Interview

Motor für die Digitalisierung

[14.09.2018] Die Fusion der drei baden-württembergischen kommunalen Rechenzentren und der Datenzentrale Baden-Württemberg zu ITEOS ist abgeschlossen. Kommune21 sprach mit den beiden Vorständen William Schmitt und Andreas Pelzner über den Zusammenschluss.

Herr Schmitt, Herr Pelzner, zum 1. Juli 2018 hat ITEOS den Betrieb aufgenommen. Wie erleichtert sind Sie, dass der Fusionsprozess jetzt abgeschlossen ist?

Schmitt: Ich bin auf jeden Fall erleichtert, dass ITEOS nun gegründet ist. Die juristische Vorbereitung der Fusion hat fast drei Jahre gedauert. Erst im Februar 2018 stand der Rahmen dafür, und schon da fiel uns eine Last von den Schultern. Aber jetzt wächst sukzessive wieder die Anspannung, weil wir nun zeigen müssen, dass wir uns als schlagkräftiger und bundesweit agierender IT-Dienstleister für Baden-Württemberg etablieren können.

Pelzner: Um ehrlich zu sein, hat uns das Tagesgeschäft schnell eingeholt. Aber auch bei mir ist eine gewisse Erleichterung eingetreten, weil die Fusion nun vollzogen wurde.

Der Zusammenschluss war sicher kein einfaches Unterfangen. Wie würden Sie den Fusionsprozess beschreiben?

Schmitt: Ich habe das als Marathonlauf erlebt, bei dem es bergauf und bergab ging. Zudem sind viele neue Themen auf uns eingeströmt, an die wir zunächst gar nicht gedacht haben. Gerade im juristischen Bereich ging es um Fragen des Kartell- oder Beihilferechts und darum, ob wir in Baden-Württemberg in dieser Größenordnung überhaupt fusionieren dürfen. Hinzu kam, dass zunächst nicht alle Mitarbeiter vom Zusammenschluss überzeugt waren und wir hier viel Kommunikation im Sinne des Change Managements leisten mussten.

Pelzner: Wir sind dabei, eine neue Identität, eine neue Unternehmenskultur zu schaffen. Ein neues Corporate Design reicht da nicht, sondern wir müssen die Mitarbeiter abholen und für das neue Unternehmen gewinnen. Wir haben sehr gute, hochqualifizierte Mitarbeiter und konnten deutlich machen, dass diese für uns das Wichtigste am Unternehmen sind. Für die Fusion wurden deshalb einige Rahmenbedingungen vereinbart, etwa, dass die sieben Standorte erhalten bleiben und wir auf ein Regionalprinzip sowohl für Kunden als auch Mitarbeiter setzen. Zudem haben wir eine Beschäftigungsgarantie abgegeben, allerdings keine Tätigkeitsgarantie.

Wie wurden die Mitarbeiter der verschiedenen Institutionen eingebunden?

Schmitt: Über eine interne Informationsplattform haben wir die Mitarbeiter auf dem Laufenden gehalten. In der Projektorganisation mit vier, später acht Stabsprojekten, waren bis zu 150 Führungskräfte und Mitarbeiter involviert. Zudem gab es ein Teilprojekt für den Personalrat. Die Personalräte konnten an allen Terminen teilnehmen und Einsicht in die Protokolle nehmen, insofern hatten wir eine hohe Transparenz was den Fusionsprozess betraf. In den vergangenen Monaten haben Andreas Pelzner und ich eine Roadshow zu allen Standorten gemacht, um mit den Mitarbeitern in den Dialog zu treten.

Wenn es darum geht, Mitarbeiter zu halten oder neue zu gewinnen: Kann ITEOS als Anstalt des öffentlichen Rechts angesichts des Fachkräftemangels mit der Privatwirtschaft mithalten?

Pelzner: Das ist eines unserer erklärten Ziele. Wenn wir ITEOS als Marke etablieren, die für IT im öffentlichen Sektor steht und als öffentliches Unternehmen sichere Arbeitsplätze bietet, können wir eine Alternative zur Privatwirtschaft sein. ITEOS bietet viele soziale Leistungen und die Arbeitszeiten erlauben es, Freizeit und Beruf sehr gut zu kombinieren. Gerade bei der jüngeren Generation spielt die Karriere nicht mehr die entscheidende Rolle. Sie legt viel Wert auf freie Entfaltung und persönliche Verwirklichung. Wir können zwar nicht die hohen Gehälter der Privatwirtschaft bezahlen, aber bei der Work-Life-Balance punkten wir.

