

**ZWECKVERBAND GKD
RHEIN-SIEG/OBERBERG**

STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPLANUNG (SUP-2)

2000-2005

10. August 1999

Version 3.0

Zweckverband GKD
Rhein-Sieg/Oberberg
Postfach 1551
53705 Siegburg

ExperTeam AG
Dr: Uwe Hein
Hahnstraße 70
60528 Frankfurt

Inhalt

| | | |
|------|--|----|
| 0. | Vorwort | 3 |
| I. | Positionsbestimmung | 4 |
| 1. | Kunden | 4 |
| 2. | Leistungsangebot | 5 |
| 3. | Wettbewerb | 8 |
| 4. | Beschaffungsmarkt | 8 |
| 5. | Organisation | 8 |
| 6. | Personal | 10 |
| 7. | Finanzen, Controlling und Vertragsmanagement | 10 |
| 8. | Technologie | 11 |
| 9. | Innovation | 11 |
| II. | Leistungsfelder | 13 |
| III. | Unternehmerische Ziele | 14 |
| 1. | Marktziele | 14 |
| 2. | Leistungsziele | 14 |
| 3. | Organisationsziele | 14 |
| IV. | Gesamtstrategische Überlegungen | 15 |
| 1. | Positionierung der Leistungsfelder | 15 |
| 2. | Dienstleistungsstrategie | 16 |
| 3. | Leistungserstellungsstrategie | 18 |
| V. | Einzelstrategien für die Leistungsfelder | 20 |
| 1. | Schulung | 20 |
| 2. | Produktion | 20 |
| 3. | Bereitstellung von Software | 21 |
| 4. | IT-Infrastruktur-Services | 23 |
| 5. | Beschaffung | 23 |
| 6. | Telekommunikation | 24 |
| VI. | Funktionale Strategien | 25 |
| 1. | Marketing und Vertrieb | 25 |
| 2. | Organisation und Personal | 26 |
| 3. | Qualitätsmanagement | 27 |
| 4. | Gebäude und Unterbringung | 27 |
| 5. | Technologie | 28 |
| 6. | Controlling | 32 |
| 7. | Innovation | 32 |
| VII. | Umsetzung der Strategie | 34 |
| 1. | Maßnahmen/Projekte | 34 |
| 2. | Bewertung und Prioritäten | 35 |

0. VORWORT

Das vorliegende Dokument ist eine Fortschreibung der strategischen Unternehmensplanung, die im Jahre 1995 zuletzt veröffentlicht wurde (im folgenden SUP-1).

Die Fortschreibung konzentriert sich auf wesentliche Entwicklungen. Die Darstellung wurde gegenüber der Erstfassung erheblich gestrafft, um die strategische Unternehmensplanung als Arbeitsinstrument besser nutzbar zu machen. Zu diesem Zweck wurden:

- Aussagen von allgemeiner Gültigkeit, die den Handlungsrahmen für die Entwicklung von Unternehmensstrategien festlegen, als unternehmenspolitische Grundsätze aus der Dokumentation ausgegliedert.
- Beschreibungen des IST-Zustandes hinsichtlich vorhandener Infrastruktur sowie Personal und Organisationsdaten ausgelassen. Diese finden sich im aktuellen Jahresbericht und brauchen daher hier nicht wiederholt zu werden.
- Ausführungen allgemeiner Art, die in der Erstfassung zum besseren Verständnis noch notwendig waren, weggelassen. Diese können bei Bedarf in der Erstfassung nachgelesen werden.

Für die Überarbeitung der strategischen Unternehmensplanung wurde eine Vorgehensweise gewählt, die sich bereits bei der Erarbeitung der Erstfassung bewährt hat. Erste Inputs wurden vom Geschäftsführer mit externer Unterstützung durch Herrn Dr. Hein, ExperTeam AG, erarbeitet. Diese wurden durch eine Arbeitsgruppe bewertet und um weitere Anregungen ergänzt. Ein erster Entwurf wurde dann mit den Abteilungsleitern der GKD abgestimmt. Die endgültige Fassung wurde abschließend im Verwaltungsausschuß beraten und verabschiedet.

Die Arbeiten zur SUP-2 wurden von einer Arbeitsgruppe begleitet, die sich aus folgenden Mitgliedern zusammensetzte:

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| • Gemeindedirektor Drawz | Gemeinde Ruppichteroth |
| • Ltd. KVD Kriesten | Oberbergischer Kreis |
| • Stadtdirektor Pevec | Stadt Waldbröl |
| • Gemeindedirektor Rolland | Gemeinde Reichshof |
| • Stadtdirektor Vennebusch | Stadt Meckenheim |
| • Herr Meinerzhagen | Zweckverband GKD |
| • Herr Dr. Hein | ExperTeam AG |

I. POSITIONSBESTIMMUNG

1. Kunden

1.1 Kundenbeziehungen

Der Kundenbestand der GKD weist hohe Stabilität auf. Während einerseits weitere Betriebe in Bereichen kaufmännischer Verfahren und zudem insbesondere die Stadt Bonn im Bereich Personalverwaltung als Neukunde gewonnen wurden, sind bei Fachbereichen einzelner Verwaltungen, Werken und Eigenbetrieben einige wenige Abgänge zu verzeichnen. Verfahrenskündigungen fanden nur in geringem Umfang statt. Dagegen führen modell-, analyse- und entscheidungsorientierte Informationssysteme (Data-Warehouse-Anwendungen), Software zur Unterstützung des Neuen Steuerungsmodells, das Ratsinformationssystem und internetbasierende Anwendungen zur Unterstützung von Verwaltungsprozessen zu zusätzlichem Umsatz und zur zusätzlichen Inanspruchnahme der Individualberatung.

Die Kundenzufriedenheit kann im Durchschnitt als befriedigend eingestuft werden.

Entgegen früheren Befürchtungen sind die meisten Verwaltungen bereit, auch verfahrensweise längerfristige Bindungen (2-3 Jahre) einzugehen. Dazu wurde unter Hinzuziehung eines Rechtsberaters ein umfassendes Vertragsmanagement aufgebaut.

Das Thema IT-Infrastrukturservices hat erwartungsgemäß zugenommen. Dabei stellt sich das Verhalten der Kunden extrem gegensätzlich dar. Während einige Kunden mehr Aufgaben an die GKD übertragen, gehen andere Verwaltungen den umgekehrten Weg und produzieren mehr Leistungen in Eigenregie. Damit verbunden ist auch der Ausbau der internen Ressourcen. Für Verwaltungen, die mehr Aufgaben an die GKD delegieren wollen, muß das Leistungsangebot erweitert werden (z.B. Systemmanagementwerkzeuge für den IT-Infrastrukturservice, Datensicherung, optisches Archiv). Bei den Verwaltungen, wo die GKD die IT-Infrastrukturservices wahrnimmt, wird die Leistung gut beurteilt.

Es kann davon ausgegangen werden, daß bei den Mitgliedsverwaltungen relativ zur GKD die doppelte Anzahl Mitarbeiter im IT-Bereich tätig ist.

Im Hinblick auf die Entscheidungsstrukturen in den Verwaltungen ist das Bild recht diffus. Auf Grund der mit der Einführung neuer Steuerungsmodelle verbundenen Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen finden sich einerseits starke Fachämter. Gleichzeitig gibt es auch Verwaltungen mit gestärkten zentralen Funktionsbereichen.

1.2 Anforderungen der Kunden

Es besteht ein großer Druck, moderne Verfahren einzusetzen. Bedingt durch Entwicklungen bei der Verwaltungsmodernisierung (Einführung Doppik, Ressourcenverbrauchskonzept der KGST u.a.) und durch die entsprechenden Vorgaben des Gesetzgebers sind umfassende Erneuerungen der zentralen Verfahren erforderlich. Weiterhin erwarten die Mitglieder, daß jeweils die neueste Software-Technik zum Einsatz kommt und weitere Verbesserungen, wie die GKD-Informationspolitik, Betreuung, Termin- und Finanzplanung, Mitarbeiterkompetenz, Fehlerbeseitigung und Dokumentation, wirksam werden (Quelle: Befragung der Mit-

gliedert im Rahmen des Qualitätsmanagements). Dem steht die Forderung nach Preisstabilität gegenüber.

Im Rahmen einer verstärkten Bürgerorientierung ist es ein wichtiges Ziel, die Verwaltung für den Bürger transparenter zu machen und neue Formen der Bürgerbeteiligung zu entwickeln. Hier spielen Bürgerinformationssysteme und kommunale Internet-Angebote eine große Rolle.

Durch die zunehmende Realisierung neuer Arbeitsformen (Telearbeit, vorverlagerte Verwaltung) entstehen neue Anforderungen an die GKD (z.B. im IT-Infrastrukturservice, Dokumentenmanagement), einschließlich erweiterter Dienst- und Bereitschaftszeiten.

1.3 Weitere Anforderungen

In der Zusammenarbeit zwischen den Kommunen und verschiedenen Landesbehörden muß die GKD die Aufgaben einer Kopfstelle wahrnehmen, um die geordnete, systematische Bündelung und Verteilung von Daten und Informationen gewährleisten zu können (z.B. Statistiken/LDS).

Die GKD richtet definierte Übergangspunkte und Datenaustauschverfahren für das Behördennetz ein, über die die Mitgliedsverwaltungen ihre Daten bereitstellen und empfangen. Dazu hat das Land Nordrhein-Westfalen in Abstimmung mit den kommunalen Spitzenverbänden ein Domänenkonzept entwickelt, das zu einer landesweit einheitlichen Verfahrenspraxis führen soll. Die Kommunalen Datenzentralen erklären sich für ihre Verbandsmitglieder zur Domäne (Pilotprojekt Sozialhilfestatistik). Die technische Realisierung erfolgt durch Übertragung der verschlüsselten Daten auf der Grundlage von Standards (z.B. EDIFACT) oder als Datei mit Verwaltungs-/Absenderinformationen, Statistikinformationen und Transportschlüssel per elektronischer Post oder Filetransfer.

2. Leistungsangebot

2.1 Allgemein

Das Leistungsangebot der GKD wurde in den letzten Jahren im Hinblick auf die unterschiedlichsten Anforderungen der Kunden differenziert, wobei vor allem die individuellen Leistungen für Kunden und die Grundleistungen deutlich getrennt wurden. Der Anteil der Grundleistungen beträgt heute insgesamt 12% von den durch die GKD erbrachten Leistungen, bzw. 8,5 % des Umsatzes insgesamt - inkl. durchlaufender Posten.

