

Fusionsgutachten » Management Summary

Fusionsgutachten

Fusion der IT-Ämter der Städte Düsseldorf und Mönchengladbach und der KDVZ Neuss

Management Summary

Stand: 5. März 2007

Ausgangssituation und Zielsetzung

Die Rahmenbedingungen kommunaler IT-Dienstleister haben sich in den letzten Jahren deutlich geändert. Zum einen fordern Kunden neue und komplexere Dienstleistungen, die breite Qualifikationen und eine komplexe Infrastruktur beim Dienstleister voraussetzen. Zum anderen befinden sich die Kunden selbst und somit auch ihre IT-Dienstleister unter einem ständig wachsenden Kostendruck. Zudem müssen kommunale IT-Dienstleister mit einer Vielzahl von spezialisierten und häufig günstigeren Anbietern konkurrieren. In den Verwaltungsspitzen wird vor diesem Hintergrund immer öfter nach Lösungsmöglichkeiten gesucht, dem zunehmenden Wettbewerbsdruck zu begegnen, und in diesem Rahmen vielfach die Intensivierung der interkommunalen Arbeit diskutiert.

Um trotz dieser Rahmenbedingungen die eigene Handlungsfähigkeit und somit auch die Arbeitskräfte am eigenen Standort sichern zu können, müssen kommunale IT-Dienstleister ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Eine Möglichkeit, den genannten Herausforderungen zu begegnen, besteht in der Bündelung von Ressourcen. Die IT-Ämter der Städte Düsseldorf und Mönchengladbach sowie die KDVZ Neuss haben bereits im Rahmen des ITR/R einen ersten Schritt in Richtung Aufgabenzusammenlegung getan, indem sie in ausgewählten Bereichen mit weiteren kommunalen Partnern kooperieren. Um jedoch die Vorteile einer Aufgabenbündelung voll ausschöpfen zu können, müssen weitere Schritte folgen und die Zusammenarbeit der Beteiligten intensiviert werden. Eine Fusion in Form eines Beitritts der IT-Ämter der Städte Düsseldorf und Mönchengladbach zum bestehenden Zweckverband KDVZ Neuss bietet dabei unter vergaberechtlichen, steuerrechtlichen, gemeinderechtlichen und zeitlichen Aspekten die geeignete Lösung für eine Zusammenlegung der Ressourcen.¹ Weiterhin übernehmen die drei Partner mit der Fusion eine Vorreiterrolle im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit innerhalb der IT in NRW. Die Fusion könnte somit zu einer Änderung der kommunalen IT-Landschaft beitragen, indem sie andere Kommunen zu weiteren Bildungen von „größeren“ Einheiten bewegt.

Das an Kienbaum in Auftrag gegebene Gutachten klärt vor diesem Hintergrund, ob eine Fusion für die potentiellen Fusionspartner wirtschaftlich sinnvoll ist. Des Weiteren wird im Gutachten ein Grobkonzept zur Ausgestaltung der Fusion erstellt.

Vorhandene Synergiepotentiale

Da sich durch eine Fusion Einsparungsmöglichkeiten sowohl in den Personalaufwänden als auch in den Sachkosten realisieren lassen, basiert die Potentialanalyse im vorliegenden Gutachten auf einem zweiteiligen Vorgehen:

Ausgangsbasis für die Identifikation vorhandener **Potentiale in den Personalaufwänden** sind die Kapazitäten aller drei Partner für operative Tätigkeiten sowie für die Führung. Die operativen Aufgaben sind dabei über alle Partner hinweg zum Großteil deckungsgleich und lassen sich in die drei Aufgabenfelder Anwendungs-, Technik- und Anwenderbetreuung einteilen. Diese Aufgabenfelder werden im Falle einer Fusion zukünftig gemeinsam durch den neuen Zweckverband erbracht.² Weiterhin sind neben Aufgaben der Geschäftsführung auch Querschnitts-Aufgaben gemeinsam im neuen Zweckverband zu erbringen.

Im Zuge der Potentialanalyse werden zunächst die relevanten Aufwände aller drei Partner aus dem Blickwinkel einer zukünftig gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung betrachtet und mögliche Einsparmöglichkeiten hierin identifiziert. Die Höhe der Einsparmöglichkeiten in den operativen Tätigkeiten wird dabei von verschiedenen Aufwandstreibern determiniert, die je nach Tätigkeit und Aufgabenfeld unterschiedliche Wirkungsintensitäten aufwei-

¹ Vgl. hierzu auch das Gutachten der Rechtsanwaltskanzlei Boesen, das der Stadt Düsseldorf vorliegt.

