



Intelligent verknüpfen

Die Ergebnisse der Studie „Wirtschaftlichkeit des Digitalen Schriftgutmanagements“ im Kreis Soest

Vorbemerkung

Die Studie „Wirtschaftlichkeit des Digitalen Schriftgutmanagements (DSM)“ ist ein Kooperationsprojekt des Kreises Soest, der Deutschen Post, der b.i.t.consult GmbH, der KGSt sowie des Rechenzentrums KDVZ Citkomm. Sie ist Teil der KGSt / b.i.t.consult-Studie „Effizientes E-Government“ und bildet eine der Grundlagen für das Modellprojekt „Vernetzte Verwaltung“ des Landes Nordrhein-Westfalen. Das gemeinsame Shared Service Center „Digitale Postbearbeitung“ des Kreises Soest, des Märkischen Kreises und der Städte Lippstadt und Soest ist als eines von vier Vorhaben durch die Landesregierung NRW ausgewählt worden, neue Kooperationsformen durch Vernetzung von Kommunalverwaltungen zu erschließen.

Diese Sonderpublikation von 360° – Fachmagazin für das Management im öffentlichen Sektor wird auch als KGSt-Materialie veröffentlicht.

Inhalt

Vorbemerkung	Seite 2
Abbildungsverzeichnis	Seite 4
1. Management Summary	Seite 5
2. Projektpartner	Seite 7
3. Fragestellung und Vorgehensmodell der Analyse	Seite 8
4. Konzeptioneller Rahmen	Seite 9
5. Hintergrund	Seite 12
6. Kosten- und Nutzenanalyse	Seite 14
6.1 Analyse der Ist-Daten	Seite 14
6.2 Erlöse aus der Prozessoptimierung	Seite 18
7. Bausteine der Wirtschaftlichkeitsanalyse	Seite 25
7.1 Grundinformationen	Seite 25
7.2 Erläuterungen zur Kostenstruktur und Kostendynamik	Seite 27
7.3 Erläuterungen zur Erlösstruktur und Erlösdynamik	Seite 28
8. Migrationskonzept	Seite 30
9. Handlungsempfehlungen.	Seite 32
Anhang	Seite 33
Abkürzungsverzeichnis.	Seite 34
Glossar: Kennzahlen der Wirtschaftlichkeitsanalyse	Seite 35
Autor und Kontakt	Seite 36
Impressum	Seite 37

Abbildungsverzeichnis

Optimierung des Dokumentenmanagements.	Seite 6
Bausteine für Digitales Schriftgutmanagement	Seite 9
DSM als Kern für effizientes E-Government	Seite 11
Kernprozesse nach Potenzialschwerpunkten	Seite 13
Mengengerüst: Geschäftsvorfälle Zustellung Brief	Seite 14
Schnittstellen im Postbearbeitungsprozess	Seite 16
Ist-Prozessdaten Postbearbeitung Briefpost.	Seite 17
Postbearbeitungsprozess durch DSM optimiert	Seite 18
Soll-Prozess Briefpostbearbeitung	Seite 19
Kostenwirkung der DSM-Szenarien Postbearbeitung	Seite 20
Kostenoptimierungsbeiträge aus Postbearbeitung	Seite 22
Wirtschaftlichkeit des DSM-Outsourcings	Seite 23
Aufbau der Wirtschaftlichkeitsanalyse.	Seite 26
Unterstützungsqualität von Fachverfahren	Seite 33

1. Management Summary

Fast 80 % der Prozesskosten können kommunale Verwaltungen mit Digitalem Schriftgutmanagement einsparen. Voraussetzung: Diese unterstützenden Prozesse stellen keine Insellösung dar, sondern sind in vollelektronische Prozesse integriert – so das Ergebnis der vorliegenden Studie.

- Wie wirtschaftlich ist die elektronische Vorgangsbearbeitung?
- Wann lohnen sich Investitionen in entsprechende IT-Technologien?
- Wie können diese Lösungen elektronische Prozesse unterstützen?
- Wann kann E-Government sein volles Potenzial entfalten?