Auf welche Veränderungen müssen sich die kommunalen Kunden einstellen?

Schmitt: Es wird insbesondere Veränderungen bei der Kundenkommunikation geben. Zum einen werden wir für ganz Baden-Württemberg einen einheitlichen Service Desk anbieten, zum anderen das Kunden-Management so einrichten, dass jede Kommune einen direkten Ansprechpartner hat, der alle Themen aufnimmt und koordiniert. Außerdem haben wir Beiräte gegründet, über welche die Mitglieder des Zweckverbands 4IT an der Entscheidungsfindung beteiligt werden. Die Mitgliederbeiräte gibt es für verschiedene kommunale Größenklassen, angefangen von den Kommunen bis 7.500 Einwohner bis hin zu den Landkreisen.

Pelzner: Ich hoffe, dass die Kunden in den kommenden Jahren eine positive Veränderung wahrnehmen werden. Entscheidend ist, dass sich die Schnittstelle zu den Kunden verbessert. Über einen zentralen Service Desk mit qualitätsgesichertem Prozess können wir noch zielgerichteter mit den Kunden kommunizieren. Die Servicequalität aller Häuser war bisher schon sehr hoch, das wollen wir noch toppen. Und über die Mitgliederbeiräte können die fünf Kundensegmente Einfluss nehmen auf das Portfolio, vielleicht sogar auf die Ausprägung bestimmter Produkte.

Wer sitzt in den Beiräten?

Schmitt: Bei den kleinen Kommunen sind es die Bürgermeister, denn hier geht es eher um ganzheitliche Themen. Bei den größeren Kommunen sitzen Dezernenten und Amtsleiter im Beirat. Hier liegt auch ein Vorteil der Fusion. Die Kommunen haben je nach Größe unterschiedliche Anforderungen und die können hier aufgenommen werden.

Warum wurde die Form der Anstalt des öffentlichen Rechts gewählt und nicht beispielsweise eine GmbH?

Schmitt: Es ging vor allem darum, dass wir die Dienstherrenfähigkeit behalten, denn wir haben viele verbeamtete Mitarbeiter. Zudem wäre die Eingliederung der Datenzentrale Baden-Württemberg, die vom Land eingebracht wurde, in eine GmbH schwierig gewesen.

Was spricht dafür, dass das Land Baden-Württemberg mit zwölf Prozent an ITEOS beteiligt ist?

Schmitt: Das war ein beiderseitiger Wunsch, denn die Digitalisierung macht nicht an kommunalen oder Landesgrenzen halt. Ein Gremium, in dem verbindlich Digitalisierungsthemen festgelegt werden können, ist deshalb hilfreich. Und: Die Kommunen waren nicht bereit, das Land für die Datenzentrale auszuzahlen.

Was waren die wesentlichen Gründe für die Schaffung eines einheitlichen kommunalen IT-Dienstleisters für Baden-Württemberg?

Schmitt: Es ist schon länger klar, dass wir mit drei kommunalen Rechenzentren und der Datenzentrale Baden-Württemberg die Herausforderungen der Digitalisierung nicht stemmen können. Es ist nicht mehr zeitgemäß, alles mehrfach zu machen, angefangen von Schulungsunterlagen über Handbücher und die Kundenbetreuung bis hin zum Server-Betrieb. Hier sind enorme Synergieeffekte möglich. Ganz abgesehen davon, dass es Bürgern schwer zu erklären ist, dass je nach Region unterschiedliche Services angeboten werden.

Wie können Synergieeffekte aussehen?

Schmitt: Alleine bei der Beschaffung können wir jetzt schon ganz andere Einkaufsbedingungen erzielen. Aufgrund von insgesamt höheren Mengen und Volumina sind wir als ITEOS ein potenterer Kunde für die Lieferanten, als die einzelnen Unternehmen vorher.