² Ausgeschlossen sind jedoch die Bereiche Telekommunikation und Telefonie. Diese Aufgaben sollten nach Kienbaum-Empfehlung zunächst in Düsseldorf und Mönchengladbach bzw. im Falle der Telefonie in Mönchengladbach verbleiben. Langfristig empfiehlt Kienbaum jedoch die Übernahme der Aufgaben im Bereich der Telekommunikation durch den neuen Zweckverband.

Fusionsgutachten

Management Summary

sen. Ausgehend von verschiedenen Szenarien möglicher Potential-Volumina, bildet (trotz eines konservativen Vorgehens in der Potentialanalyse) ein mittleres Szenario in Höhe von 60 PJ die Ausgangsbasis für die Ausgestaltung der zukünftigen Organisation des gemeinsamen Zweckverbands. Weiterhin verringert sich durch die Fusion die absolute Zahl der Sachgebiete in den einzelnen Aufgabenfeldern, so dass sich zukünftig im neuen Zweckverband ein Minderbedarf an Führungskräften in Höhe von 6 PJ ergibt. Basis für die Potentialidentifikation im Bereich der Führungskräfte bildet die Anzahl der Sachgebiete im zukünftigen Zweckverband sowie die von Kienbaum empfohlene Anzahl der Führungskräfte, die je nach Führungsspanne variiert.

	Ist ¹⁾				Potential ¹⁾	Soll ^{1) 2)}
	D	MG	NE	Gesamt	mittleres Szenario	neuer ZV
Operative Tätigkeiten (Gesamt)	123	63	74	260	--	--
- ... davon Telekommunikation & Telefonie	5,5	11,5	--	17	--	--
= Operative Tätigkeiten (ohne Telekommunikation & Telefonie)	117,5	51,5	74	243	60	183+4 ²⁾
Führungskräfte	10	3	6	19	6	13
Querschnittsaufgaben inkl. Führungskraft	--	--	12	12	--	12
Geschäftsführung/Leitung (inkl. Assistenz)	--	4	2	6	--	6
Gesamt	133	70	94	297	66	218³⁾

¹⁾ Angaben in Personenjahren (PJ)

²⁾ 4PJ = von Kienbaum empfohlene Investitionen im Bereich Service Control (vgl. hierzu nächsten Abschnitt)

³⁾ ohne Aufgaben in den Bereichen Telekommunikation und Telefonie

Tabelle 1 – Vorhandene Synergiepotentiale im Bereich der operativen Tätigkeiten & Führung

Quelle - IBK „Personal“ (Stand: 06.11.2006) & IBK „Aufgabenerledigung“ (Stand: 13.11.2006-Anwendungen und 14.11.2006-Technik);
in Zusammenarbeit mit Verantwortlichen aus D, MG und NE und Kienbaum erhoben

Für die Identifikation vorhandener **Potentiale in den Sachkosten** werden Fremdkosten für HW und SW aller drei Häuser herangezogen. Das Ergebnis der Analyse zeigt, dass insbesondere im Bereich des Mainframes sowie der Lizenzkosten für Anwendungen signifikante Einsparungen, auch in einem mittleren Szenario, in Höhe von 1,9 Mio. € realistisch sind.

Grundstrukturen eines gemeinsamen Zweckverbandes und Synergieverwendung

Die zukünftige Rolle des neuen Zweckverbandes bildet den zentralen strategischen Rahmen für die Organisationsgestaltung. Dabei ist der Zweckverband der bevorzugte IT-Dienstleister der Eigner³ und stellt die für die kommunalen Abläufe erforderlichen IT-Leistungen im Sinne eines Grundversorgers⁴ kostenminimal zur Verfügung. Bei der Bereitstellung von Aufgaben im Support und in der Beratung weicht der neue Zweckverband jedoch von der Rolle des Grundversorgers ab, da bei der Verfolgung dieser Aufgaben nicht die Kostenminimierung, sondern die Qualitäts- bzw. Mehrwertmaximierung im Vordergrund stehen. Diese unterschiedlichen Rollen, die der neue Zweckverband bei den verschiedenen Aufgabenwahrnehmungen einnehmen soll, bilden die Bewertungsgrundlage für die organisatorischen Alternativen.

