Interview

Gegenseitiges Vertrauen

[17.11.2026] Nach 25 Jahren bei Axians Infoma verabschiedet sich Holger Schmelzeisen in den Ruhestand. Im Interview mit Kommune21 blickt er auf seine Anfänge im Unternehmen und die turbulenten Jahre bei der Einführung der Doppik zurück.

Herr Schmelzeisen, Sie gehen nach 25 Jahren bei Axians Infoma in den Ruhestand. Wenn Sie auf diese Zeit zurückblicken: Welche Entwicklungen und Entscheidungen sind Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?

Zunächst möchte ich eines herausstellen: Unsere Erfolgsgeschichte war stets eine Mannschaftsleistung. Wir haben in dieser Zeit mit Teamgeist gemeinsam sehr viel erreicht und auch gestaltet – und das tun wir bis heute. Besonders wichtig waren für uns natürlich die zahlreichen Entscheidungen von Direktkunden, ebenso auch neue Rechenzentrumspartner zu gewinnen. Heute arbeiten wir mit 16 kommunalen IT-Dienstleistern in Deutschland zusammen. Auch die großen Kirchenprojekte mit Bistümern, Landeskirchen und der Evangelischen Kirche in Deutschland waren wichtige Meilensteine.

Als Sie im August 2001 zu Infoma kamen, war das Unternehmen noch vergleichsweise klein. Wie haben Sie diese Anfangszeit erlebt?

Wir sind damals mit 15 Kollegen von einem Wettbewerber zu Infoma gewechselt. Das Unternehmen hatte zu diesem Zeitpunkt gerade die Marke von 50 Mitarbeitern überschritten und bundesweit eine überschaubare Anzahl von „Navision“-Kunden. Wir kamen aus einem Unternehmen mit dezentralen Strukturen und mussten uns zunächst einmal vertrieblich neu aufstellen. Aber wir haben von Anfang an richtig Gas gegeben und relativ schnell Fuß gefasst. Heute beschäftigt Axians Infoma rund 350 Mitarbeiter in Deutschland.

Ein entscheidender Einschnitt für die kommunale IT war die Einführung der Doppik. Warum war diese Reform für Infoma so wichtig?

Die Doppik hat unserer Branche einen enormen Schub gegeben. Die ersten Pilotprojekte begannen etwa 2005, anschließend wurde die Umstellung in vielen Bundesländern verpflichtend. Für uns war diese Zeit sehr herausfordernd. Zwischen 2005 und 2009 haben wir teilweise 15 Umstellungsprojekte gleichzeitig in einer Region durchgeführt. Insgesamt waren es zeitweise rund 50 Projekte, die parallel umgesetzt wurden. Das war nur mit einem enormen Einsatz unserer Mitarbeitenden möglich.

Die Doppik sollte den Kommunen auch bessere Steuerungsmöglichkeiten eröffnen. Hat sich diese Erwartung erfüllt?

Das muss man differenziert betrachten. Die Kommunen, die frühzeitig in die Doppik umgestiegen sind, hatten eine ganz andere Motivation. Sie wollten ihre Haushaltssteuerung tatsächlich verändern. Bei denjenigen, die später aufgrund gesetzlicher Vorgaben umstellen mussten, haben wir dagegen häufig erlebt, dass zwar der Buchungsstil gewechselt wurde, aber nicht die Denkweise. Da wurden viele Zahlenfriedhöfe produziert, ohne dass daraus bessere Steuerungsentscheidungen entstanden wären. Dabei liegt genau darin der eigentliche Vorteil der Doppik: Sie bildet beispielsweise den

Vermögensverzehr ab und schafft damit eine wesentlich bessere Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen.

> **„Für uns war es immer wichtig, bei neuen Entwicklungen vorne dabei zu sein und sie mitzugestalten.“**

Nach Abschluss der großen Umstellungswelle hätte man erwarten können, dass das Geschäft deutlich zurückgeht. Wie ging es weiter?

Diese Sorge hatten wir damals tatsächlich selbst. Auch bei uns fragten sich manche Kollegen, was wir nach 2009 eigentlich noch machen würden, wenn alle Kommunen ihre Buchhaltung umgestellt hätten. Aber dann begann die nächste große Phase. Zahlreiche kommunale Rechenzentren orientierten sich technologisch neu und suchten nach leistungsfähigeren Lösungen für das doppische Rechnungswesen. Zwischen 2009 und etwa 2020 haben wir viele weitere Rechenzentrumspartner gewonnen, insbesondere in Nordrhein-Westfalen.