Grundleistungen sind gemäß §4 Abs. 2 der Verbandssatzung die Bereitstellung des Datennetzes sowie die aus einem Budget finanzierten Leistungen, die die Gesamtheit der Verbandsmitglieder betreffen und die nicht oder noch nicht einzelnen Mitgliedern oder Produkten zugeordnet werden können.

Produktbeschreibungen liegen inzwischen für alle Leistungen der GKD vor. Diese müssen jedoch im Hinblick auf die spezifischen Steuerungsaufgaben (Kalkulation oder Qualitätsmanagement) weiter entwickelt werden. Durch die Entwicklung von Produktbeschreibungen wurde die Transparenz des Leistungsangebotes verbessert.

Für die Vereinbarung von Leistungen zwischen den Mitgliedsverwaltungen und der GKD sowie die Vergütung dieser Leistungen wurde ein Vertragsmanagement auf der Grundlage von Rahmenverträgen, Leistungs-

beschreibungen, Regelungen über Rechte, Pflichten, Gewährleistungen und Haftungen entwickelt.

Die Qualität der Dienstleistungen soll durch ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem besser geplant und gesteuert werden können. Erste Maßnahmen (z.B. eine Kundenbefragung) wurden bereits durchgeführt. Dennoch besteht hier noch großer Handlungsbedarf.

2.2 Verfahren

Die GKD hat durch mehrere Maßnahmen die Modernisierung der Verfahren stark vorangetrieben. Dies waren vor allem:

- der Ersatz mehrerer veralteter Verfahren;
- die Umstellung auf moderne Oberflächen;
- die Integration von weiteren Verfahren in die Bürokommunikation;
- die Einführung der Internet-Technologie.

Das heutige Spektrum an unterschiedlichsten Verfahren, die in zunehmendem Umfang vom Markt eingekauft bzw. in Arbeitsgemeinschaften oder selbst entwickelt wurden, führt weiterhin zu einer unbefriedigenden Situation:

- die fehlende Flexibilität bestehender Verfahren läßt eine verwaltungsspezifische Reorganisation von Geschäftsprozessen (z.B. Bürgerämter, virtuelles Rathaus im Internet, vorverlagerte Verwaltung) nur bedingt zu;
- die Bereitstellung von Führungsinformationen aus den verschiedenen Fachbereichen, z.B. für übergreifende Entscheidungen und die Verwaltungssteuerung, ist aufwendig;
- die Konsistenz von Daten (z.B. Vermeidung von Mehrfacherfassungen) und Wiederverwendung von Funktionen kann nicht sichergestellt werden;
- die fachliche Funktionalität der Verfahren, insbesondere der am Markt erworbenen Standardverfahren, entspricht häufig nicht den Erwartungen;
- die Einflußmöglichkeiten auf Anbieter von Standardverfahren im Sinne der GKD-Kunden sind begrenzt;
- die Vielzahl von Pflege- und Administrationswerkzeugen, insbesondere der Betriebssysteme und Datenbanken, erzeugt hohen Aufwand und beeinträchtigt sowohl die Qualität als auch die Wirtschaftlichkeit;
- es fehlen zuverlässige Partner für eine langfristige Zusammenarbeit.

Viele Verwaltungen nehmen GKD-Leistungen zur Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells in Anspruch (erweiterte Kameralistik, Produkt- und Haushaltsbücher, Budgetierung, Verwaltungskostenrechnung).

2.3 IT-Infrastrukturservice

Bei einigen Verwaltungen ist es gelungen, das Leistungsangebot der GKD in Richtung auf einen umfassenden IT-Infrastrukturservice zu erweitern (Backup, optisches Archiv, System-, Netz- und Benutzerservice). Die neuen Dienstleistungen finden dort auch große Akzeptanz. Bei anderen Kommunen zeigt sich allerdings auch der gegenläufige Trend, mehr Leis-

tungen in Eigenverantwortung zu erstellen. Dadurch stellt sich für die GKD die Frage, wie groß das Potential für derartige Dienstleistungen ist und welche Konsequenzen sich für die Wirtschaftlichkeit des Angebotes daraus ergeben. Darüber hinaus stellen die Schwankungen in der Nachfrage hohe Anforderungen an eine flexible Personalwirtschaft.

2.4 Beratung

Da die Verflechtungen zwischen Informationstechnik und Organisation immer vielseitiger werden, sind die Kunden immer mehr an ganzheitlichen Verfahrenslösungen interessiert. Der Lösungsanbieter muß in der Lage sein, neben der organisatorischen Lösung gleichzeitig auch die dazu passende informationstechnische Lösung anzubieten. Beispiele sind etwa

- die Einführung des Neuen Steuerungsmodells
- die Einführung eines Gebäudemanagements

Die GKD ist derzeit noch zu stark auf die Bereitstellung von Software fokussiert und ist nicht in der Lage, die Nachfrage nach ganzheitlichen Lösungskonzepten zu befriedigen. Hier besteht langfristig die Gefahr, daß die Kunden sich an Anbieter wenden werden, die derartige Lösungen anbieten, ungeachtet der Qualität der im Einzelfall genutzten Software-Verfahren.

Auch im Bereich der technischen Beratung kann der Beratungsbedarf der Kunden mit den derzeit zur Verfügung stehenden Kapazitäten nicht gedeckt werden. Dies kann zu langfristigen Wettbewerbsnachteilen führen, wenn die GKD nicht in der Lage ist, den Beratungsbedarf ihrer Kunden umfassend und kompetent zu befriedigen.

2.5 Neue Leistungsangebote

Anwendungen, deren primäres Ziel die bessere und effizientere Bereitstellung und Nutzung von Informationen und Wissen ist, werden in den Verwaltungen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Derartige Anwendungen werden auf der Grundlage von Internet-Technologien, Datenbanken, Vorgangsteuerungssystemen, Dokumentenmanagement-Systemen und Systemen für die elektronische Publikation realisiert. Es wird erwartet, daß objektorientierte Lösungswege aus der allgemein zu beobachtenden Softwarekrise weisen.

In diesem Zusammenhang zeichnen sich für die GKD auch neue Leistungsfelder ab, die darin bestehen, Informationen, die von vielen Mitgliedsverwaltungen in ähnlicher Form genutzt werden, zentral für die Mitgliedsverwaltungen aufzubereiten (beschaffen, aktualisieren) und an die Verwaltungen zu verteilen (Informationsvermittler und -händler).

2.6 Telekommunikation

Dieses neue, in 1999 begründete, Dienstleistungsfeld umfaßt die Sprachkommunikation für die Kommunalverwaltungen, deren Betriebe und Gesellschaften im Verbandsgebiet, im Kreis Ahrweiler und für die Stadt Bonn (TeleBonn RegioNet Voice). Die GKD vermittelt die Leistungen der Deutschen Telekom AG an die Beteiligten und hat dazu selbst das Vertragsmanagement und betreibt das Abrechnungssystem (Billing). Die Nutzer profitieren von günstigen Tarifen und den technischen Vorteilen des T-VPN (Telekom-Virtuell Private Network).

3. Wettbewerb

3.1 Externer Wettbewerb

Die globalen Wettbewerber haben an Bedeutung verloren. Privatunternehmen treten überhaupt nicht mehr in dieser Rolle auf. Lediglich einige Datenzentralen versuchen ihr Komplettangebot auch außerhalb ihres bisherigen regionalen Einzugsbereiches zu vermarkten. Neue Konstellationen können jedoch jederzeit wieder entstehen.

Wettbewerb tritt heute vor allem partiell auf. Schwerpunkte sind:

- Anbieter von Software für bestimmte Verwaltungsbereiche
- Netzbetreiber / Internet-Provider
- Dienstleister im Bereich Benutzer-Services

3.2 Interner Wettbewerb

Ein aus Sicht der GKD entscheidender Wettbewerbsfaktor liegt eher darin begründet, ob die Mitgliedsverwaltungen bestimmte Leistungen aus eigener Kraft erstellen, anstatt Leistungen der GKD in Anspruch zu nehmen.

4. Beschaffungsmarkt

Die Bedeutung von Hauslieferanten in der GKD hat spürbar abgenommen.

Die Gemeinden beschaffen PC-Hardware vielfach beim Händler vor Ort. Server und Netzwerkkomponenten werden in hohem Maße nach Beratung durch die GKD auch dort beschafft (Einbettung in die IT-Infrastruktur). Die Finanzierung läuft jedoch aufgrund der günstigen Konditionen immer noch zu einem Großteil über die GKD.

Der Personalmarkt für qualifizierte IT-Fachkräfte ist sehr schwierig. Dementsprechend werden auch extern eingekaufte Leistungen teurer.

5. Organisation

5.1 Neue Rechtsform

Die in der Erstfassung der strategischen Unternehmensplanung vorgeschlagene neue Rechtsform ist inzwischen als Zweckverband realisiert. Ab 1.1.2000 wird die Kameralistik durch ein kaufmännisches Rechnungswesen abgelöst werden.

Die neue Organisationsform und die neuen Entscheidungsstrukturen haben sich bereits bewährt und eine positive Veränderung ist in vielen Bereichen spürbar geworden. Lediglich im Personalbereich konnten die ursprünglich formulierten Ziele nicht erreicht werden. Die Handlungsspielräume, die sich dem Zweckverband bieten, sind ansonsten weitgehend ausgeschöpft.

5.2 Innere Organisation

Im Bereich der inneren Organisation sind bestimmte Probleme der derzeitigen Führungsorganisation weiterhin ungelöst. Insbesondere die Führungskräfte der 2. Ebene (Abteilungsleiter) sind zu stark durch das Tagesgeschäft belastet, was auf mehrere Ursachen zurückzuführen ist. Dadurch fehlt aber der notwendige Freiraum, um sich in genügendem Um-

fang auch mit strategischen Aufgaben befassen zu können. Dadurch wird der gesamte Innovationsprozeß in der GKD behindert.

Hinzu kommt, daß im Hinblick auf die gegenwärtige Belastung der Organisation und der Führungskräfte größere Veränderungen kaum durchgeführt werden können.