Die heutige Organisationsstruktur aller drei Partner ist durch eine Funktionsorientierung geprägt, d.h. dass in allen drei Häusern jeweils ein Anwendungs- und ein Technikbereich existiert, in denen Spezialisten für bestimmte Anwendungen bzw. Technologien alle Aufgaben – Front- sowie Back-Office-Tätigkeiten – wahrnehmen. Für die Struktur des zukünftigen Zweckverbandes empfiehlt Kienbaum eine klare Trennung in Front- und Back-Office-Bereiche:

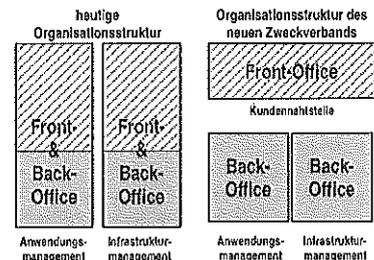


Abbildung 1 – Heutige und künftige Organisationsstruktur

Der **Front-Office-Bereich** bildet zukünftig die direkte Kundennahtstelle, in dem Aufgaben wie Beratung und Verkauf von Services, Kundenbetreuung, Steuerung der Leistungserbringung etc. wahrgenommen werden. Die Lösung der kundennahen Aufgaben von einzelnen Anwendungen und Technologien sowie deren Bündelung in einer einheitlichen Kundennahtstelle ist insbesondere vor dem Hintergrund der Heterogenität der Kunden, der erzielbaren Einspareffekte und dem Ziel, die Anwendungslandschaft zu konsolidieren, zu empfehlen. Ein wesentlicher Vorteil der Bündelung von methodischem Know-how im Front-Office-Bereich ist die dadurch geschaffene Flexibilität in Bezug auf die Aufnahme weiterer Eigentümer in den Zweckverband. Des Weiteren ist es nun möglich, die Kundennahtstelle nach unterschiedlichen Nahtstellenprozessen (Projekt-, Tages- und Problemgeschäft) auszurichten, so dass der neue Zweckverband bei den verschiedenen Prozessen unterschiedliche Rollen wahrnehmen und entsprechende Steuerungskriterien anwenden kann.⁵ Weiterhin bedarf es im Front-Office-Bereich neben den Einheiten zur Abwicklung der Kundenanforderungen einer zentralen Einheit zur Steuerung der Services sowie der Entwicklung und Einführung eines Service-Level-Managements.

Aufgaben in den Bereichen Entwicklung bzw. Systemtechnik sowie Betrieb werden zukünftig im **Back-Office** erledigt, wobei Kienbaum hier weiterhin eine funktionsorientierte Ausrichtung der Aufgabenerledigung empfiehlt, wie sie bereits heute in allen drei Häusern wahrgenommen wird. Somit können bei einer zukünftigen Konsolidierung die derzeit noch heterogenen und insgesamt komplexen Anwendungs- und Infrastruktur-Landschaft besser überwunden und auf gebündeltes Know-how zurückgegriffen werden. Die interne Ausrichtung im Back-Office erfolgt dabei im Bereich des Anwendungsmanagements nach Kundenprozessen (z.B. Finanzwesen) und im Bereich des Infrastrukturmanagements nach Technologiefamilien (z.B. Datenbanken).

³ Der neue Zweckverband ist dabei der bevorzugte IT-Dienstleister im Sinne einer „First-Option-and-Last-Call-Policy“.

⁴ Die Rolle des Grundversorgers impliziert die Bereitstellung der Leistungen zu minimalen Kosten bei gleichzeitig definierter Qualität.

⁵ Die wesentlichen Nahtstellenprozesse sind das Projekt-, Tages- und Problemgeschäft. Während das Projektgeschäft (Auswahl und Einführung neuer Anwendungen/Infrastrukturen) nach Mehrwert gesteuert werden sollte, setzt die Erledigung des Tagesgeschäfts (Weiterentwicklung bestehender Anwendungen/Infrastrukturen) eine Steuerung nach Effizienzkriterien voraus. Das Problemgeschäft (Fehlerbehebung) sollte dahingegen nach Geschwindigkeits- und Qualitätsaspekten gesteuert werden.

Für den Bereich des Problemgeschäfts empfiehlt Kienbaum die Etablierung eines Bereichs Service Support, der sich wiederum unterteilt in den Vor-Ort-Service, dem zentralen Service Desk und einer Einheit „Zentraler Support“ zur weiteren Problemlösung und Unterstützung des Service Desk. Die zweite Einheit Service Management umfasst das Tages- und Projektgeschäft im Sinne eines Anforderungsmanagements.