Um diese Fragen zu beantworten, hat die Studie kommunale Verwaltungsvorgänge am Beispiel der Kreisverwaltung Soest auf Optimierungspotenziale untersucht. Das Analysekonzept verfolgt dabei einen ganzheitlichen Ansatz. Das heißt, die Verwaltungsvorgänge wurden über den gesamten Lebenszyklus – vom Eingang in die Verwaltung über das Fachverfahren bis hin zum Ausgang – betrachtet.

Elektronische Wege sind immer schneller als der physische Transport, und elektronische Dokumente können gleichzeitig an völlig verschiedenen Orten bearbeitet werden. Diese Zeit- und damit Kostenvorteile kommen aber nur zum Tragen, wenn der elektronische Workflow nicht blockiert wird.

Bürgerportale, Blogs und elektronische Vergabepattformen – tatsächlich gibt es in Verwaltungen zurzeit eine Vielzahl von IT-Insellösungen. Ein kompletter elektronischer Workflow wird jedoch nur im Einzelfall unterstützt. E-Government kann sich aber nicht auf einige ausgesuchte Onlinedienste reduzieren. Denn der Erfolg von E-Government ist im Wesentlichen davon abhängig, dass der Gesamtprozess unterstützt wird.

Das wird in den vorliegenden Wirtschaftlichkeitsberechnungen eindeutig belegt. So reduzieren sich die Einsparungen, die durch das Digitale Schriftgutmanagement erzielt werden können, auf lediglich 23 %, wenn keine Einbettung in elektronische Fachverfahren erfolgt ist. Die isolierte Einführung eines digitalen Posteingangs würde die Prozesskosten sogar um 5 % erhöhen.

Exkurs:

Das auf Papier geschriebene Wort ist in Wirtschaft und Verwaltungen nach wie vor das Kommunikationsmedium Nummer eins. Tagtäglich gehen Millionen von Briefen in deutschen Rathäusern, Kreisverwaltungen, Bundes- und Landesbehörden ein – Formulare, Anträge, formlose Schreiben und Rechnungen. Das alles muss strukturiert, erfasst und bearbeitet werden. Das Prozedere ist eigentlich überall das gleiche: Die Mitarbeiter in den Poststellen öffnen Kuverts, entklammern Anträge, sortieren Briefe und Formulare. Dann gehen die Schriftstücke mit der Hauspost auf die Reise durch Dienststellen, Flure und Etagen. Wenn das Dokument dann endlich auf dem richtigen Schreibtisch gelandet ist, müssen die Sachbearbeiter die Daten per Hand in den Computer tippen. Erst dann kann der Vorgang bearbeitet werden. Erst dann beginnt die eigentliche Verwaltungstätigkeit.

Ein ähnliches Verfahren findet sich im Informationsausgang wieder. Der Druck erfolgt in der Regel dezentral. Und nicht selten werden Schreiben sogar von den Sachbearbeitern selbst ausgedruckt, kuvertiert und an die Poststelle übergeben.

Mit Hilfe des Digitalen Schriftgutmanagements kommt jede eingehende Information unverzüglich beim zuständigen Sachbearbeiter an. Und zwar nicht nur in der Postmappe, sondern elektronisch im System – bereit zur sofortigen Weiterverarbeitung.

Im Bereich des Kommunikationsausgangs kann beispielsweise die komplette Tageskorrespondenz von allen Arbeitsplätzen gesammelt und in einen zentralen Druckdatenstrom geführt werden. Kuvertierung und Versand können dann optional durch die Poststelle oder einen externen Dienstleister erfolgen.

Optimierung des Dokumentenmanagements

Informationseingang

- Steigerung der Poststelleneffizienz
- Digitalisierung des Posteingangs

Fachverfahren

- Fristenmanagement
- Rücklaufkontrolle
- Druck
- Archivierung

Informationsausgang

- Kuvertierung
- Versand
- ePZA
- Archivierung
- Vernichtung

2. Projektpartner

Kreis Soest: Der Landkreis am Hellweg, einem mittelalterlichen Handelsweg, umfasst 14 Städte und Gemeinden mit jeweils 10.000 bis 70.000 Einwohnern. Im Kreis Soest leben 308.000 Einwohner. Die Verwaltung beschäftigt 1.026 Verwaltungsmitarbeiter.