Pelzner: Auch im IT-Betrieb brauchen wir weniger Ressourcen. Statt auf mehrere Rechenzentren konzentrieren wir uns auf die zwei Standorte Stuttgart und Karlsruhe. Das heißt, es wird nur noch eine Betriebsmannschaft geben, die für beide Rechenzentren verantwortlich ist. Das wird sich deutlich in den Kostenstrukturen niederschlagen. Wenn wir Produkte mit weniger Personal betreiben, könnten wir mittelfristig in Erwägung ziehen, die Preise für die Kunden entsprechend anzupassen.

Mit welchen Einsparungen rechnen Sie durch die Fusion?

Pelzner: Wir haben die Einsparmöglichkeiten bei Mitarbeitern, Produkten und Lieferanten analysiert und sind auf 25 Millionen Euro pro Jahr gekommen. Das ist jetzt unser Ziel: Ab dem Jahr fünf nach der Fusion wollen wir das volle Einsparpotenzial erreicht haben.

Mit welchem Erlösmodell arbeitet ITEOS?

Schmitt: Es gibt keine Umlagen und keinen Anschlusszwang. Wir haben ganz normale Produktpreise pro Einheit, das kann die Einwohnerzahl sein oder die Anzahl der Transaktionen. So haben die Kunden eine hohe Transparenz über das, was sie beziehen. Die Grundphilosophie lautet: Wir wollen ausgereifte Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten. Als öffentliches Unternehmen müssen wir nicht die großen Gewinne erzielen, aber einen Deckungsbeitrag für Investitionen wollen wir schon erwirtschaften.

„Unsere Strategie sieht vor, dass künftig – bis auf wenige Ausnahmen – alle Produkte über die Cloud angeboten werden."

In einem Mission-Statement heißt es, ITEOS wolle als Spezialist für die Digitalisierung des öffentlichen Sektors in ganz Deutschland agieren. Was bedeutet das konkret?

Pelzner: Unser primärer Markt ist sicherlich Baden-Württemberg, aber weil wir hervorragende Produkte haben, die insbesondere von der damaligen DZBW auch außerhalb der Landesgrenzen sehr gut vermarktet wurden, werden wir das weiterführen. Das Gesetz zur Fusion sieht dies auch vor.

Schmitt: Es gibt allerdings eine Einschränkung für unsere Aktivitäten im bundesweiten Markt: Wir dürfen die Inhouse-Fähigkeit bei Vergaben nicht verlieren. Hier lautet das Kriterium, dass wir maximal 20 Prozent unseres Umsatzes außerhalb von Baden-Württemberg erzielen dürfen.

Wie sieht das Produktportfolio aus, welche Angebote können Sie den Kommunen machen?

Pelzner: Das Produktportfolio der drei kommunalen Rechenzentren und der Datenzentrale wurde zusammengelegt und das Angebot für die Kunden damit deutlich erweitert. Das betrifft nicht nur die

Kernprodukte, sondern auch selbstentwickelte Zusatzmodule und Komponenten. Im Rahmen einer Harmonisierung haben wir bereits viele Produkte zusammengeführt, die nun allen Kommunen angeboten werden. Das Portfolio bezieht sich stark auf die Kernprodukte der öffentlichen Verwaltung, also Finanzwesen, Abrechnung oder Ordnungsrecht. Wir bieten um die 70 Produkte an, auch von Drittanbietern, die wir zukünftig zentral gemanagt in Form von Cloud-Services bereitstellen können.

Schmitt: Unsere Strategie sieht vor, dass künftig – bis auf wenige Ausnahmen – alle Produkte über die Cloud angeboten werden. Dazu werden wir auf Basis der ehemaligen KIVBF-Cloud die ITEOS-Cloud ausbauen und allen Kommunen in Baden-Württemberg anbieten. Für die Kunden bedeutet das einen sicheren Zugang zu sehr vielen Fachverfahren mit allen Berechtigungen. Das Cloud-Angebot ist Ende-zu-Ende-verschlüsselt und auch über mobile Endgeräte abrufbar.

Gibt es immer noch Befürchtungen bezüglich der Sicherheit der Daten?

Schmitt: Unsere Rechenzentren sind BSI- und ISO-zertifiziert; was aktuell machbar ist an IT-Sicherheit, haben wir umgesetzt. Ich würde eher sagen, dass wir von der Datenschutz-Diskussion profitieren. Den Kommunen wird langsam klar, dass die Daten bei uns sicherer sind als auf den Servern im Rathaus.