Für die Ausgestaltung der zukünftigen Organisation des Zweckverbands müssen die Aufgaben der Front- und Back-Office-Bereiche jeweils in weitere Einheiten – **Center of Competence (CoC)** – zusammengefasst werden. In den CoCs werden Aufgaben gebündelt, die eine organisationsweite Kernkompetenz prägen und in denen Leistungen i.S.v. „Einer für Alle“ für die gesamte Organisation erbracht werden. Die Gestaltungsbereiche der CoCs sind somit eindeutig voneinander abgegrenzt, so dass Anforderungen an einzelne CoCs transparent und gezielt adressiert werden können. Die Bildung von CoCs weist weiterhin den Vorteil auf, dass die einzelnen Organisationseinheiten nun auch nach verschiedenen Kriterien gesteuert werden können. Um die CoCs bilden zu können, wurden verschiedene Einflussfaktoren ganzheitlich betrachtet und gegeneinander abgewogen.⁶ Nach der Bildung der CoCs wurden diese den Standorten Düsseldorf, Neuss und Mönchengladbach zugeordnet, wobei ebenfalls unterschiedliche Kriterien wie bspw. die inhaltliche Ausgewogenheit zwischen den Standorten berücksichtigt worden sind.⁷ Im Zuge der Aufgabenbündelung in CoCs als auch bei der Standortzuweisung der CoCs galt es, das vorrangige Kriterium der Vor-Ort-Besetzung zu erfüllen, so dass vorhandene Kompetenzen sowie Kapazitäten an den Standorten maßgeblich berücksichtigt worden sind. Im Ergebnis wurden 20 CoCs auf die drei Standorte verteilt,⁸ wobei ein CoC davon für die interne Verwaltung bzw. zur Erledigung von Querschnittsaufgaben zuständig ist.⁹

Im Sinne einer Aufbauorganisation teilen sich die 20 CoCs auf folgende drei **Ressorts** auf, die nach Kienbaum-Empfehlung jeweils von einem Geschäftsführer geleitet werden sollten: Service Support, Service Management und Service Delivery. Der wesentliche Vorteil einer solchen Ressortierung liegt in der Möglichkeit, jedes einzelne Ressort nach individuellen Kriterien zu steuern. Während das Ressort Service Delivery alle CoCs im Back-Office-Bereich umfasst und somit nach Kostengesichtspunkten gesteuert werden sollte, eignen sich bei der Steuerung der übrigen Ressorts andere Kriterien wie bspw. Qualität oder Mehrwert. Kienbaum empfiehlt weiterhin die Leitung des Ressorts Service Management durch den Vorsitzenden der Geschäftsführung des neuen Zweckverbands, da hier Steuerungsaufgaben für den Zweckverband erbracht werden.

Abbildung 2 zeigt zusammenfassend die Verteilung der CoCs auf alle drei Standorte sowie die Zuordnung der CoCs zu den verschiedenen Ressorts. Insgesamt werden im neuen Zweckverband Kapazitäten in Höhe von 212 PJ für die Erledigung operativer Tätigkeiten und Führung benötigt, wobei weitere 6 PJ für die Geschäftsführung der Ressorts hinzugerechnet werden müssen. In den Kapazitäten für operative Tätigkeiten sind bereits von Kienbaum empfohlene Investitionen in das CoC Service Control in Höhe von 4 PJ enthalten. Diese Investition ist nach Kienbaum-Erfahrung zwingend nötig, um den künftigen Mehrbedarf an steuernden Tätigkeiten nachkommen zu können. Die nötige Intensivierung der Service-Überwachung kann durch das vorab ausgewiesene Potential abgedeckt werden, so dass zusätzliches, „externes“ Personal für die Wahrnehmung dieser Aufgaben nicht benötigt wird. Somit kann eine Erhöhung der Personalkosten in Höhe von 332.000 EUR¹⁰ durch eine Synergieverwendung in Höhe von 4 PJ vermieden werden.

