zeit das Kind einen Platz erhalten könnte, kann er nicht geben, denn den Zugriff auf die PCs der Leiterinnen der betroffenen Kindergärten hat er nicht. Für das CRM wäre es aber erforderlich alle Daten über die aktuellen Belegungen verfügbar zu haben. Erst dann könnte im Bürgerbüro der Bürger wirklich „bedient“ werden. Dann könnte der Bürger entscheiden, ob beispielsweise durch Zuzahlung ein früher Beginn für seine Kindesbetreuung in Betracht kommt und welche Kinder diesen Service schon mitmachen.

Die übliche Formularabbildung im Netz, kombiniert mit Informationen zu den notwendigen Unterlagen und den Ausfüllhinweisen, mag manchmal ein sinnvoll

**Scheuklappe  
Formu-  
lar**

<sup>12</sup>Das Bürgeramt bietet konzentriert an einer örtlichen Stelle vielfältige öffentliche Leistung an. Das Bürgerbüro zusätzlich noch privatwirtschaftliche Leistungen.

ler Schritt sein, ist aber oft der falsche Weg. Im Sinne des CRM reicht es nicht aus, daß die Verwaltung informiert und bei Anträgen hilft. Vielmehr sollte die Informationstechnik genutzt werden, um das Anliegen des Bürgers zeitgerecht (abschließend) zu erledigen. Dabei verstellt die Ausrichtung am bewährten Antragsformular oft den Blick, für das eigentlich Gewollte und Machbare.

#### 4 CRM-Praxis: Verwaltungsreputation steigt!

Der Verweis auf eine aktuelle Idee (oder Mode?) in der Privatwirtschaft hat die öffentliche Verwaltung selten motiviert ihr Geschäftsgebahren entsprechend zu ändern. Es bedurfte stets klarer Vorteile für die Verwaltung selbst oder einer machtvollen Anordnungen durch die Politik. So ist beispielsweise das Neue Steuerungsmodell vorangekommen, als die Verwaltung erkannte, daß es mehr Handlungsfreiraum für sie selbst gegenüber der Politik ermöglicht (↔[Rei99] S. 245). So stellt sich auch für die CRM-Praxis die kritische Frage, worin besteht der unmittelbare Vorteil für die öffentliche Verwaltung und ist dieser Vorteil für sie auch überzeugend. Die Antwort ist klar: Ihr CRM-Vorteil ist ein Wachsen der Reputation; denn mehr Bürgerzufriedenheit bedeutet mehr Ansehen für die Beschäftigten in der Verwaltung. Ob dieser Vorteil eine hinreichend große Menge von Beschäftigten überzeugt, ist nicht sicher.

**Aha,  
gute  
Leute!**

In Analogie zur Kundenzufriedenheit<sup>13</sup> resultiert die Zufriedenheit des Bürgers mit der Verwaltung als Dienstleister aus seinem subjektiven Vergleich zwischen erwartetem und tatsächlich wahrgenommenen Nutzen. Beim CRM wird angenommen, daß sich der Grad der Zufriedenheit aus einem Vergleich mit einem kundenindividuellen Standard definiert. Dieser Standard ergibt sich aus den Erwartungen und Erfahrungen, wobei die Erfahrungen die Erwartungen bestimmen und bis zu einem gewissen Grad auch umgekehrt. Die Erwartungen beeinflussen die subjektiv wahrgenommen und interpretierten Erfahrungen.

In diesem Geflecht von Erwartungen und Erfahrungen sind zumindest die drei folgenden Aspekte<sup>14</sup> für die öffentliche Verwaltung bedeutsam:

- **Zuverlässigkeit**  
Zu gewährleisten ist eine schnelle und korrekte Abarbeitung des Massengeschäftes. Dies betrifft beispielsweise das Erstellen von Dokumenten und Bescheiden aller Art.
- **Reaktionsfähigkeit**  
Kriterium ist hier die rasche und kompetente Behandlung von Anregungen, Anfragen, „Reklamationen“ und Widersprüchen. Hier gilt es besonders der Rolle eines Customer++ gerecht zu werden.