In einem internen Beratungsprozeß wurde, um die notwendigen Verbesserungen zu erreichen, folgende Struktur entwickelt, die es weiter umzusetzen gilt:

- Der Zweckverband GKD (als Betrieb) gliedert sich künftig in Geschäftsbereiche und Servicebereiche. Die Geschäftsbereiche sind für den Vertrieb und die Erstellung der primären Produkte des Zweckverbandes verantwortlich. Primäre Produkte sind die Produkte und Dienstleistungen, die für die Mitgliedsverwaltungen und andere externe Kunden erstellt werden.
- Die Geschäftsbereiche tragen volle Ergebnisverantwortung im Hinblick auf die von ihnen verantworteten Produkte und Dienstleistungen sowie die eingesetzten Ressourcen. Diese Verantwortung umfaßt den Vertrieb, die Erstellung der Leistungen als auch deren langfristige, strategische Entwicklung.
- Die Servicebereiche erbringen hauptsächlich interne Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche und den Zweckverband insgesamt. Abnehmer ihrer Produkte sind primär nicht die Kunden des Zweckverbandes, sondern die Geschäftsbereiche.
- Zwischen den Geschäftsbereichen und den Servicebereichen wird eine eindeutige Auftraggeber/Auftragnehmer Beziehung praktiziert. Hierzu zählt die Beauftragung von internen Leistungen durch die Geschäftsbereiche, die Festlegung von Leistungsstandards (Service-Level-Agreements) sowie die vollständige Verrechnung von Leistungen zwischen den Servicebereichen und den Geschäftsbereichen. Die Servicebereiche tragen im Rahmen der ihnen zugewiesenen Budgets volle Kostenverantwortung.
- Die Geschäftsbereiche werden in Produktbereiche gegliedert. Das Prinzip der Produktverantwortung wird im Geschäftsbereich auch auf der nächsten Leitungsebene fortgesetzt. Jeder Produktbereich ist seinerseits für eine genau definierte Menge von Produkten verantwortlich. Ihnen werden Budgets aus den Geschäftsbereichen zugewiesen. Die Verantwortung der Produktbereiche betrifft vor allem die Bereitstellung und Betreuung der Produkte. Die Vertriebsverantwortung wird nur eingeschränkt auf diese Leitungsebene delegiert.
- Die Service-Bereiche gliedern sich entsprechend in Service-Zentren. Jedes Service-Zentrum ist für eine Menge genau definierter Dienstleistungen verantwortlich.
- Einschließlich der Geschäftsführung existieren somit im Zweckverband drei Leitungsebenen:
 - Geschäftsführung
 - Geschäftsbereichsleiter / Servicebereichsleiter
 - Produktbereichsleiter / Leiter Service-Zentrum

6. Personal

Es besteht seit längerem eine Personalunterdeckung. Dieser Zustand ist durch Personalfluktuationen infolge der neuen Rechtsform noch erheblich verstärkt worden und kann auf Dauer nicht durchgehalten werden. Derzeit werden in breitem Umfang, auch durch die Jahr-2000-Problematik verursacht, Mitarbeiter externer Firmen zur Verstärkung herangezogen. Dieser Anteil Fremdleistungen muß aus Kostengründen, wegen begrenzter Einsatzmöglichkeiten und wegen fehlender arbeitszeitlicher Flexibilität wieder zurückgefahren und auf Arbeitsspitzen und zeitlich begrenzte Projekte beschränkt werden. Außerdem erhöht häufiger Personalwechsel den Einarbeitungsaufwand und aufgebautes Wissen geht immer wieder verloren.

Es ist nicht zu erwarten, daß nach Beendigung der Jahr 2000 Umstellung eine spürbare Erleichterung eintritt.

Handlungsbedarf besteht auch bei der Entwicklung der personalwirtschaftlichen Instrumente (z.B. Personalentwicklungsplan). Gerade im Bereich der schnelllebigen Informationstechnik muß darauf geachtet werden, daß der notwendige Innovationsprozeß mit den vorhandenen Mitarbeitern umgesetzt werden kann und daß sichergestellt wird, daß die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen rechtzeitig auf neue Aufgaben vorbereitet werden. Durch Ausbildungsmaßnahmen, deren erfolgreicher Abschluß durch Zertifikate bescheinigt wird, wird den Kunden die professionelle Kompetenz aufgezeigt.

7. Finanzen, Controlling und Vertragsmanagement

Alle Leistungen, die den Kunden direkt zugeordnet werden können, werden heute individuell und leistungsbezogen abgerechnet. Der Anteil der umlagenfinanzierten Leistungen beträgt heute ca. 12%. Drittkunden zahlen einen Aufschlag von 12 % auf die GKD-Preise für Verbandsmitglieder.

Zur besseren Steuerung wurden mehrere betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente entwickelt, insbesondere die Kosten- und Leistungsrechnung sowie ein Berichtswesen. Auch hier sind noch weitere Entwicklungen notwendig.

Ein verbandsübergreifendes Controlling für den Einsatz der Informationstechnik im Zweckverband, wie in der Erstfassung SUP-1 angesprochen, existiert noch nicht. Dadurch fehlt die Grundlage für eine Vielzahl von systematischen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. Bei der Bewertung von Angeboten kann es gelegentlich zu Fehleinschätzungen kommen.

Auch die Führungsinformationen für die Entscheidungsträger im Zweckverband sind verbessert worden. Hier sind allerdings noch weitere Anstrengungen erforderlich.

Zwischenzeitlich wurde ein umfassendes Vertragsmanagement entwickelt, in dem die Leistungen, Rechte, Pflichten, Entgelte und Gewährleistungsansprüche zwischen dem Zweckverband GKD und den Kunden vereinbart werden. Diese Einzelleistungen werden in Leistungsscheinen spezifiziert und beauftragt:

- I. Softwareüberlassung
- II. Bereitstellung von Anwendungen im GKD-Produktionsbetrieb und GKD-Netz

III. Pflege- und Anwenderbetreuung

IV. Betreuung vernetzter Systeme und IT-Infrastrukturservice

Die Verweise auf den Produktkatalog stellen die Verbindung zu den Produktbeschreibungen, zu der Preisliste und zum kaufmännischen Rechnungswesen her.

8. Technologie

8.1 Kommunikation

Der Markt für Sprachkommunikation hat sich geöffnet (Vermittlung von Sprachdiensten, Abrechnungssysteme). Dienste für Sprach- und Datenkommunikation werden in immer stärkerem Umfang integriert.

Die Realisierung regionaler Hochgeschwindigkeitsnetze führt zu neuen Leistungen der GKD (z.B. Anbieter von Netzzugangspunkten, Internet-Telefonie über TK-Anlagen). Diese Leistungen sollen zusammen mit Sparkassen sowie klein- und mittelständischen Unternehmen genutzt werden.

Als Folge der Verbreitung des Internets auch in den Mitgliedsverwaltungen werden neue Anforderungen an die Konzeption und Realisierung von Sicherheitskonzepten gestellt (z.B. Firewalls, digitale Signatur). Die Schutzmaßnahmen betreffen sowohl den Schutz nach außen als auch zwischen den Verwaltungen.

Für die elektronische Abwicklung von Verwaltungsvorgängen, z.B. über das Internet, muß die Authentizität der Beteiligten sichergestellt und die Vertraulichkeit der Informationsübermittlung gewährleistet werden (Verschlüsselung).

8.2 Software-Technologien

Der Browser setzt sich auf dem Client zunehmend als universelle Plattform für die Bereitstellung von Anwendungen durch.

Internet-Technologien bilden die Grundlage für die Entwicklung von Anwendungen.

Bei der Software-Entwicklung spielen wiederverwendbare Lösungen in Form von Komponententechnologien oder Frameworks eine große Rolle.

8.3 Neue Anwendungen

Führungsinformationssysteme auf der Grundlage von Data-Warehouse Konzepten nehmen an Bedeutung zu; ebenso die Entwicklung intelligenter Auswertungsmethoden (z.B. Data-Mining).

Für die Abwicklung von Transaktionen im Internet müssen Aufgaben eines Trust-Centers, wie etwa der Deutschen Telekom, wahrgenommen bzw. vermittelt werden.

9. Innovation

Die GKD hat an mehreren Projekten mitgewirkt, die dazu dienen, neue Technologien für die praktische Nutzung zu testen und neue Anwendungsszenarien für den Einsatz der Informationstechnik zu entwickeln.

Nicht alle der in der Erstfassung SUP-1 definierten acht Maßnahmenpakete konnten bisher umgesetzt werden. Nicht umgesetzt wurden:

- Personalentwicklungskonzept
- Tul-Controlling für die Mitgliedsverwaltungen
- Implementierung des strategischen Controllings
- Qualifizierung des Marketing und des Vertriebs

Die im Rahmen der Aktualisierung der strategischen Unternehmensplanung geführten Diskussionen haben gezeigt, daß die Themen nicht an Aktualität verloren haben. Sie werden daher in den folgenden Überlegungen wieder aufgegriffen.

II. LEISTUNGSFELDER

Ausgangspunkt aller strategischen Überlegungen ist eine Definition der Leistungsfelder. In einem Leistungsfeld werden ähnliche Produkte und Dienstleistungen zusammengefaßt. Dadurch können strategische Überlegungen im Hinblick auf einzelne Leistungsfelder sinnvoll differenziert werden, ohne daß deswegen eine Betrachtung aller einzelnen Produkte erforderlich ist.

Für die weiteren strategischen Überlegungen werden die folgenden sechs Leistungsfelder unterschieden. Dabei ist die Beratung nicht als eigenes Leistungsfeld definiert, da sie integraler Bestandteil aller Leistungsfelder ist. Die Anwenderbetreuung ist Bestandteil sowohl der Produktion wie auch der Bereitstellung der Software.

Die Definition der Leistungsfelder geschieht dabei unabhängig von der organisatorischen Zuordnung.

| <i>Leistungsfeld</i> | <i>Umfang</i> |
|-----------------------------|---|
| Schulung | Standardsoftware Fachanwendungen |
| Produktion | Bereitstellung und Betrieb der Anwendungen inkl. aller Zusatzleistungen Anwenderbetreuung Internetdienste |
| Bereitstellung von Software | DV-Organisationsberatung Eigen- und Gemeinschaftsentwicklungen Software-Pflege Anwenderbetreuung Vermittlung von Software Update-Service |
| IT-Infrastruktur-Services | Betrieb, Betreuung dezentraler Systeme und Netze und Benutzerservice Bürokommunikation |
| Beschaffung | Planung und Beratung Hardware, Software, Verbrauchsmaterial Finanzierung Vertragsverwaltung |
| Telekommunikation | Vertragsmanagement Abrechnungssystem |

Anmerkungen

IT-Infrastruktur bezieht sich auf Systeme, Netze und allgemeine Verfahren, die nicht an fachspezifische Aufgaben gebunden sind. Da es für diese Klasse von Software keinen allgemein akzeptierten Namen gibt, wird hier der Begriff Bürokommunikation benutzt. Das Leistungsfeld "IT-Infrastruktur-Services" schließt die bisher unter dem Begriff "Benutzerservice" geführten Leistungen ein.