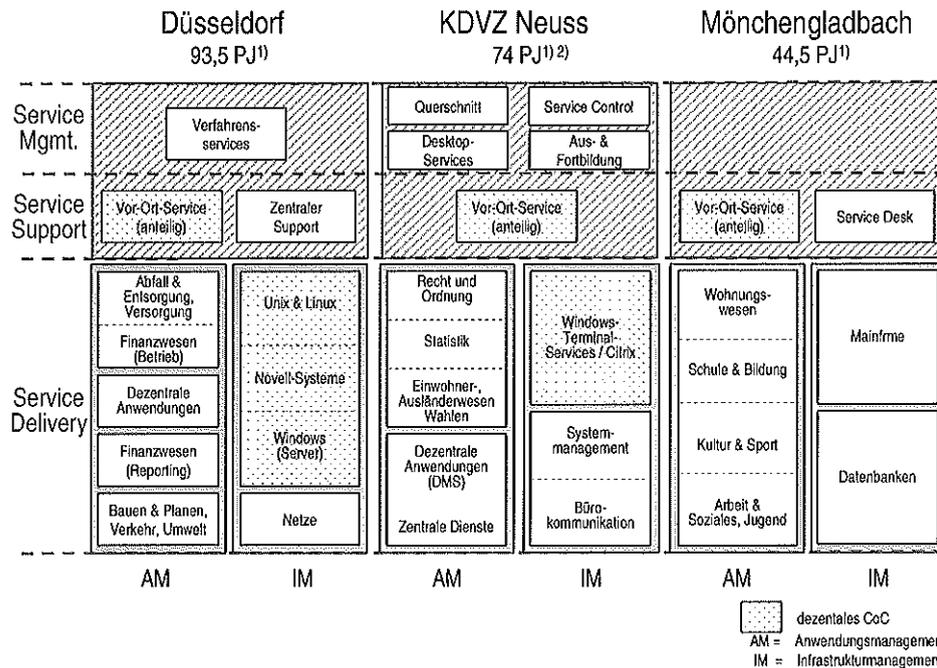
⁶ Einflussfaktoren beim Zuschnitt der CoCs waren: Wahren von strategischen Optionen, Berücksichtigung der Prozesse, vernünftiger Größenmix, Zukunftsfähigkeit, Vollständigkeit und Steuerbarkeit der IT-Aufgaben, Bündeln von Know-how.

⁷ Weitere Kriterien für die Standort-Zuordnung der CoCs waren: Erhalt der Standorte aus Sicht Personal nach Qualität und Relationen der Quantitäten, Schutz von Investitionen und Vermeidung von Kosten, Ausgewogenheit der Qualität und Zukunftsfähigkeit der Aufgaben zwischen den Standorten, Erhalt der bisherigen Qualität.

⁸ Zwei der 20 CoCs wurden aus Gründen der Know-how-Verteilung und kürzerer Reaktionszeiten dezentral auf mehr als einen Standort verteilt.

⁹ Welche Querschnittsaufgaben im Einzelnen zukünftig vom Zweckverband übernommen werden sollen, hängt von der Entscheidung der künftigen Eigner ab.

¹⁰ 332.000 EUR = 4 x 83.000 EUR. Der Verrechnungssatz für einen Arbeitsplatz im gehobenen Dienst in Höhe von 83.000 EUR beruht auf Angaben des Ministeriums für Finanzen RLP, des Bundesministeriums für Finanzen und der KGSt.



¹⁾ Angaben in Personajahren (PJ) für operative Tätigkeiten und Führung; ohne Aufgaben in den Bereichen Telefonie und Telekommunikation; ohne Geschäftsführung & Assistenz der Ressorts

²⁾ inklusive von Kienbaum empfohlene Investition im Bereich CoC Service Control in Höhe von 4 PJ

Abbildung 2 - Übersicht über die neue Organisation nach Standorten

Um zukünftig weitere vorab identifizierte Potentiale tatsächlich langfristig heben zu können, können verschiedene Möglichkeiten genutzt werden, die jedoch jeweils für die tatsächliche Umsetzung eine Entscheidung auf politischer Ebene benötigen. So bietet sich bspw. die Möglichkeit an, die ehemals aus Duisburg bezogenen Services im Bereich EWO künftig im neuen Zweckverband zu erbringen. Die nötige Kapazitätsausweitung in Höhe von 1 PJ kann durch das vorab identifizierte Potential abgedeckt werden. Gleichzeitig entfallen dann die an Duisburg zu entrichtenden Kosten in Höhe von 108.000 EUR.

Satzung und Gremienstruktur

Um einen schnellen Weg in eine Fusion aufzeigen zu können, wurde aufbauend auf der Satzung des KDVZ Neuss der zusätzlich benötigte Anpassungsbedarf an eine gemeinsame Satzung analysiert. Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass die Satzung nur in wenigen Bereichen zu modifizieren ist, um eine tragfähige Basis für die Zusammenarbeit der zukünftig 11 Eigentümer sicherstellen zu können. Der zentrale Anpassungsbedarf besteht dabei in der Gewichtung der Eigentümer untereinander, die sich in der Kostenverteilung, aber auch in der Stimmverteilung innerhalb der Eigentümergremien manifestiert. Für die KDVZ Neuss wird die Stimmverteilung zwischen den Eigentümern heute auf Basis der Leistungsabnahme der Eigentümer ermittelt. Da zum Zeitpunkt der Fusion hierfür keine exakten Zahlen von Düsseldorf und Mönchengladbach vorliegen, sollte für den Zeitraum der laufenden Legislaturperiode der Verbandsversammlung (bis zur Kommunalwahl im Jahre 2009) ein fester Verrechnungsschlüssel vereinbart werden, nach dem sowohl die Verrechnung als auch die Synergieverteilung vorgenommen wird. Dies hilft in der „turbulenten“ Zeit des Umbaus Konfliktpotentiale zu reduzieren.