KGSt, Köln: Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ist das von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Mitglieder sind mehr als 1.600 Kommunen (nahezu alle Städte über 25.000 Einwohner), die meisten Landkreise und einige große österreichische Städte – seit sechs Jahrzehnten die führende Adresse für kommunales Management.

KDVZ Citkomm, Iserlohn: Die KDVZ Citkomm ist ein kommunaler IT-Dienstleister für die angeschlossenen Kreise, Städte und Gemeinden sowie weitere kommunale Kunden.

b.i.t.consult GmbH, Seeheim: Das Unternehmen ist auf die integrierte Management- und Technologieberatung für Kunden aus dem öffentlichen Sektor spezialisiert. b.i.t.consult war Konsortialführer der Multiklientenstudie „Effizientes E-Government“, die unter anderem gemeinsam mit der KGSt durchgeführt wurde.

Deutsche Post Com GmbH, Bonn: Die Deutsche Post Com GmbH ist eine 100prozentige Tochter der Deutschen Post AG. Sie bietet ihren Geschäftskunden Systemlösungen zu Prozessen der Geschäfts- und Marketingkommunikation, die dem Daten- und Dokumententransport vor- und nachgelagert sind. Diese gliedern sich in die vier Kompetenzfelder Dokumenten Services, Marketing Services, Kundenkontakt Services und Finanzprozess Services. Die weltweit führende Logistikgruppe Deutsche Post World Net erwirtschaftete 2007 einen Konzernumsatz von mehr als 60 Milliarden Euro. Deutsche Post World Net beschäftigt rund 500.000 Mitarbeiter in über 220 Ländern und Territorien und ist damit einer der größten Arbeitgeber weltweit.

3. Fragestellung und Vorgehensmodell der Analyse

Ist die Einführung des Digitalen Schriftgutmanagements wirtschaftlich? Welche Rolle spielen dabei die Optimierung interner Prozesse und die Einbettung in eine elektronische Vorgangsbearbeitung? Welche nachhaltigen wirtschaftlichen Effekte können durch eine integrierte Umsetzung von DSM und E-Government erzielt werden?

Ziel der vorliegenden Studie war es, Umsetzungsmöglichkeiten und Optimierungspotenziale des DSM in kommunalen Verwaltungen zu identifizieren. Die Untersuchung basiert auf einer Kosten-Nutzen-Analyse für das DSM, auf einer Wirtschaftlichkeitsberechnung für ein Outsourcing der Postbearbeitung sowie auf einer Analyse der Wirkungen von DSM auf die elektronische Vorgangsbearbeitung.

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse konzentriert sich dabei im Wesentlichen auf zwei Umsetzungsalternativen:

1. Realisierung des Digitalen Schriftgutmanagements **ohne** Integration der internen Fachprozesse der Verwaltung.
Hier werden die Stützprozesse Posteingangsbearbeitung sowie Informationsausgangsbearbeitung optimiert. Die Fachprozesse werden weder durch eine elektronische Vorgangsbearbeitung noch durch eine elektronische Archivierung unterstützt.
2. Realisierung des DSM **im Verbund** mit gleichzeitiger Realisierung der elektronischen Vorgangsbearbeitung.
Hier werden zusätzlich zur Realisierung des DSM auch die Fachprozesse elektronisch optimiert. Die Optimierung der Fachprozesse konzentriert sich dabei auf Kernprozesse der Fachverwaltung mit hoher Fallzahl sowie hoher Ressourcenbindung.