III. UNTERNEHMERISCHE ZIELE

1. Marktziele

Die vorhandenen Kunden sollen sich auch weiterhin durch ein attraktives Angebot an die GKD binden.

Eigenentwickelte Produkte (z.B. Software) sollen auch überregional vermarktet werden, um einen positiven Beitrag zur Finanzierung zu erzielen.

Bei den vorhandenen Kunden soll der Leistungsumfang ausgebaut werden.

2. Leistungsziele

Es wird eine grundlegende Erneuerung des Software-Angebotes angestrebt. Gegenstand der Erneuerung sind nicht einzelne Verfahren, sondern ist vielmehr die gesamte Software-Architektur

Die GKD soll sich als Lösungsanbieter (Organisation, Geschäftsprozesse, Technologie) bei den Mitgliedsverwaltungen profilieren. Gefordert sind komplette, verwaltungsindividuelle Problemlösungen, nicht einzelne Software-Verfahren. Dabei muß die GKD den gesamten Prozeß von der Konzeption bis zur praktischen Umsetzung in den Verwaltungen begleiten können.

Neue und innovative Leistungsfelder sollen erschlossen und neue Leistungsangebote sollen bereitgestellt werden. Der Bereich Telekommunikation soll zusätzlich zur Sprachkommunikation um die Bereitstellung von Hochgeschwindigkeitsnetzen, multimediale kommunale Bürgerdienste in Informationscenter und über Infosäulen (Kiosk-Systeme) erweitert werden. Daten- und Sprachdienste sollen gleichartige Systeme und Netze benutzen (Server für softwaregesteuerte TK-Anlagen).

Eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit soll auch weiterhin erzielt werden.

3. Organisationsziele

Es wird eine spürbare Verbesserung der Qualität des gesamten Dienstleistungsangebotes angestrebt. In den wesentlichen Leistungsfeldern soll die Kundenzufriedenheit deutlich besser als "befriedigend" sein.

Der innerbetriebliche Innovationsprozeß muß nachhaltig verbessert werden. Veränderungen müssen schneller und mit weniger Aufwand umgesetzt werden können.

In diesem Zusammenhang müssen auch die Führungsprozesse verbessert und die langfristige Mitarbeiterentwicklung sichergestellt werden.

Die IT-Mitarbeiter der GKD sollen ihre Kompetenzen möglichst durch Diplome (FH-Abschluß) und / oder allgemein anerkannte Zertifikate (z.B. Microsoft Certified) den Kunden gegenüber ausweisen können.

IV. GESAMTSTRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN

Bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie sind zunächst Fragen zu klären, die das gesamte Unternehmen betreffen und die somit auch Gestaltungsvorgaben für alle Leistungsfelder darstellen. Erst dann können für die einzelnen Leistungsfelder spezifische Einzelstrategien entwickelt werden. Aus diesen Einzelstrategien werden anschließend funktionale Strategien abgeleitet.

Im Rahmen der gesamtstrategischen Überlegungen sind folgende Fragen zu klären:

- die künftige Positionierung der Leistungsfelder
- die Dienstleistungsstrategie
- die Leistungserstellungsstrategie

1. Positionierung der Leistungsfelder

Eine Positionierung der Leistungsfelder ist in mehrfacher Hinsicht sinnvoll. Im Rahmen einer derartigen Positionierung sind drei Fragestellungen zu klären:

- Welche Leistungsfelder sind für den unternehmerischen Erfolg von kritischer Bedeutung?
- Wie sehen die Wachstums- und Zukunftschancen für einzelne Leistungsfelder aus?
- Sollen neue Leistungsfelder erschlossen werden?

| <i>Leistungsfeld</i> | <i>Bedeutung (Kundensicht)</i> | <i>Bedeutung (GKD-Sicht)</i> | <i>Wachstumspotential</i> | <i>Wettbewerb</i> |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Schulung | M | H | N/M | M |
| Produktion | H | H | N | N |
| Bereitstellung von Software | H | H | M | M |
| IT-Infrastruktur-Service | M | H | H | H |
| Beschaffung | N | N | N | H |
| Telekommunikation | M | H | H | H |

Bewertung: H (hoch), M (mittel), N (niedrig)

Dabei werden die Kriterien wie folgt interpretiert. Ein Leistungsfeld ist für den Kunden von Bedeutung, wenn es

- für das reibungslose Funktionieren des eigenen Betriebs dringend erforderlich ist;
- es kein akzeptables Marktangebot gibt;
- die Leistung vom Kunden selbst nicht erstellt werden kann.

Ein Leistungsfeld ist für die GKD von Bedeutung, wenn es

- kostendeckend betrieben werden kann;
- kritisches Wissen oder Informationen generiert;
- für andere Leistungsfelder eine unabdingbare Voraussetzung darstellt.

Das Wachstumspotential wird bewertet sowohl in Hinblick auf die derzeitigen Gegebenheiten (Ressourcen, Qualifikation, Know-How usw.) als auch unabhängig davon (nur nachfrageorientiert).

Aus der Bewertung ergibt sich für die Leistungsfelder folgende Charakteristik:

- Produktion, Bereitstellung von Software und IT-Infrastrukturservice sind die zentralen Leistungsfelder für die GKD.
- Im IT-Infrastrukturservice steckt das meiste Wachstumspotential. Hier sollte das Leistungsangebot ausgebaut und eine größere Marktdurchdringung bei den vorhandenen Kunden angestrebt werden.
- Bei der Produktion und Bereitstellung von Software steht die Verbesserung der Qualität und Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Auch die permanente Innovation des Angebotes muß ein wichtiges Anliegen sein.
- Im Schulungsbereich sind nur dann Wachstumspotentiale zu realisieren, wenn ein neues Konzept verfolgt wird.
- Die Beschaffung ist von geringer Bedeutung und hat keine Wachstumsperspektive.

Bei der Schulung sind zwei unterschiedliche Szenarien zu berücksichtigen. Welche Entwicklungschancen hat das Leistungsfeld, wenn es unter den derzeitigen Rahmenbedingungen betrieben wird (Organisatorische Einbindung, Verantwortung, Ressourcen, Qualifikationen usw.). Im Alternativszenarium muß geprüft werden, welche Entwicklungschancen das Leistungsfeld unter der Annahme einer Neupositionierung hätte. Ausschlaggebend bei dieser Fragestellung ist ausschließlich die Marktnachfrage, während im ersten Szenarium die Kundenakzeptanz zusätzlich berücksichtigt werden muß.

2. Dienstleistungsstrategie

Gegenüber seinen Kunden kann der Zweckverband zwei unterschiedliche Rollen wahrnehmen:

1. Übernahme der Gesamtverantwortung für bestimmte IT-Aufgaben (z.B. Betrieb eines dezentralen Netzes durch die GKD)
2. Punktuelle Unterstützung der Kunden durch qualifizierte Mitarbeiter (Verwaltung betreibt Netz in eigener Verantwortung, wird dabei aber durch GKD-Mitarbeiter unterstützt). Der Bedarf entsteht entweder, weil keine eigene Kompetenz vorhanden ist, oder vorhandene Kompetenz nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung steht. Kleinere örtliche IT-Abteilungen sind in hohem Maße von wenigen Mitarbeitern abhängig. Mitarbeiterfluktuationen führen zu erheblichem Know-How-Verlust und zur Gefährdung der Betriebsbereitschaft der Systeme und Anwendungen.

Variante 1 entspricht aus Sicht der Mitgliedsverwaltung der klassischen Outsourcing-Lösung, die Variante 2 kann dementsprechend als Insourcing-Lösung bezeichnet werden. Beide Varianten unterscheiden sich durch mehrere Merkmale:

| <i>Merkmal</i> | <i>Outsourcing</i> | <i>Insourcing</i> |
|----------------------------------|--------------------|-------------------|
| Verantwortung für die IT-Aufgabe | GKD | Mitglied |
| Fachliche Kompetenz | GKD | GKD, Mitglied |
| Vergütung | Festpreis | Aufwand |
| Definition des Leistungsumfangs | strikt | flexibel |
| unternehmerisches Risiko | GKD | Mitglied |

Aus Sicht der GKD stellt die Outsourcing-Variante eine höherwertige Dienstleistung dar (Jedes Unternehmen, das Outsourcing-Leistungen anbietet, kann auch Insourcing-Leistungen anbieten, aber nicht umgekehrt.)

Die Positionierung als Outsourcing-Dienstleister stellt höhere Anforderungen an die Organisation (Kompetenz) und erfordert die Übernahme höherer Risiken.

Auf der anderen Seite kann dadurch aber auch ein stabiles und langfristig ausgerichtetes Geschäft erzeugt werden, das nicht den gleichen Schwankungen ausgesetzt ist wie das Insourcing-Geschäft. Es empfiehlt sich, das Outsourcing-Geschäft mit höherer Priorität zu betreiben.

Der Umfang der von der GKD anzubietenden Outsourcing-Leistungen wird durch zwei Faktoren beschränkt. Zum einen übernimmt die GKD nur IT-bezogene Dienstleistungen. Zum anderen kommt Outsourcing nur in den Bereichen Produktion und IT-Infrastrukturservices überhaupt in Frage.

Die Produkte und Dienstleistungen der GKD werden zunehmend beratungsintensiv. Die GKD muß diesen Beratungsbedarf befriedigen können, um langfristig ihre Wettbewerbsposition halten zu können. Fehlende Beratungsangebote führen ansonsten zu einer Verschlechterung der Dienstleistungsqualität.

Je mehr betriebswirtschaftliche Standardsoftware zum Einsatz kommen wird, desto wichtiger wird beispielsweise die Beratung der Kunden in betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Fragestellungen, da eine stärkere Anpassung der Organisation an die Software erforderlich werden wird. Dies erfordert neue Qualifikationen der Mitarbeiter (z.B. Unternehmensmodellierung, Beherrschung neuer Werkzeuge). Im Zuge einer zunehmenden Integration externer Partner in die Verwaltungsabläufe wird auch die Beratung und Betreuung dieser Partner der Verwaltungen eine größere Rolle spielen.