Die Analyse der Kostenstrukturen und Personalgrößen der drei Partner zeigt unter Berücksichtigung der Besonderheiten (gesamstädtischer Ansatz vs. KDZV-interner Ansatz) ein durchaus vergleichbares Bild. Vor diesem Hintergrund schlägt Kienbaum vor, Standardleistungen entsprechend des Verrechnungsschlüssels „Einwohneranzahl“ auf die Partner aufzuteilen, wobei Sonderleistungen wie bisher in der KDZV von den Abrufenden alleine zu tragen sind. Zum Ende der Wahlperiode der Verbandsversammlung ist dann der Verrechnungsschlüssel im Sinne einer Leistungsabnahme neu zu ermitteln.

Prozentuale Verteilung anhand der Einwohnerzahl				
	D	MG	NE	Gesamt
Einwohnerzahl	580.000	266.000	450.000	1.296.000
Prozentualer Anteil	44,8 %	20,5 %	34,7 %	100 %

Tabelle 2 – Verrechnungsschlüssel für Standardleistungen für die aktuelle Wahlperiode

Basierend auf dem Verrechnungsschlüssel sollte auch die Verteilung der Sitze in der Verbandsversammlung erfolgen. Dabei sind bis zum Ende der Wahlperiode die Stimmenanteile für die aktuellen Verbandsmitglieder beizubehalten und eine anteilige Erhöhung der Sitze für die hinzukommenden Partner vorzunehmen. Dies reduziert insbesondere bei den Eigentümern der heutigen KDZV Konflikte bei der Zuordnung von Sitzen zu Parteien. In der nächsten Legislaturperiode sollte die Anzahl der Sitze in der Verbandsversammlung allerdings auf ca. 50 Sitze beschränkt werden, wobei sicherzustellen ist, dass jeder Eigentümer mindestens eine Stimme erhält.

Gestaltung der Umsetzung

Um die vorab identifizierten Einsparmöglichkeiten tatsächlich realisieren zu können, muss eine Reihe von **Umsetzungsprojekten** aufgesetzt werden. Die Höhe der Personalaufwände, die hierfür benötigt werden, hängen von dem Entschluss der zukünftigen Zweckverbands-Eigner zur weiteren Nutzung des Mainframes ab. Der benötigte Aufwand wird von Kienbaum bei Beibehaltung des Mainframes und gleichzeitiger Anpassung der heutigen Infrastrukturen und Konsolidierung der Verfahren auf 11 bis 14 Personen und im Falle der Mainframe-Ablösung (ebenfalls inkl. Konsolidierung der Verfahren) auf 35 bis 42 Personen eingeschätzt. Bei beiden Szenarien kann auf die Nutzung externer Ressourcen für die Realisierung der Projekte verzichtet werden. Statt dessen bietet sich die Möglichkeit, eigenes Personal einzusetzen und für den Zeitraum von 1,5 Jahren Potentiale in respektiver Höhe zu verwenden. Im Zuge der Umsetzung zur Realisierung der Einsparmöglichkeiten gilt es weiterhin zu berücksichtigen, dass Potentiale durch „natürliche“ Effekte wie bspw. altersbedingtem Ausscheiden oder Fluktuation in Höhe von 29 bis 42 Personen in den nächsten 4 Jahren automatisch gehoben werden können.

Neben den Umsetzungsprojekten müssen im Zuge des Fusionsprozesses **Umbauten organisatorischer, rechtlicher und personeller Art** erfolgen. Hier gilt es im Wesentlichen, den neuen Zweckverband bezüglich der Organisation sowie der Prozesse und Rollen detailliert auszugestalten. **Zentrale Herausforderungen und damit Risiken der Fusion**, die es hierbei zu bewältigen gilt, **ergeben sich im Bereich des Personals** insbesondere vor dem Hintergrund der politischen Vorgaben eines freiwilligen Übergangs sowie des Ausschlusses von betriebsbedingten Kündigungen. Entscheidend für die Realisierung und den Erfolg der Fusion sind ein hinreichend großer (und qualifizierter) Personalkörper, der in den neuen Zweckverband übergeht, sowie ein erfolgreicher Aufgabenwechsel der Mitarbeiter. Kienbaum empfiehlt aus diesem Grund frühzeitig die Etablierung eines kontinuierlichen Change-Management-Prozesses. Durchführung von Mitarbeiter-Schulungen, Maßnahmen zur Mitarbeiter-Bindung und die Definition eines Endes des Rückkehrrechtes sind weitere beispielhafte Empfehlungen, um den personellen Risiken begegnen zu können. Ein weiterer Aspekt, den insbesondere Düsseldorf und München-