Was war dabei der entscheidende Erfolgsfaktor?

Neben der Leistungsfähigkeit unserer Software waren es vor allem zufriedene Kunden und gute Referenzen. Wenn ein Rechenzentrum oder eine Kommune positive Erfahrungen mit unserer Lösung gemacht hatte und bereit war, darüber zu sprechen, war das für uns von großem Vorteil. Eine glaubwürdige Empfehlung aus der Praxis ist letztlich die beste Werbung. Hinzu kam, dass wir unsere Lösungen kontinuierlich weiterentwickelt haben. Beispielsweise haben wir früh damit begonnen, die Software-Aktualisierung in den Rechenzentren zu automatisieren. Früher mussten Mitarbeiter teilweise ganze Wochenenden damit verbringen, Updates für zahlreiche kommunale Kunden einzuspielen. Solche Prozesse zu automatisieren, war ein erheblicher Fortschritt und hat auch unsere Partner entlastet.

Axians Infoma hat sich in diesen Jahren auch als Unternehmen stark verändert. Welche Weichenstellungen waren aus Ihrer Sicht besonders wichtig?

Eine wichtige Entscheidung war zunächst der Verkauf durch die früheren Eigentümer. Für ein wachsendes Unternehmen ist es grundsätzlich positiv, einen finanzstarken Partner im Hintergrund zu haben, der Investitionen ermöglicht. Allerdings hat sich diese erste Konstellation nicht in jeder Hinsicht so entwickelt, wie wir es uns erhofft hatten. Umso wichtiger war später die Zugehörigkeit zur Dachmarke Axians von VINCI Energies. Damit wurden und sind wir bis heute Teil eines international agierenden Konzerns. Gleichzeitig war und ist unsere langjährige Partnerschaft mit Microsoft ein entscheidender Faktor. Wir profitieren erheblich von dessen technologischer Innovationskraft.

Diese Partnerschaft prägt auch die aktuelle Entwicklung in Richtung Cloud und Künstliche Intelligenz. Wie stark hat sich dadurch Ihr Geschäft verändert?

Wir müssen technologische Entwicklungen nicht jedes Mal vollständig selbst vorantreiben, weil viele Innovationen bereits über die Plattform Microsoft Dynamics 365 Business Central bereitgestellt werden. Unsere Aufgabe besteht darin, daraus sinnvolle Anwendungen für die öffentliche Verwaltung zu entwickeln. Das gilt für die Cloud ebenso wie für KI. Wir müssen überlegen, wo diese Technologien tatsächlich einen Mehrwert schaffen und wie sie die Mitarbeiter in den Verwaltungen entlasten können. Gerade angesichts des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels wird das immer wichtiger. Ich bin überzeugt, dass viele Verwaltungen in absehbarer Zeit erhebliche Schwierigkeiten haben werden, ausreichend qualifiziertes Personal zu finden.

Beim Thema Cloud waren die Kommunen lange Zeit zurückhaltend. Hat sich diese Haltung inzwischen grundlegend verändert?

Es hat sich sehr viel bewegt. Wir haben vor etwa zwei Jahren entschieden, unsere Lösungen grundsätzlich als Cloud-Angebot zu positionieren. Zuvor gab es eine Übergangsphase, in der Kunden zwischen Cloud und lokalem Betrieb wählen konnten. Inzwischen bieten wir im Regelfall Cloud-Lösungen an, auch wenn wir bei entsprechenden Anforderungen weiterhin On-Premises-Lösungen ermöglichen. Bei unseren direkten kommunalen Kunden hat das sehr gut funktioniert. Innerhalb von zwei Jahren haben sich mehr als 100 Kommunen für diesen Weg entschieden.

Was hat diesen Sinneswandel ausgelöst?

Da spielen mehrere Faktoren zusammen. Zum einen haben Katastrophen wie die Flut im Ahrtal gezeigt, wie schnell die gesamte IT-Infrastruktur einer Verwaltung zerstört werden kann. Hinzu kommen die zahlreichen Cyber-Angriffe auf Kommunen. In solchen Situationen wurden Entscheidungen für die Cloud teilweise innerhalb weniger Wochen getroffen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Fachkräftemangel. Versuchen Sie heute einmal, einen qualifizierten Microsoft-Spezialisten zu den Bedingungen des öffentlichen Tarifrechts zu gewinnen.

„Entscheidend ist, dass man sich persönlich kennt und Vertrauen aufbaut."

Gleichzeitig wird intensiv über digitale Souveränität und die Abhängigkeit von amerikanischen Technologieunternehmen diskutiert. Spüren Sie diese Debatte?