Die Zukunft der kommunalen Datenverarbeitung liegt also in der Cloud?

Pelzner: Der Trend geht eindeutig in diese Richtung und zwar nicht in öffentliche, sondern private Clouds. Eine Private-Cloud sicher zu betreiben, setzt große Investitionen voraus, und die haben wir getätigt. Insofern profitieren unsere Kunden schon jetzt von unserer Cloud.

Welche technischen Herausforderungen bringt die Umstellung der SAP-Verfahren auf die HANA-Plattform und welche Vorteile hat die Technologie für die kommunalen Kunden?

Pelzner: SAP konzentriert sich momentan stark auf die Privatwirtschaft. Hier hilft die HANA-Datenbanktechnologie, die vielen Live-Daten in Echtzeit zu analysieren und bisherige Performance-Probleme zu lösen. Im kommunalen Umfeld müssen wir erst sehen, wie die Performance-Vorteile genutzt werden können, weil hier weniger mit Echtzeit-Daten oder Big-Data-Analysen gearbeitet wird. Mit den Kommunalmaster-Produkten sind wir bereits HANA-fähig – hier wurden erste Umstellungen vorgenommen. Allerdings müssen wir noch deutlich in das ReDesign der Kommunalmaster-Templates auf Basis von SAP S/4HANA investieren. Wir gehen davon aus, dass im Jahr 2021 die ersten Pilotkunden in Betrieb gehen. Dann haben wir komplett S/4HANA-basierte Lösungen, sowohl im Finanzwesen als auch beim Abgabenwesen und der Personalabrechnung.

Welche IT-Themen beschäftigen die baden-württembergischen Städte, Gemeinden und Kreise?

Schmitt: Eine Herausforderung ist derzeit der Ansturm im Bereich Dokumenten-Management. Alle Kommunen haben erkannt, dass Digitalisierung nach außen voraussetzt, dass die internen Prozesse digitalisiert sind – und zwar standardisiert und einheitlich. Ansonsten gibt es Städte, die sehr innovativ sind, wie Heidelberg, Karlsruhe, Ludwigsburg oder Ulm, die mit ihren Projekten den Wettbewerb Digitale Zukunftskommune@bw gewonnen haben. Andererseits sehen wir auch Kommunen, die in Richtung Digitalisierung noch nichts unternommen haben. Im Mitgliederbeirat für Kommunen bis 7.500 Einwohner wurde deutlich, dass sich die Gemeinden auf gewisse Mindeststandards einigen müssen, die sie dann umsetzen können. Denn nicht nur aus Sicht des Bürgers brauchen wir einheitliche Prozesse, auch die Kommunalverwaltungen profitieren davon. Breit diskutiert wird auch, wie die Plattform service-BW eingesetzt werden kann und welche Prozesse darüber abgebildet werden. Hier gibt es viele Ideen, aber ein gemeinsames Vorgehen zeichnet sich noch nicht ab.

Eine Fusion dieser Größenordnung ist nicht von heute auf morgen abgeschlossen. Was liegt noch vor Ihnen und wo sehen Sie ITEOS in fünf Jahren?

Pelzner: In den nächsten fünf Jahren werden wir uns intern häufig anpassen müssen, da die Organisation immer weiter optimiert werden muss. Nachdem die Fusion bislang die Führungskräfte stark beschäftigt hat, ist sie nun bei allen Mitarbeitern angekommen. Viele Bereiche und Mitarbeiter müssen noch ihre Rolle finden. Wir befinden uns also noch einige Zeit in der so genannten Post-Merger-Phase.

Schmitt: Es wird sicher noch etwas dauern, bis die internen Organisationsänderungen abgeschlossen sind und jeder seinen Platz gefunden hat. Jetzt geht es darum, die Kunden mitzunehmen, noch vorhandene Defizite abzubauen, die Synergien zu heben und Produktharmonisierungen nutzenstiftend einzusetzen. In fünf Jahren werden wir hoffentlich unserer Mission gerecht und sind der Motor für die Digitalisierung in Baden-Württemberg.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe September 2018 von Kommune21 erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Politik, Baden-Württemberg, IT-Dienstleister, William Schmitt, Andreas Pelzner, SAP HANA, Digitale Zukunftskommune@bw