gladbach im Zuge der Verlagerung der IT in den neuen Zweckverband beachten sollten, ist die Etablierung von Einheiten zur Steuerung des künftigen Zweckverbands. An dieser Nahtstelle sollten nach Kienbaum-Empfehlung die Städte Mönchengladbach und Düsseldorf 2 bzw. 5 Personen investieren.¹¹ Unabhängig von der Fusion ist nach Kienbaum-Einschätzung die Etablierung bzw. Intensivierung einer IT-Business-Steuerung insbesondere für Düsseldorf vor dem Hintergrund des hohen Bezugs externer Dienstleistungen unabdingbar. Hierfür müssen die Städte keine neuen Stellen ausschreiben, denn es kann Mitarbeiter-Potential des ehemaligen IuK-Bereiches bzw. der Ämter 10/3 und 10/4 dafür eingesetzt werden und die Potentiale werden dadurch nicht reduziert. Durch eine effektive IT-Business-Steuerung an der Nahtstelle sowie die bereits zuvor angesprochene Kapazitätserhöhung im Bereich Service Control sind nach Kienbaum-Erfahrungen mittelbare Einsparungen in einer Höhe von ca. 10 bis 20 % der gesamten IT-Kosten realistisch.

Um den komplexen Fusionsprozess gesamthaft erfolgreich steuern zu können, ist neben der Projektarchitektur, dem Projektcontrolling und der Gremienbesetzung insbesondere die Projektleitung ein entscheidender Faktor. Kienbaum empfiehlt hierfür die Besetzung der Projektleitung mit einer Person, die neben der fachlichen Passung auch über ein starkes, häuserübergreifendes Standing verfügt.

Bei Beachtung der dargestellten Risiken und Einleiten entsprechender Maßnahmen ist nach Kienbaum-Einschätzung der Umbauprozess Ende 2009 abgeschlossen, so dass ein Steady-State ab Anfang 2010 erreicht wird.

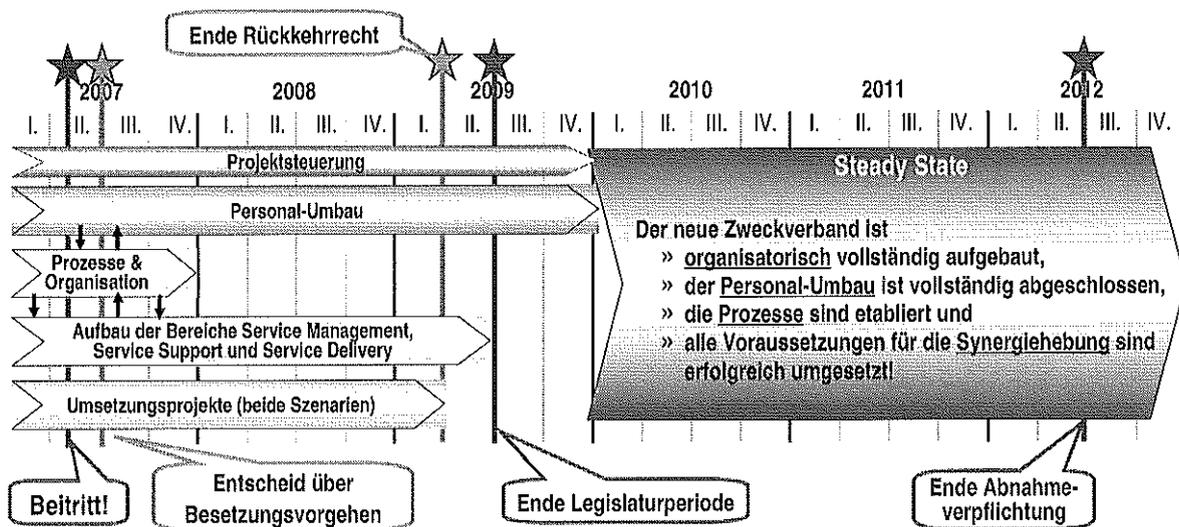


Abbildung 3 - Gesamtübersicht über die Umsetzungsgestaltung inkl. zentraler Meilensteine

¹¹ Die Aufgaben der IT-Business-Steuerung werden heute teilweise bereits in den Städten wahrgenommen. Die Angaben sollen als Abschätzungen zukünftigen Mehrbedarfs gesehen werden und bedürfen im weiteren Schritt einer Konkretisierung.