Natürlich ist diese Diskussion da, und wir nehmen sie ernst. Gleichzeitig muss man sehen, dass die Entscheidung für eine Cloud-Lösung aus Sicht der Kommunen häufig ganz praktische Gründe hat. Die Bedrohung durch Cyber-Angriffe, die Gefahr eines Ausfalls der eigenen Infrastruktur und der Personalmangel sind unmittelbar spürbar. Diese Herausforderungen beeinflussen Entscheidungen oftmals stärker als die grundsätzliche Diskussion über technologische Abhängigkeiten. Microsoft unternimmt zudem viel, um den Anforderungen der öffentlichen Verwaltung gerecht zu werden. Aber ich würde nicht behaupten, dass die Cloud-Diskussion bereits abgeschlossen ist. Wir haben viel Überzeugungsarbeit geleistet, und diese Arbeit trägt inzwischen Früchte. Die Entwicklung geht aus meiner Sicht klar in Richtung Cloud.

Neben der Cloud ist Künstliche Intelligenz das beherrschende Technologiethema. Welche Bedeutung haben insbesondere KI-Agenten für die kommunale Verwaltung?

Ich halte das für eine ausgesprochen wichtige Entwicklung. Vereinfacht gesagt sind KI-Agenten digitale Mitarbeiter, die bestimmte Aufgaben innerhalb eines Verwaltungsprozesses übernehmen können. Denken Sie beispielsweise an einen Vorgang, bei dem ein Sachbearbeiter Daten erfasst, ein Vorgesetzter diese prüft und anschließend weitere Bearbeitungsschritte bis hin zur Zahlung erfolgen. Solche Abläufe lassen sich durch einen oder mehrere miteinander verbundene KI-Agenten unterstützen und automatisieren. Dabei kann genau festgelegt werden, welche Aufgaben ein Agent übernehmen darf und wo seine Grenzen liegen.

Könnten solche Agenten künftig komplette Verwaltungsprozesse selbstständig erledigen?

Technologisch sehe ich da sehr große Möglichkeiten. Ob tatsächlich sämtliche Schritte vollständig automatisiert werden sollten, ist eine andere Frage. Mir ist wichtig, dass der Mensch jederzeit die Kontrolle

behält. Ein Mitarbeiter muss einen Prozess unterbrechen, überprüfen und entscheiden können, wie es weitergeht. Die Verantwortung bleibt beim Menschen. Gerade für die öffentliche Verwaltung ist das ein entscheidender Punkt. Wenn wir KI auf diese Weise einsetzen, kann sie einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Sie kennen die Kommunalverwaltung nicht nur als IT-Dienstleister, sondern haben dort selbst 13 Jahre gearbeitet. Wie beurteilen Sie den Stand der Verwaltungsdigitalisierung heute?

Das Bild ist ausgesprochen unterschiedlich. Es gibt Kommunen, die schon sehr weit sind und digitale Prozesse konsequent umsetzen. Andere stellen lediglich PDF-Formulare ins Internet und betrachten das bereits als Digitalisierung. Diese Unterschiede sehen wir auch bei unseren rund 1.500 Kunden. Manche nutzen unsere Lösungen sehr innovativ und automatisieren zahlreiche Abläufe. Andere erledigen ihr Tagesgeschäft weiterhin weitgehend auf traditionelle Weise, solange genügend Personal vorhanden ist. Erst wenn Mitarbeiter ausscheiden, entsteht häufig der Druck, etwas zu verändern.

Woran liegt es, dass manche Kommunen deutlich schneller vorankommen als andere?

Das hängt ganz wesentlich von den handelnden Personen ab. Wenn ein Bürgermeister oder eine Verwaltungsleitung offen für Veränderungen ist und die Digitalisierung aktiv vorantreibt, lässt sich viel bewirken. Ich habe selbst eine Verwaltungsausbildung absolviert und 13 Jahre in diesem Bereich gearbeitet, bevor ich 1990 in die IT-Branche gewechselt bin. Deshalb kenne ich die Strukturen und unterschiedlichen Denkweisen sehr gut. Man entwickelt mit der Zeit ein Gespür dafür, ob jemand wirklich etwas bewegen möchte oder vor allem das Bestehende verwaltet.

Verändert sich diese Haltung mit einer neuen Generation von Verwaltungsmitarbeitenden?