Es wird davon ausgegangen, daß die Mitgliedsverwaltungen heute nur sehr eingeschränkt Beratungsleistungen einkaufen, sei es bei der GKD (Projekte) oder aber bei privaten Anbietern. Hinzu kommt die Erwartung, daß Beratung von der GKD als unentgeltliche Zusatzleistung (add-on) zu den primären Produkten (Beschaffung, Produktion, IT-Infrastrukturservice, Vertrieb) angeboten wird.

Aus diesen Gründen ist es nicht sinnvoll, Beratung als eigenständiges Leistungsfeld zu positionieren. Vielmehr sollte die Beratung als Leistungskomponente in den jeweiligen Leistungsfeldern (IT-Infrastructureservice, Produktion, Bereitstellung von Software) ausgebaut werden.

3. Leistungserstellungsstrategie

Der Markt des Zweckverbandes GKD ist aufgrund seiner Konstitution auf die Gebietskörperschaften in den Kreisen Rhein-Sieg und Oberberg beschränkt. Weitere Institutionen können von der GKD als Kunden betreut werden, wenn sich deren Anforderungen mit dem vorhandenen Leistungsangebot decken und wenn dadurch Kostenvorteile erzielt werden können.

Aufgrund der zunehmend markt- und wettbewerbsorientierten Positionierung in Verbindung mit einer Vielzahl von Entwicklungen im Umfeld gerät die GKD zunehmend unter Druck:

- die zunehmende Differenzierung und Individualisierung der vorhandenen Kunden führt zu Mehrbelastungen;
- der steigende Innovationsdruck führt zu erheblichen Aufwänden;
- ein Rückgang in der Nachfrage einzelner Dienstleistungen führt zu Auslastungsproblemen;
- die Komplexität der Informationstechnik erfordert hohe Kompetenz;
- die Anforderungen an die Qualität der Dienstleistungen steigen ständig (Verfügbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, örtliche Präsenz)
- neue Leistungen erfordern neue Kompetenzen;
- aufgrund von Wettbewerb und dem Druck der Mitglieder kann entstehender Mehraufwand nicht über erhöhte Preise weitergegeben werden;
- in der vorhandenen Organisation können keine weiteren Rationalisierungspotentiale erschlossen werden.

Da die GKD selbst keine neuen Märkte außerhalb des regionalen Einzugsbereiches erschließen kann, ist zu überlegen, ob durch eine Kooperation mit anderen Zweckverbänden/Kommunen oder mit privaten Partnern Synergieeffekte erschlossen werden können. Auch für die Optimierung des gesamten Leistungsprozesses können Kooperationen genutzt werden.

Dieser Trend zu neuen Formen der Zusammenarbeit läßt sich derzeit generell beobachten, wobei eine Vielzahl von Kooperationsformen existieren.

Da bei der Auswahl eines Kooperationspartners und der Kooperationsform eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen sind, sollte hierfür zunächst ein Konzept erstellt werden, das als Basis für künftige Sondierungen dienen kann. In einem derartigen Konzept sollten folgende Fragen aufgegriffen werden:

- die Ziele, die mit der Kooperation verfolgt werden;
- die Handlungsalternativen/Kooperationsformen, die zur Verfügung stehen;

- die Konsequenzen, die sich aus der Wahl einer bestimmten Alternative ergeben;
- die für Kooperationen relevanten Geschäftsfelder;
- die in den einzelnen Geschäftsfeldern zu erwartenden Synergien;
- die Anforderungen, die an einen Partner zu stellen sind;
- die Spielregeln, die bei einer Kooperation berücksichtigt werden sollten;
- die betrieblichen, personellen und finanziellen Auswirkungen.

V. EINZELSTRATEGIEN FÜR DIE LEISTUNGSFELDER

1. Schulung

Das Angebot im Schulungsbereich umfaßt drei Angebote:

- Schulungen zu den Fachverfahren
- Schulungen zu Standardverfahren
- Schulungen zu allgemeinen IT-bezogenen Themen

Schulungen zu Fachverfahren sind in der Regel Leistungsbestandteil des Verfahrens. Das Volumen ist hier in erster Linie durch den Umfang der eingesetzten Verfahren bestimmt.

Schulungen zu den Standardanwendungen sind eigenständige Dienstleistungen, die dementsprechend direkt verrechnet werden. In diesem Segment existiert großer Wettbewerb, insbesondere von privaten Anbietern.

Zu allgemeinen, IT-bezogenen Themen bietet die GKD derzeit keine Schulungen an. Denkbar sind hier Orientierungsseminare für Führungskräfte zu aktuellen Themen (Workflow, Wissensmanagement, Data-Warehouse), Angebote an die für Arbeitssicherheit zuständigen Mitarbeiter (z.B. Bewertung von Bildschirm-Arbeitsplätzen), allgemeine Themen wie Projektarbeit, Erstellung von Pflichtenheften usw.

Wachstumschancen bestehen vor allem in den Segmenten Schulungen für Standardverfahren und Schulungen zu allgemeinen IT-bezogenen Themen.

Es wird davon ausgegangen, daß der Markt für Schulungsleistungen größer ist als für Beratungsleistungen.

Damit die Wachstumschancen in diesem Leistungsfeld auch wirklich realisiert werden können, muß das Leistungsfeld durch mehrere Maßnahmen neu positioniert werden. Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen:

- die Schaffung einer selbständig agierenden Organisationseinheit mit eigener Führung;
- die Kooperation mit geeigneten Partnern;
- die Verbesserung der gesamten Umgebung (Räumlichkeiten);
- die aktive Vermarktung mit dem Ziel, neue Teilnehmergruppen zu gewinnen.

2. Produktion

Die Produktion besteht heute aus zwei Säulen:

- dem zentralen Rechenzentrum bei der GKD (Produktion durch die GKD im eigenen Rechenzentrum)
- dem Rechenzentrum vor Ort (Produktion durch die GKD im Rechenzentrum des Kunden)

Im zentralen Rechenzentrum kommt es zu einer Aufgabenverlagerung. Die Bereitstellung globaler Info-Services kommt als neue Aufgabe hinzu. Zuwachs entsteht durch steigende Fallzahlen bei bestehenden Verfahren.

Wachstum besteht vor allem im Bereich der "dezentralen Produktion", insbesondere dann, wenn die Kunden die Gesamtverantwortung für die Produktion auf die GKD übertragen (Outsourcing).

Damit diese Dienstleistung Akzeptanz findet, muß die Qualität der Dienstleistung deutlich höher sein als bei Eigenproduktion durch den Kunden (Service-Garantien, höhere Verfügbarkeit). Dies kann nur durch den Einsatz besserer Technik (Netze, Werkzeuge) als auch Management-Systeme erreicht werden.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in diesem Feld ist die erforderliche Innovationsgeschwindigkeit der Service-Organisation, die durch die schnellen Innovationszyklen der Informationstechnik gefordert wird.

Die für die weitere Expansion des Leistungsfeldes erforderlichen Kapazitäten müssen sichergestellt werden.

3. Bereitstellung von Software

Bezüglich einer zukünftigen System- und Softwarestrategie kommen im Prinzip folgende Alternativen in Betracht:

- Fertige Software aus einer Hand (z.B. Kooperationen mit DZ Schleswig-Holstein, Bayern, Baden-Württemberg, Softwareverbund Niedersachsen...). Anpassungen werden nur im Rahmen der vom Hersteller vorgesehenen Möglichkeiten vorgenommen (z.B. Parametrisierung, Makros).
- Verschiedene Fertigverfahren (jeweils beste) von verschiedenen Herstellern (z.B. DOGRO, ProFiskal, K-IRP, WINEIWO, ...)
- Eigen- und/oder Auftragsentwicklung
- Einkauf von vorgefertigten Komponenten großer, leistungsfähiger Hersteller (strategische langfristige Partner), die selbst zu homogenen Anwendungen zusammengesetzt und/oder um individuelle Komponenten ergänzt werden (z.B. SAP, Baan, Oracle).

Vorstehende Modelle sind in Nordrhein-Westfalen bzw. im Bundesgebiet anzutreffen und können zur Entscheidungsfindung herangezogen werden.

Die Vor- und Nachteile der genannten Strategien lassen sich im wesentlichen wie folgt darstellen:

| | <i>Strategie</i> | <i>Vorteil</i> | <i>Nachteil</i> |
|----|----------------------------------|--|--|
| 1. | Software aus einer Hand | Integration der Software | Abhängigkeit geringe Flexibilität |
| 2. | Verschiedene Fertigungsverfahren | Qualität der einzelnen Verfahren geringe Anschaffungskosten | fehlende Integration geringe Flexibilität Schnittstellenprobleme eingeschränkte Führungsinformationen Aufwand bei Pflege/Wartung und Betrieb |
| 3. | Eigen-/Auftragsentwicklung | Erfüllung der Anforderungen Integration der Software | hohe Entwicklungs- und Pflegekosten |
| 4. | Komponenten | Flexibilität Anpassungsfähigkeit Integrationsfähigkeit | Unsicherheit Abhängigkeit Kosten |

In Abhängigkeit von der gewählten Strategie sind mehr oder weniger tiefgreifende Anpassungen der Organisation erforderlich, um die gewählte Strategie erfolgreich umsetzen zu können.

- Die Strategien 1 und 2 können im Rahmen der derzeitigen Zweckverbandsstruktur realisiert werden. Anpassungen betreffen in diesem Fall nur die interne Organisation.
- Die Strategie 3 scheidet wegen der hohen Kosten aus.
- Für die Umsetzung der Strategie 4 sind grundlegend neue Mitarbeiter-Qualifikationen, ergänzend zum im Zweckverband vorhandenen Fach-, Betreuungs- und Entwicklungssachversand, erforderlich.

Die Strategie 4 kommt den Anforderungen des Zweckverbandes am nächsten. Gleichzeitig entspricht sie auch den derzeit zu beobachtenden Entwicklungstrends in der Informationstechnologie und ist von daher sicherlich auch zukunftsweisend. Da es sich hier allerdings um aktuelle technologische Entwicklungen handelt, ist die Strategie heute, insbesondere im Bereich der Kommunal-Software, noch mit erheblichen Unsicherheiten behaftet - sowohl funktionell wie finanziell.