Fazit

Insgesamt lässt sich feststellen, dass eine Fusion aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten für alle drei Beteiligten sinnvoll ist. Bei einer Fusion ergeben sich Synergien in Höhe von 66 PJ bzw. ca. 5,5 Mio. EUR in den Personalaufwänden und 1,9 Mio. EUR in den Sachkosten. **Diese teilen sich in eine jährliche Kostenreduktion in Höhe von ca. 1,5 Mio. EUR für Mönchengladbach, ca. 3,3 Mio. EUR für Düsseldorf und 2,6 Mio. EUR für die KDZ Neuss auf.**¹² Hierbei sind die Erbringung der aktuellen Ist-Leistungen sowie Qualitätsverbesserungen als Maßstab verwendet worden. Die Investitionen im Bereich Service Control und in der IT-Business-Steuerung der neuen Eigner sind insbesondere mit Blick auf die Reduktion der mittelbaren IT-Kosten (Kanalisation der Anforderungen und Optimierung der Standardisierungsmöglichkeiten) sinnvoll. Alle weiteren Punkte stellen Verwendungsmöglichkeiten für die Synergiepotentiale dar, die durch eine Umwandlung von Kosten für extern erbrachte Leistungen durch ein Insourcing bilden. Inwieweit diese Verwendungsmöglichkeiten genutzt werden, hängt von den Entscheidungen der jeweiligen Auftraggeber ab.

Gleicht man die Synergien über den Zeitverlauf mit den Aufwänden für die Umsetzungsprojekte (14 bis 42 Personen), den Aufwänden für die Etablierung der IT-Business-Steuerung (7 Personen) und dem „natürlichen“ Abbau des Personalkörpers (29 bis 42 Personen) über den Zeitraum von 3 bis 4 Jahren ab, so lässt sich abschließend feststellen, dass die Fusion aus reinen Kapazitätsbetrachtungen mit eigenen Personalkapazitäten realisierbar sein sollte. Weiterhin sieht Kienbaum für die Realisierung der Fusion im Mainframe-Szenario keinen Anfall von Sachkosten in relevanter Größe. Eine Abschätzung der Sachkosten im Falle der Mainframe-Ablösung zum jetzigen Zeitpunkt erachtet Kienbaum als nicht seriös. Eine derartige Kostenabschätzung muss im Zuge einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung „pro und contra Mainframe-Ablösung“ erfolgen. Für Themen des Prozessmanagements (Change-Management und Projektsteuerung) sowie Organisations- und Personalumbau reicht nach Kienbaum-Einschätzung das interne Know-how der beteiligten Partner nicht aus.

Außerdem ist hervorzuheben, dass die tatsächliche Realisierung der ausgewiesenen Potentiale sowie ihr Zeitpunkt von politischen Entscheidungen abhängen. Ein Großteil der Synergien (29 bis 42 Personen) lässt sich jedoch in Form eines „natürlichen“ Abbaus des Personalkörpers automatisch realisieren, so dass bereits in den nächsten 2 bis 4 Jahren deutliche Kostenreduktionen erreicht werden können.

Neben den wirtschaftlichen Vorteilen einer Fusion soll auf die anfangs erläuterten Rahmenbedingungen verwiesen werden. Die Fusion sichert nicht nur die Arbeitsplätze in der Region, sondern erhöht zudem die interne und externe Attraktivität der Beteiligten IT-Dienstleister. Durch die Fusion kann sich der neue Zweckverband zum einen nach „innen“ besser positionieren und sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren. So ist es den Mitarbeitern beispielsweise künftig möglich, durch eine gesamthafte Kapazitätserhöhung neue und erweiterte Aufgaben wahrzunehmen, mehr Projekte voranzutreiben und sich auf Aufgaben oder Themen zu spezialisieren. Zum anderen ermöglicht die Fusion den Beteiligten eine höhere „externe“ Akzeptanz beim Kunden. Durch eine durchgängig einheitliche Schnittstelle zum Kunden besteht die Chance, die Transparenz in der Steuerung der Services und damit die Service-Qualität zu erhöhen. Die Fusion soll weiterhin als Anfang weiterer Konsolidierungen auf Länderebene gesehen werden und trägt vor diesem Hintergrund positiv zur Verstärkung interkommunaler Zusammenarbeit bei.

¹² Die Verteilung der Synergien basiert auf dem von Kienbaum empfohlenen Verrechnungsschlüssel.