Ja, diesen Wandel nehme ich durchaus wahr. Schon die Ausbildung hat sich verändert. Früher stand die Kameralistik im Mittelpunkt, heute spielen betriebswirtschaftliche Kenntnisse und kaufmännisches Rechnungswesen eine wesentlich größere Rolle. Junge Mitarbeiter bringen häufig viele Ideen und eine hohe Veränderungsbereitschaft mit.

Sie haben während Ihrer Laufbahn zahlreiche kommunale Entscheidungsträger kennengelernt. Welche Bedeutung hatten die persönlichen Kontakte für Ihren Erfolg?

Eine ganz entscheidende. Natürlich sind öffentliche Vergabeverfahren streng formalisiert, und das ist auch richtig so. Aber wenn man über 20 Jahre zusammenarbeitet, entsteht gegenseitiges Vertrauen. Man kennt sich, weiß, worauf man sich verlassen kann, und kann auch einmal offen über Probleme sprechen. Ich habe zu einigen Kunden über Jahrzehnte hinweg sehr partnerschaftliche Geschäftsbeziehungen aufgebaut. Von einigen langjährigen Ansprechpartnern werde ich mich noch persönlich verabschieden.

Gibt es ein besonderes Erlebnis aus diesen Jahren, an das Sie sich gerne erinnern?

Da gibt es viele. Besonders in Erinnerung geblieben ist mir ein Projekt, bei dem sich ein Rechenzentrum eigentlich schon für einen Wettbewerber entschieden und entsprechende Lizenzen erworben hatte. Für uns schien die Tür zunächst verschlossen. Also haben wir uns direkt an die angeschlossenen Kommunen gewandt und konnten schließlich 15 der größeren Verwaltungen von unserer Lösung überzeugen. Das war aus meiner Sicht eine unglaubliche Energieleistung mit sehr viel Herzblut. Solche Erfolge vergisst man nicht, zumal aus diesen Projekten Geschäftsbeziehungen entstanden sind, die bis heute Bestand haben.

Heute finden viele Gespräche digital statt, klassische Messen und persönliche Begegnungen werden seltener. Wird es für Ihre Nachfolger schwieriger, solche Beziehungen aufzubauen?

Ich halte den persönlichen Kontakt weiterhin für elementar. Deshalb war es mir auch wichtig, dass meine Kolleginnen und Kollegen diese Beziehungen frühzeitig übernehmen und selbst weiterentwickeln. Dafür muss man nicht Geschäftsführer sein. Ich bin selbst erst seit dem Jahr 2019 Geschäftsführer, hatte aber schon lange vorher als Prokurist enge Kundenkontakte. Entscheidend ist, dass man sich persönlich kennt und Vertrauen aufbaut. Gerade wenn einmal etwas nicht optimal läuft, ist das durch nichts zu ersetzen. Ich bin zuversichtlich, dass meine Kollegen diese Art der Zusammenarbeit fortführen werden.

Wenn Sie zum Abschluss nach vorne blicken: Welche Herausforderungen werden die Kommunen in den kommenden zehn Jahren besonders beschäftigen?

Ich wäre vorsichtig mit konkreten Prognosen. Die technologische Entwicklung beschleunigt sich gerade durch Künstliche Intelligenz in einem Tempo, das wir so bisher nicht kannten. Ich habe heute schon das Gefühl, dass sich alles immer schneller dreht. Und ich glaube, das wird noch erheblich zunehmen. Für die Kommunen bedeutet das, dass sie sich mit diesen Entwicklungen beschäftigen müssen. Wer sich neuen Technologien grundsätzlich verschließt, könnte irgendwann ernsthafte Schwierigkeiten bekommen, seine Aufgaben noch zu erfüllen. Nicht jede Kommune muss alles selbst machen. Es gibt Dienstleister, die unterstützen können. Aber die Bereitschaft, sich zu verändern, muss vorhanden sein.

Ist das auch ein Grundsatz, der Axians Infoma über all die Jahre erfolgreich gemacht hat?

Davon bin ich überzeugt. Für uns war es immer wichtig, bei neuen Entwicklungen vorne dabei zu sein und sie mitzugestalten. Das galt für die Doppik genauso wie später für die Cloud und heute für Künstliche Intelligenz. Wenn wir immer nur auf diejenigen gehört hätten, die uns gesagt haben, dass sich eine bestimmte Technologie niemals durchsetzen werde, wären wir heute nicht da, wo wir stehen. Wir haben uns diesen Themen gestellt, auch wenn es Widerstände gab. Und wir haben damit sehr viel erreicht.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe November 2026 von Kommune21 erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Unternehmen, Axians Infoma, Cloud, Doppik