Von daher ist es dringend erforderlich, daß der Zweckverband hier zunächst weitere Grundlagen erarbeitet, die dann eine gesicherte Entscheidungsfindung hinsichtlich der künftigen Software-Strategie ermöglichen. Im Rahmen dieser Grundlagenarbeit müssen u.a. die möglichen technologischen Szenarien, Methoden und Werkzeuge, das Angebot und die Leistungsfähigkeit möglicher Software-Partner überprüft und ausgewertet werden.

Die Erarbeitung eines Entscheidungsvorschlages für die künftige Software-Strategie ist zeitaufwendig und erfordert entsprechendes Know-How. Sie kann unter Berücksichtigung der derzeitigen Belastung der leitenden Mitarbeiter der GKD nur durch Hinzuziehung von externen Kräften mit entsprechendem Sachverstand erledigt werden.

Die Erarbeitung des Entscheidungsvorschlages soll in enger Zusammenarbeit mit dem Facharbeitskreis „Bedarfsermittlung“ des ADV-Fachbeirats erfolgen. Der Verwaltungsausschuß wird über die Arbeit laufend informiert.

Im Zusammenhang mit der Neugestaltung der gesamten Software-Architektur muß sich auch das gesamte Dienstleistungsangebot der GKD neu ausrichten.

Dabei soll sich die GKD mehr als Lösungsanbieter (Organisation, Geschäftsprozesse, Technologie) bei den Mitgliedsverwaltungen profilieren. Die Dienstleistungen umfassen

- die ingenieurmäßige Planung, Definition, Entwurf, Einkauf, Entwicklung, Wiederverwendung, Einführung, Pflege, Wartung und Anwendung von Software für kommunale Anwendungen unter Verwendung objektorientierter normierter Vorgehensmodelle (z.B. V-Modell), professioneller computerunterstützter Entwicklungswerkzeuge (CASE) und genormter Methoden zur Qualitätssicherung (ISO-Normen);
- die Unterstützung der Kommunen, kommunalen Gesellschaften und Betriebe bei der Neugestaltung des Verwaltungsaufbaus und der Verwaltungsprozesse einschließlich Qualitätssicherung und Controlling unter Anwendung der Informations- und Kommunikationstechnik;
- die Bereitstellung von entsprechenden Dienstleistungen zur Einführung, zum laufenden Betrieb und zur Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik.

4. IT-Infrastruktur-Services

Neben der dezentralen Produktion spielt auch die Betreuung der Anwender und der Systembetreuer vor Ort eine große Rolle. Aufgrund des noch weiter zunehmenden Ausbaus dezentraler Systeme wird der Beratungs- und Betreuungsbedarf ebenfalls weiter zunehmen. Für Verwaltungen, die ihre Systeme in eigener Regie betreiben wollen, spielt vor allem die Unterstützung der Systemverwalter und die Unterstützung beim Aufbau von System-Management Lösungen eine wichtige Rolle.

5. Beschaffung

Das Leistungsfeld Beschaffung ist bezogen auf Hard- und Standardbürosoftware in erster Linie durch den günstigen Großeinkauf mit entsprechenden Rabatten bestimmt. Die Dienstleistung ist psychologisch wichtig, weil hier der Sinn einer Zusammenarbeit für alle Mitglieder auf einfache Weise nachvollziehbar wird. Während die erzielten Rabatte direkt an die Mitglieder weitergegeben werden, wird die Dienstleistung selbst von einer umsatzbezogenen Pauschale getragen. Am Markt beschaffte und

weiter vermittelte Fachanwendungssoftware wird in der Regel nur in Verbindung mit der Anwenderbetreuung angeboten und gewinnt zunehmend an Bedeutung.

6. Telekommunikation

Die Vermittlung von Sprachdiensten (TeleBonn REGIONet Voice) ist der Anfang von weiteren Dienstleistungen in diesem Bereich. Daten- und Telekommunikation wachsen technologisch zusammen und werden auf gleichen Systemen (TK-Anlagen, Server) und Hochgeschwindigkeitsnetzen betrieben. Sie werden an Akzeptanz gewinnen. Dadurch entstehen neue Dienstleistungen bei der Einführung und beim Betrieb der Technologie und der Optimierung der Verwaltungsprozesse und –services (z.B. Konferenzschaltungen, Arbeiten an verschiedenen Standorten am gleichen Dokument). Die räumlich verteilte Zusammenarbeit (z.B. Bürgerbüros, vorverlagerte Dienstleistungen, Telearbeitsplätze und Call-Center) wird deutlich preiswerter, qualitativ hochwertiger und damit attraktiver.

VI. FUNKTIONALE STRATEGIEN

1. Marketing und Vertrieb

Um die definierten Marktziele "Bindung der vorhandenen Kunden" einerseits sowie "Ausweitung des Leistungsangebotes bei bestehenden Kunden" andererseits erreichen zu können, müssen die Marketing- und Vertriebsaktivitäten verstärkt werden. Dabei sind die folgenden Schwerpunkte zu unterscheiden:

- Bedarfsermittlung
- Kommunikation
- Produktgestaltung
- Vertrieb

Bei der Bedarfsermittlung geht es darum, die aktuellen und künftigen Anforderungen der Kunden zu erfassen, zu verstehen und durch entsprechende Leistungsangebote zu befriedigen.

Instrumente sind:

- AG Bedarfsermittlung des ADV-Fachbeirates
- Kundenbefragung (Qualitätsmanagement)
- die Facharbeitskreise
- Akquisitionen bei Drittkunden (kommunale Gesellschaften und Betriebe)

Aus der Anforderungsanalyse ergeben sich Hinweise, wie diese Anforderungen durch neue Leistungen oder durch Zusatzleistungen zu bereits vorhandenen Produkten oder zu Fremdprodukten befriedigt werden können. In diesem Kontext muß auch über eine weitere Differenzierung und Individualisierung des Leistungsangebotes nachgedacht werden.

Im Rahmen der Vertriebskommunikation müssen die Kunden besser über die Leistungen der GKD informiert werden. Zugleich müssen Informationen über Wettbewerber und deren Leistungsangebote systematisch gesammelt und ausgewertet werden.

Eine Verstärkung der konkreten Vertriebsaktivitäten ist erforderlich, um

- vorhandene Kunden davon zu überzeugen, weitere Leistungen in Anspruch zu nehmen;
- vorhandene Produkte auch überregional vertreiben zu können - dies gilt auch für den Partnervertrieb;

Für die Koordination aller Marketing- und Vertriebsaktivitäten ist der Führungszirkel "Vertrieb" zuständig.

Der überregionale Vertrieb von eigenen Produkten kann nicht aus eigener Kraft heraus erfolgen. Hier sollten überregional agierende Vertriebspartner gefunden werden. Gleichzeitig ist es dabei wichtig, daß sich die GKD auf ausgewählte Kompetenzbereiche konzentriert, um sich im Markt für kommunale Produkte deutlich positionieren zu können.

2. Organisation und Personal

Als Dienstleistungsunternehmen steht die GKD permanent unter dem Druck, sowohl die Dienstleistungsqualität als auch die Effizienz und Wirtschaftlichkeit des gesamten Leistungsprozesses ständig verbessern zu müssen. Als weitere Herausforderung kommt die notwendige Anpassung an ein zunehmend dynamisches Umfeld hinzu.

Diese Anforderungen führen auch zu neuen Anforderungen an die interne Organisation und die internen Führungsprozesse. Ähnlich wie bei den kommunalen Mitgliedsverwaltungen sind auch in der GKD neue Führungskonzepte erforderlich, die sich an den Grundzügen des Neuen Steuerungsmodells orientieren. Wesentlicher Bestandteil derartiger Strukturen sind

- weitgehend dezentrale Entscheidungsstrukturen
- Führung durch Zielvereinbarung und Kontraktmanagement

Zur Umsetzung derartiger Führungskonzepte sind einerseits die erforderlichen betriebswirtschaftlichen Instrumente weiter zu entwickeln (Produktbeschreibungen, Controlling, Aufbauorganisation). Andererseits muß aber auch der konkret praktizierte Führungsstil an dieses Modell angepaßt werden (Delegation, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen auf allen Ebenen usw.)

Dabei ist es von großer Bedeutung, daß die Führungsorganisation auf allen Ebenen neu gestaltet und konsistent praktiziert wird.

Viele Führungskräfte definieren sich heute immer noch als "erster Sachbearbeiter", d.h. primär durch ihre Fachkompetenz. Gerade in wissensorientierten Dienstleistungsunternehmen ist die fachliche Qualifikation in der Tat auch eine wesentliche Voraussetzung für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben. Auf der anderen Seite werden aber auch zunehmend Managementkompetenzen erforderlich. Diese umfassen betriebswirtschaftliche Kenntnisse, moderne Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement und Kommunikationsfähigkeit sowie weitere "weiche" Faktoren.

Die Entwicklung der allgemeinen Managementkompetenz muß ein zentrales Anliegen der Personalentwicklung, insbesondere auf der Ebene der Führungskräfte, werden, da der Bedarf an derartiger Qualifikation auch weiterhin zunehmen wird. Hinzu kommt, daß sich die Führungskräfte, ihrem Selbstverständnis entsprechend, aus eigener Kraft primär um die Weiterentwicklung ihrer fachlichen Kompetenz kümmern.

Eine derart verstandene Personalentwicklung muß wesentlich vom Unternehmen selbst gesteuert werden und darf nicht ausschließlich in die Verantwortung der Mitarbeiter delegiert werden.

Das mit den Führungskräften erarbeitete Konzept zur inneren Organisation des Zweckverbandes GKD Rhein-Sieg / Oberberg wird schrittweise umgesetzt. Damit für die Fortsetzung des Vorhabens die notwendige Akzeptanz sichergestellt werden kann, sollten folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Beteiligung der Betroffenen bei der Gestaltung der Inhalte und Vorgehensweise;
- praxisbezogene und problemorientierte Vermittlung der Inhalte;
- ausreichender Zeithorizont;

- Betreuung des Programms durch einen qualifizierten Berater.

Im Hinblick auf die genannten Anforderungen empfiehlt sich daher ein 2-stufiges Vorgehen.