**Korrekt!**

**Ansprechbar!**

<sup>13</sup>Zum Begriff „Kundenzufriedenheit“ ↔z. B. [Ber98].

<sup>14</sup>In freier Analogie zu [Hel98] S. 53. Dort wird ein „tangibles Umfeld“ unterstellt.

- angemessenes Umfeld

Der Auftritt und das Erscheinungsbild der Behörde soll adäquat zu den Erwartungen sein. Das dunkle Hinterzimmer mit Schreibblock paßt ebenso wenig wie der Prunkbau.

**Solide!**

Nun könnte eine Verwaltung leicht behaupten, sie sei zuverlässig, reaktionsfähig und habe das angemessene Umfeld. Die CRM-Idee operiert jedoch nicht mit solchen „weichen“ Aussagen. Sie fordert belegbare Feststellungen und zwar durch Nutzung ihrer Informationstechnik. Anders formuliert: Ein Relationship-orientiertes Controlling ist wesentlicher Bestandteil. Dabei geht es um Daten über eine Beziehung deren Bewertungsstandard letztlich individuell geprägt ist. Ein solches Beziehungscontrolling ist eine schwierige und konfliktreiche Aufgabe. Deshalb wäre es schon ein guter erster Schritt, wenn die Verwaltung die Zahl der Bürger erhöhen könnte, die sich zu folgender Aussage bekennen:<sup>15</sup> **„Es funktioniert zwar nicht alles bei dieser Verwaltung, aber Frau Mustermann, meine kompetente Ansprechpartnerin, bringt das immer in Ordnung, ihr kann ich vertrauen.“**

**Controlling**

## Literatur

[BachÖst2000] Volker Bach / Hubert Österle (Hrsg.); Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin Heidelberg u. a. (Springer), 2000, ISBN 3-540-67309-1.

[Ber98] Beat Bernet; Konzeptionelle Grundlagen des modernen Relationship Banking, in: [BerHel98] S. 3–36.

[BerHel98] Beat Bernet / Peter P. Held (Hrsg.); Relationship Banking — Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden (Gabler), 1998, ISBN 3-409-14219-3.

[Bund99] Bundesregierung; Moderner Staat — Moderne Verwaltung — Leitbild und Programm der Bundesregierung; Kabinettsbeschluß vom 1.12.1999; Quelle: <http://www.staat-modern.de/programm/index.htm> Zugriff: 14-Sep-2000, siehe auch Koalitionsvereinbarung vom 20.10.1998, Kapitel IX, Nr.11, 2. Abs.

[Cla2000] Clarify Sales Software (Nortel Networks Company), <http://www.clarify.com/products/>, Zugriff: 14-Sep-2000.

[Dubs98] Peter Dubs; Strategisches Kundenmanagement und Retention Marketing im Retail Banking, in: [BerHel98] s. 69–89.

<sup>15</sup>Analogieformulierung zu [Dubs98] S. 87.