Zunächst werden in einer kleinen Arbeitsgruppe (ca 5 Führungskräfte und externer Berater) ein allgemeiner Handlungsrahmen erarbeitet. Dieser sollte folgende Punkte umfassen:

- Führungsprobleme in der GKD hier und heute
- neue Anforderungen an Führungskräfte
- Führungsleitlinien
- Zielgruppen in der GKD und Inhalte für Qualifizierungsmaßnahmen
- Organisation der Qualifizierungsmaßnahmen
- Motivation und Leistungsanreize
- Zeit- und Ressourcenplanung

Ausgehend von diesem Handlungskonzept können dann in der zweiten Stufe konkrete mehrjährige Qualifizierungsprojekte gestartet werden.

Im Rahmen des Projektes muß ebenfalls eine Personalplanung erarbeitet werden, die den künftigen Personalbedarf quantitativ und qualitativ prognostiziert und die Strategien entwickelt wie dieser Bedarf gedeckt werden kann. Diese Personalplanung ist dann kontinuierlich fortzuschreiben.

3. Qualitätsmanagement

Neben der Wirtschaftlichkeit gehört die Qualität der Dienstleistungen zu den zentralen Erfolgsfaktoren der GKD. Die Erfüllung von Qualität durchdringt alle Bereiche der GKD und setzt einerseits voraus, daß die Anforderungen an Qualität von allen Mitarbeitern verstanden, akzeptiert und in ihrer praktischen Arbeit berücksichtigt werden. Andererseits sind zur Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements auch formale Instrumente - wie z.B. eine Zertifizierung nach ISO 9000 ff. oder aber auch die Zertifizierung von Mitarbeitern durch dominierende Hersteller (z.B. Microsoft certified professional) in Erwägung zu ziehen. Beide Aspekte müssen entwickelt und aufeinander abgestimmt werden, um spürbare Verbesserungen zu erzielen.

Die formale Zertifizierung ist auch unter Wettbewerbsgesichtspunkten von Interesse, da die Bemühungen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität auf diese Weise nach außen dokumentiert werden können.

4. Gebäude und Unterbringung

Die Unterbringung der GKD im Gebäude der Kreisverwaltung Siegburg bringt zwar mehrere Vorteile mit sich, ist aber für die weitere Entwicklung des Dienstleistungsunternehmens GKD zum Teil auch hinderlich. Dies betrifft vor allem zwei Aspekte:

- die räumlichen Verhältnisse entsprechen nicht den Betriebsanforderungen (räumliche Einengung);
- die Seminarräume entsprechen nicht den Ansprüchen, die man von einem modernen Dienstleistungsunternehmen erwarten könnte.

Eine Verbesserung der Situation im Seminarbereich kann durch eine verstärkte Nutzung der Villa Kohlgrüber in Gummersbach erreicht werden.

Eine kurzfristige Verbesserung der räumlichen Unterbringung im Kreis- haus in Siegburg hängt davon ab, ob die Kreisverwaltung einen Umbau der Räumlichkeiten durchführen wird. Mittelfristig besteht die Möglichkeit, daß sich der Kreis für einen Neubau des Verwaltungsgebäudes entschließen wird und dann eine den Anforderungen entsprechende Unter- bringung der GKD erfolgen kann.

Werden hier in angemessener Zeit keine konkreten Entscheidungen ge- troffen, wird sich die GKD nach externen Alternativen für eine zweckmä- ßige räumliche Unterbringung umsehen.

5. Technologie

5.1 Betriebssysteme

Der Zweckverband GKD setzt mittelfristig (Zeitraum von 5 Jahren) folgen- de Systeme ein:

- Zentraler Produktionsbetrieb im Rechenzentrum
- Mainframesysteme (BS2000/OSD)

Die heutige Großrechnertechnik (Hochleistungsserver) erlaubt die Abwicklung größter Transaktionsmengen mit hohen Benutzerzahlen (Transaktionsmanager) und Datenspeichern mit hoher Speicherkapazität und kurzen Zugriffszeiten. Wesentlicher Vorteil ist ferner der hohe Automationsgrad zur Steuerung des Betriebes, insbesondere des bedienerlosen Betriebes in den Nacht- und Wochenendzeiten. Großrechner weisen heute eine extrem hohe Verfügbarkeit auf. Auch Großrechner sind, wie die anderen microprozessorgesteuerten Systeme, mittlerweile relativ preiswert bei der Anschaffung und im Betrieb (Wartung, Stromverbrauch, Klimatisierung) geworden. Zumindest bis zur Ablösung der heutigen "Wesen"-Software sind die Großrechnersysteme deshalb unentbehrlich. Die Nachteile der alphanumerischen Benutzeroberflächen werden durch den Einsatz von Windows-PCs mit graphischen Oberflächen deutlich gemindert. Ob Großrechnersysteme danach noch zum Einsatz kommen (z.B. als Datenbank- oder Verarbeitungs-Server), ist aufgrund der schnellen technischen Entwicklung und der ausstehenden Softwareent- scheidung heute noch nicht absehbar.

- UNIX-Systeme (SINIX)

Die SINIX-Systeme zeichnen sich durch einen hohen Grad an Ska- lierbarkeit (64-Bit-Technologie) aus und sind für Anwendungen mit hohem Arbeitsspeicherbedarf und hoher Prozessorleistung (sy- metrische Multiprozessoren) auch in den nächsten Jahren unver- zichtbar (z.B. Data Warehouse-Anwendungen). Besonders geeig- net sind die SINIX-Systeme als Datenbankserver (High-End- Systeme für den RZ-Betrieb)

- UNIX-Systeme (LINUX)

Die LINUX-Systeme zeichnen sich durch hohe Wirtschaftlichkeit, geringe Ansprüche an die Rechnerleistung und hohe Stabilität im

Vergleich zu WINDOWS-NT-Systemen aus. Besonders geeignet sind sie als

- Internet- und Kommunikationsserver
- Firewall-Rechner
- Datei-Server
- Print-Server

- das Microsoft-Server-Betriebssystem WINDOWS-NT

Zukünftige Anwendungen werden weitgehend für NT-Systeme entwickelt, insbesondere für die Hintergrundprozesse (Back Office - Server) der Bürokommunikation. Moderne, insbesondere auch die neuen objektorientierten Datenbanken, werden vorwiegend unter NT angeboten. Für Standard-Systemverwalteraufgaben und Netzkonfigurationen sind die NT-Systeme leichter als UNIX-Systeme zu bedienen. Bei komplexen Anwendungen sind Fehlerursachen weniger transparent als bei anderen Betriebssystemen und erfordern in Problemfällen in höherem Maße Spezialwissen.

- Örtlicher Produktionsbetrieb

- UNIX-Systeme (SINIX)

Da die vorgenannten Vorteile, insbesondere der Skalierbarkeit, wegen der geringeren Benutzerzahl und kleinerer Datenbestände hier nicht in gleichem Maße zum Tragen kommen wie im zentralen RZ-Betrieb, werden sie in Städten und Gemeinden an Bedeutung verlieren. Für die verbleibenden UNIX-Anwendungen wird das wirtschaftlichere LINUX-Betriebssystem ausreichen.

- das Microsoft-Server-Betriebssystem WINDOWS-NT

WINDOWS-NT wird weiter an Bedeutung gewinnen, weil hier primär Back-Office- und Datenbankserver auf gleicher Plattform zum Einsatz kommen.

- Arbeitsplätze der Benutzer

- Microsoft-Client-Betriebssysteme WINDOWS 95/98

Aus Gründen der Betriebsstabilität und der Netzwerksicherheit geht der Trend heute bei Neu- und Ersatzbeschaffungen hin zum Betriebssystem Windows NT-Workstation.

- WINDOWS-NT-Workstation

Die Funktionen von 95/98 und NT werden zusammengeführt unter dem neuen Betriebssystem Windows 2000 Professional. Die heutigen NT-Neuinstallationen können durch Software-Updates auf der gleichen Hardware durch Windows 2000 abgelöst werden.

- NT-Terminalserver

NT-Terminalserver bieten sich für Arbeitsplätze, die über langsamere Leitungen vernetzt sind an (z. B. Außenstellen, Telearbeitsplätze) an. Hier wirkt sich auch ganz besonders der Vorteil der zentralen Administration aus.

5.2 Netzwerk

Das Datennetz wird heute durchgängig auf der Grundlage von TCP/IP als Netzprotokoll betrieben. Die zu übertragende Datenmenge nimmt weiterhin stark zu, sowohl durch intensivere Nutzung der "Wesen", als auch durch zusätzlichen Kommunikationsbedarf (Client-/Server-Architekturen, Systemmanagement, optisches Archiv und Dokumentenmanagement, graphische Benutzeroberflächen, Data-Warehouse-Anwendungen, Multimediasdienste, Internetdienste, Sprachkommunikation). Die Übertragungskapazitäten sind laufend dem Bedarf unter Berücksichtigung entsprechender Reserven anzupassen. Angestrebt wird, im Rahmen des Vorhabens "TeleBonn RegioNet - Speed" kostengünstig höhere Netzleistungen anzumieten.

5.3 Systemadministration

Das Management verteilter Systeme muß dazu beitragen, die Kostenexplosion bei Client-/Server-Konfigurationen einzudämmen. Deshalb ist der verstärkte Einsatz von entsprechenden Werkzeugen zur Unterstützung der zentralen Systemadministration ohne häufige Präsenz der Systemverwalter am Arbeitsplatz erforderlich. Zum Einsatz kommen:

- HelpDesk-Systeme einschließlich Hard- und Softwareinventarisierung (z.B. Microsoft-SMS)
- Softwareverteilungssysteme im Netzwerk über verteilte Server (z.B. Transview-SAX)
- die zentrale Netzüberwachung und -Administration (z.B. TNG von CA (früher Transview-SNMP))

5.4 Kommunikationssysteme

Die GKD setzt bei der Verwaltungskommunikation auf Produkte der Fa. Microsoft und Netscape:

- Exchange Server

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Internet Information Server• Windows NT Server | <ul style="list-style-type: none">• Netscape Enterprise Server• SINIX-Server |
|---|---|

Sicherheit im Internet / Intranet

Für die breite Akzeptanz und zur Sicherstellung des Datenschutzes beim Transport personenbezogener Daten im Netz sind entsprechende Sicherheitsdienste unentbehrlich. Im Kern handelt es sich um 5 Sicherheitsanforderungen:

- Authentizität (Echtheit)
- Integrität (Unverfälschtheit)
- Vertraulichkeit (Geheimhaltung)
- Verbindlichkeit (Unleugbarkeit)
- Originalität (Kopierschutz)

Die GKD muß Trust Center - Dienste vermitteln, die die Identität des Betroffenen und seine öffentlichen Schlüssel für die Datenverschlüsselung

verwalten (elektronischer Paß). Der Betreffende selbst verwendet zusätzliche private Schlüssel. Mittels der elektronischen Zertifikate und den dahinter stehenden Verschlüsselungsverfahren erfolgt die "Beglaubigung" des Dokumentes. Sicherheitsinstrument kann die multifunktionale Chip-Karte sein.