- [Fied2000] Herbert Fiedler; Der Staat im Cyberspace — Electronic Law Enforcement —, in: Verwaltung & Management, 6. Jg. (2000), Heft 1, S. 4–6.
- [GI95] Gesellschaft für Informatik e. V. (Herausgeber); Der schlanker Staat — Informatik und Informationstechnik können dazu beitragen — Eine Analyse des Präsidiums Ausschusses „Forschung und Technologie“ der GI, Redaktion: H. Bonin & F. J. Radermacher, 1995.
- [Grim2000] Klaus Grimmer; Politik und Verwaltungsmodernisierung — Ausdifferenzierung eines funktionalen Zusammenhangs, in: Verwaltung & Management, 6. Jg. (2000), Heft 3, S. 138-144.
- [Hel98] Peter P. Held; Relationship Banking als strategische Erfolgsposition, in: [BerHel98] s. 37–66.
- [Hir2000] Burkhard Hirsch; Bericht des Sonderermittlers zum Aktenbestand des Bundeskanzleramtes; Auszug aus dem Bericht in der Frankfurter Rundschau vom 1. Juli 2000, Seite 7, Titel: „Die Löschungen fanden an drei Tagen nach Dienstschluß statt“
- [META99] Meta Group Inc, Stamford, CT; How Do I Get Customer Relationship Management Right? — How-To Teleconference, 13-Oct-1999, <http://www.metagroup.com>, Zugriff: 20-May-2000.
- [Mog99] Ralph Mogicato; Customer Relationship Management (CRM) in Banken: Kundenorientierung mit modernster Informationstechnologie (IT), Publikation der Swiss Banking School Zürich, Nr. 238, 1999 (Verlag Paul Haupt), ISBN 3-258-06128-9.
- [Schi2000] Otto Schily; Staatsmodernisierung und Verwaltungsreform: Praxis, Pläne und Perspektiven, Grundsatzreferat im „Gesprächskreis Strukturreform der öffentlichen Verwaltung“ der Friedrich-Ebert-Stiftung am 20. März 2000 in Berlin.
- [Rei99] Heinrich Reinermann; Theorie und Praxis der Verwaltungsmodernisierung: Was sagt die Wissenschaft?, Festvortrag anlässlich des Außerordentlichen Delegiertentages zum 25-jährigen Bestehen der BTB-Gewerkschaft Technik und naturwissenschaften im öffentlichen Dienst am 28. September 1999 in Mainz, abgedruckt in Nachr. Verm. Verw. RP 4/99, S. 241–250.
- [Rei2000] Heinrich Reinermann; Electronic Government — ante portas, Government Leaders' Conference: leading the Information Society, in: Verwaltung & Management, 6. Jg. (2000), Heft 3, S. 161-164.

[Rei2000a] Heinrich Reiner mann; Der Öffentliche Sektor im Internet — Veränderungen der Muster öffentlicher Verwaltungen —, Speyerer Forschungsberichte, Nr. 206, 2000, ISBN 3-932112-44-X.

[SAP2000] SAP AG, Walldorf; Customer Relationship Management Technolo-  
gien,

<http://www.sap-ag.de/germany/products/crm/technologie/crmtechnologie.htm>  
Zugriff: 31-May-2000.

auch Pressemitteilungen: zum Beispiel vom 28.2.2000 „Mehr als 200 neue  
Installationen von CRM mit mySAP.com in den letzten vier Monaten“

<http://www.sap-ag.de/germany/press/>, Zugriff: 31-May-  
2000.

[Sie2000] Siebel Sales Software, <http://www.spl.co.za/customer.htm>,  
Zugriff: 14-Sep-2000.

[Van2000] Vantive Sales Software (Vantive Corp.; PeopleSoft, Inc),  
<http://www.vantive.com>, Zugriff: 14-Sep-2000.

## Index

- C, 4
- C ++, 4
- Altsysteme, 6
- Bürger, 2
- Bürgeramt, 6
- Bürgerbüro, 6
- Bürgerfreundlichkeit, 2
- Bürgernähe, 2
- Clarify, 3
- Contact Center, 3
- Controlling, 8
- CRM, 2
- Customer Profiling, 3
- Datenschutz, 5
- E-Commerce, 3
- Einzelplatzkonglomerat, 6
- Erfahrung, 2
- Euro-Führerschein, 4
- Fiedler
  - Herbert, 5, 9
- Formular, 6
- Front-End-System, 3
- Grimmer
  - Klaus, 2, 5, 9
- Handlungsfreiraum, 7
- Internet-Communities, 3
- Kanzleramt, 5
- Kunde, 3
- Leitbild, 2
- Mitgestalter, 5
- Multi-Channel-Management, 3
- mySAP.com, 3
- Portale, 3
- Public Private Partnership, 5
- Reaktionsfähigkeit, 7
- Reinermann
  - Heinrich, 2, 3, 7, 9, 10
- Relationship, 2
- Schily
  - Otto, 4, 9
- Shareholder-Rolle, 5
- Siebel, 3
- Standardsoftware, 3
- Umfeld, 8
- Vantive, 3
- Wettbewerb, 4
- Zuverlässigkeit, 7