Folgende Kommunikationsdienste werden von der GKD zukünftig angeboten:

- Mail-Server
- Newsgroups
- Diskussionsforen
- Videokonferenzsysteme
- Softwaregesteuerte TK-Anlagen im Intranet

5.5 Archivierungssysteme und Dokumentenmanagement

Die klassische Archivierung von Papierakten wird zunehmend durch die Archivierung elektronischer Dokumente (Bauakten, Sitzungsprotokolle, Dokumente zu Verwaltungsvorgängen und Schriftgut) abgelöst. Der Zugriff auf die Archive erfolgt datenbankgesteuert und ist in der Regel in die Anwendungen integriert. Auch die bisherige COM-Verfilmung (Erstellung von Microfiches aus Drucklisten) wird ebenfalls durch Speicherung in optischen Archiven mit Zugang über Windows-PC ersetzt. Die GKD setzt das Archivierungssystem ARCIS ein und entwickelt hierfür die Software.

5.6 Software

Angestrebt werden durchgängige Verwaltungsprozesse "aus einem Guß". Der Aufwand für die Entwicklung und Pflege von Schnittstellen muß möglichst gering gehalten werden. Das Konzept umfaßt:

- die Erfassung, Optimierung und Pflege der Verwaltungsabläufe;
- die Vorgangssteuerung und -verarbeitung;
- die Integration von Kommunikations- und Bürofunktionen (Standardsoftware) in die Fachanwendungen;
- die vollständige fachliche Funktionalität;
- das homogene Datenmodell und Dokumentenmanagement;
- die Bereitstellung von Steuerungs- und Führungsinformationen.

Der Zweckverband GKD hat das Ziel, zukünftig, d.h. in 2-4 Jahren, die heutigen Speziallösungen für die einzelnen Fachbereiche abzulösen und Software auszuwählen, mit der das Konzept realisiert werden kann.

Die GKD strebt auf Arbeitssystemen den Einsatz von auf Internet-Technologie basierenden neuen Lösungen an. Der Browser bietet eine gemeinsame Benutzeroberfläche für alle Anwendungen und Plattformen. Durch die Verwendung objektorientierter Softwaretechnologien werden Wege aufgezeigt, wie die in allen Bereichen von Industrie und Verwaltung zu beobachtende Softwarekrisen überwunden werden können. Der Softwaremarkt hält heute nur wenige partielle Lösungsansätze bereit, mit denen dieses Ziel bereits erreichbar zu sein scheint. Im öffentlichen Bereich sind derartige Lösungen im Liegenschafts- und Einwohnerwesen in Ent-

wicklung. Im Liegenschaftsbereich werden sie bei der GKD bereits erprobt. Ob die heute bekannten Entwicklungen im Finanzwesen (SAP/R3, K-IRP u.a.) die Anforderungen erfüllen, muß noch genau untersucht werden. Deshalb müssen übereilte Schritte bei der Entscheidung für bestimmte Produkte vermieden werden.

Bis dahin gilt es, die bewährten Altverfahren in der Übergangszeit technologisch auf einen akzeptierten Stand (z. B. durchgängig graphische Oberflächen) zu bringen.

6. Controlling

Das existierende Controlling-System muß kontinuierlich weiterentwickelt werden. Dabei sollten neben den finanzwirtschaftlichen Aspekten auch andere Perspektiven in das Controlling einbezogen werden, so daß dieses als Grundlage für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung genutzt werden kann.

Einen ersten Ansatzpunkt liefert die im Rahmen des KGSt-Projektes erarbeitete Kennzahlen-Systematik für kommunale Rechenzentren. Vor allem Informationen zu

- Kundenzufriedenheit und Kundenverhalten
- Leistungsfähigkeit der Organisation
- Personal
- Innovationsprozesse und Umsetzung der strategischen Planung

sollten in das Controlling aufgenommen werden.

Die Entwicklungen im Bereich des Controlling sollten weiterhin nicht auf den internen Betrieb beschränkt bleiben, sondern auf den gesamten Zweckverband ausgedehnt werden. Hierzu gehören insbesondere Fragen der Wirtschaftlichkeit der Informationstechnik und der Kostenstrukturen. Dabei ist eine Abstimmung mit den Entwicklungen der Landesregierung im Bereich des kommunalen Haushaltsrechts (Kosten- und Leistungsrechnung, einheitliches Produktbuch) erforderlich. Eine freiwillige Zusammenarbeit von interessierten Verwaltungen könnte durch einen Facharbeitskreis "IT-Controlling" koordiniert werden.

7. Innovation

7.1 Verbesserung des Innovationsprozesses

Für die Akzeptanz des Dienstleistungsunternehmens GKD ist es von größter Bedeutung, daß neue Entwicklungen im Umfeld schnell aufgegriffen und für die Mitglieder nützliche und sinnvolle neue Dienstleistungen entwickelt werden. Aufgrund der z.T. langfristigen Entwicklungszeiträume ist es oftmals erforderlich, Entwicklungen zu initiieren, noch bevor der Bedarf bei den Kunden artikuliert wird, z.B. über den Facharbeitskreis Bedarfsermittlung.

In Anbetracht der Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten einerseits und den beschränkten Ressourcen andererseits ist es erforderlich, den gesamten Entwicklungsprozeß für neue Dienstleistungen besser zu steuern. Dazu gehört

- ein Vorgehensmodell für Produktentwicklungen

- eine Projektorganisation für die Produktentwicklung
- eine regelmäßige Bewertungen und Abstimmung der Projekte
- eine gemäß der Bedeutung der Projekte abgestimmte Ressourcenzuordnung

7.2 Neue Dienstleistungen

In folgenden Bereichen bieten sich heute Ansatzpunkte für neue Dienstleistungen an:

- kommunale Informationsdienstleistungen (Informations- und Wissensmanagement für die Mitgliedsverwaltungen)
- Bürgerdienste (Technik / Call-Center / Internet)
- TK-Dienstleistungen
- Zugang zu Hochgeschwindigkeitskommunikationsnetzen (PoP)
- Telearbeit und Telearbeitscenter
- elektronische Verwaltung
 - Bürger - Verwaltung
 - Verwaltung - Verwaltung
- Trust-Center / Chip-Karte / digitale Signatur

VII. UMSETZUNG DER STRATEGIE

Für jedes identifizierte Handlungsfeld wird im folgenden ein Projekt definiert. Die Projekte werden hinsichtlich ihrer Bedeutung bewertet und mit Prioritäten versehen. Es ist sicherzustellen, daß die für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Vorgaben für die einzelnen Projekte sind an dieser Stelle noch relativ abstrakt. In jedem Projekt muß daher zunächst ein konkretes Handlungsprogramm erarbeitet werden. Die Umsetzung sollte im Rahmen einer definierten Projektorganisation gesteuert werden.

1. Maßnahmen/Projekte

1.1 Gewinnung von Kooperationspartnern

Überdenken der Leistungserstellungsstrategie mit dem Ziel der Gewinnung neuer Kooperationspartner. Dabei muß zunächst überlegt werden, welche Leistungsfelder von besonderem Interesse sind, welche Kooperationsformen und welche Partner in Frage kommen. Danach müssen potentielle Partner identifiziert und entsprechende Verhandlungen geführt werden.

1.2 Realisierung einer neuen Software-Architektur

Erarbeitung einer Strategie für die künftige Entwicklung und Bereitstellung von Software bei der GKD. Dabei sind vor allem neue Software-Technologien als auch neue Entwicklungen im Bereich der Standard-Software zu berücksichtigen.

1.3 Organisations- und Personalentwicklung

Durchführung von praktischen Maßnahmen zur Verbesserung des gesamten Führungsprozesses. Erarbeitung von Maßnahmen und Instrumenten für die Personalentwicklung.

1.4 Qualitätsmanagement

Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität in der GKD.

1.5 Weiterentwicklung Controlling

Verbesserung des bestehenden Controllingsystems und Berichtswesens, insbesondere auch in Hinblick auf die nicht-finanziellen Steuerungsgrößen und Kennzahlen. Verbesserung des strategischen Führungsprozesses.

1.6 Verbesserung des Innovationsprozesses und Entwicklung neuer Leistungsfelder

Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung des gesamten Innovationsprozesses in der GKD.

Bewertung, Planung und Realisierung von neuen Leistungsfeldern.

1.7 Optimierung der Vertriebstätigkeit

Erarbeitung und Realisierung von Maßnahmen, die der Verbesserung der Vertriebsfunktion dienen.

2. Bewertung und Prioritäten

| <i>Maßnahme</i> | <i>Priorität</i> |
|--|------------------|
| Gewinnung von Kooperationspartnern | A |
| Neue Software-Architektur | A |
| Organisations- und Personalentwicklung | A |
| Qualitätsmanagement | A |
| Weiterentwicklung Controlling | B |
| Verbesserung des Innovationsprozesses | B |
| Optimierung der Vertriebstätigkeit | B |

Das Projekt "Gewinnung von neuen Kooperationspartnern" sollte mit höchster Priorität betrieben werden, da die Ergebnisse des Projektes für fast alle weiteren Planungen und Entwicklungen Konsequenzen haben werden.

Das Projekt neue Software-Architektur wird beachtliche Zeit und Aufwand für die Konzeption und Realisierung in Anspruch nehmen. Es muß daher rechtzeitig in Angriff genommen werden, damit die für die Zukunft geplanten Verfahrensumstellungen verwirklicht werden können.

Das Projekt "Organisations- und Personalentwicklung" ist ebenso mit hoher Priorität zu behandeln, weil dadurch die Voraussetzungen für die weiteren Entwicklungen verbessert werden können.

Durch das Projekt Qualitätsmanagement muß sichergestellt werden, daß die bereits eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität konsequent fortgesetzt werden.