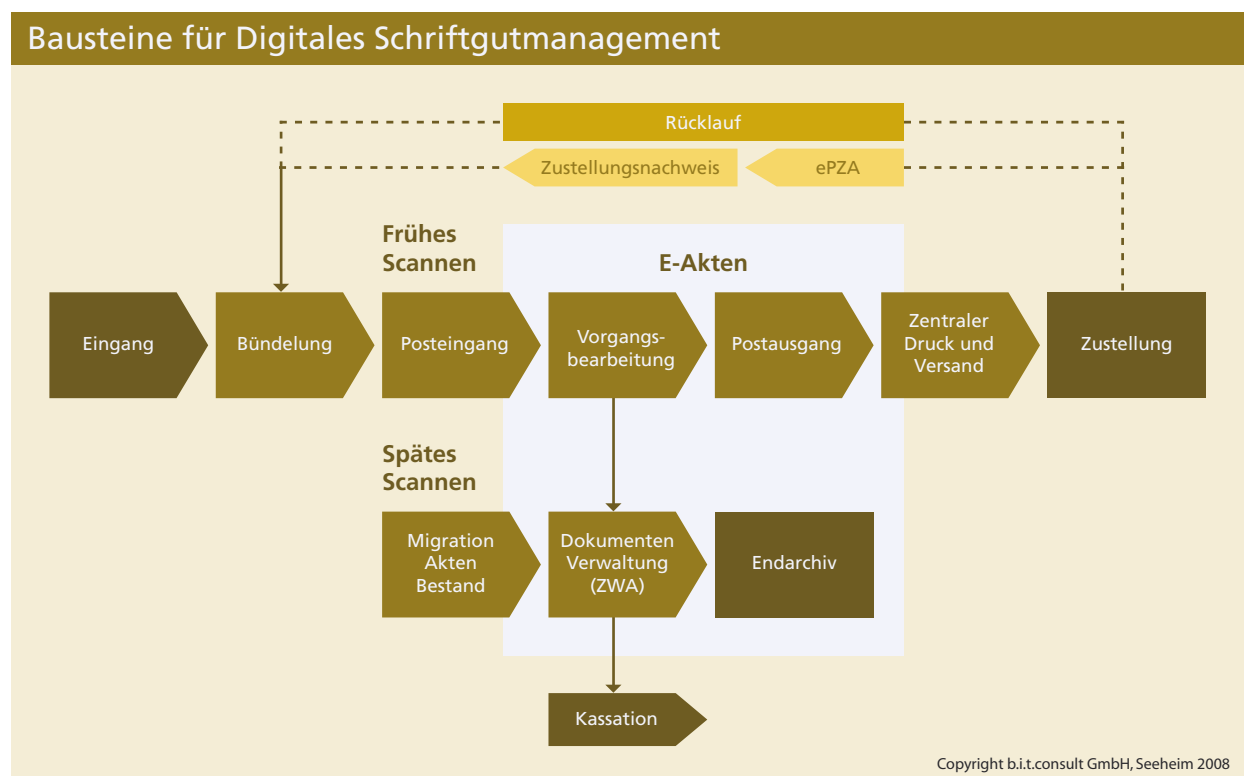
4. Konzeptioneller Rahmen

Die Studie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und betrachtet Prozesse in Verwaltungen in ihrer Gesamtheit – das heißt vom Informationseingang über die fachlich inhaltliche Bearbeitung bis zum Informationsausgang.

Das Digitale Schriftgutmanagement ist eine Basistechnologie für E-Government, da erst die elektronische Verfügbarkeit von Informationen eine medienbruchfreie Bearbeitung ermöglicht. Daher ist die Bedeutung des Digitalen Schriftgutmanagements für die drei wesentlichen Integrationsebenen der elektronischen Vorgangsbearbeitung (Desktop-, Workflow- sowie Daten- und Anwendungsintegration) zu berücksichtigen und im Kontext der E-Government-Architektur zu betrachten.

Im Rahmen der Analyse wurden folgende Bausteine des Digitalen Schriftgutmanagements identifiziert:

- das „frühe Scannen“ – beispielsweise die Digitalisierung des Posteingangs
- das „späte Scannen“ – beispielsweise die Digitalisierung von Bestandsakten
- die elektronische Akte
- der elektronische Postzustellungsauftrag
- der zentrale Druck und Versand

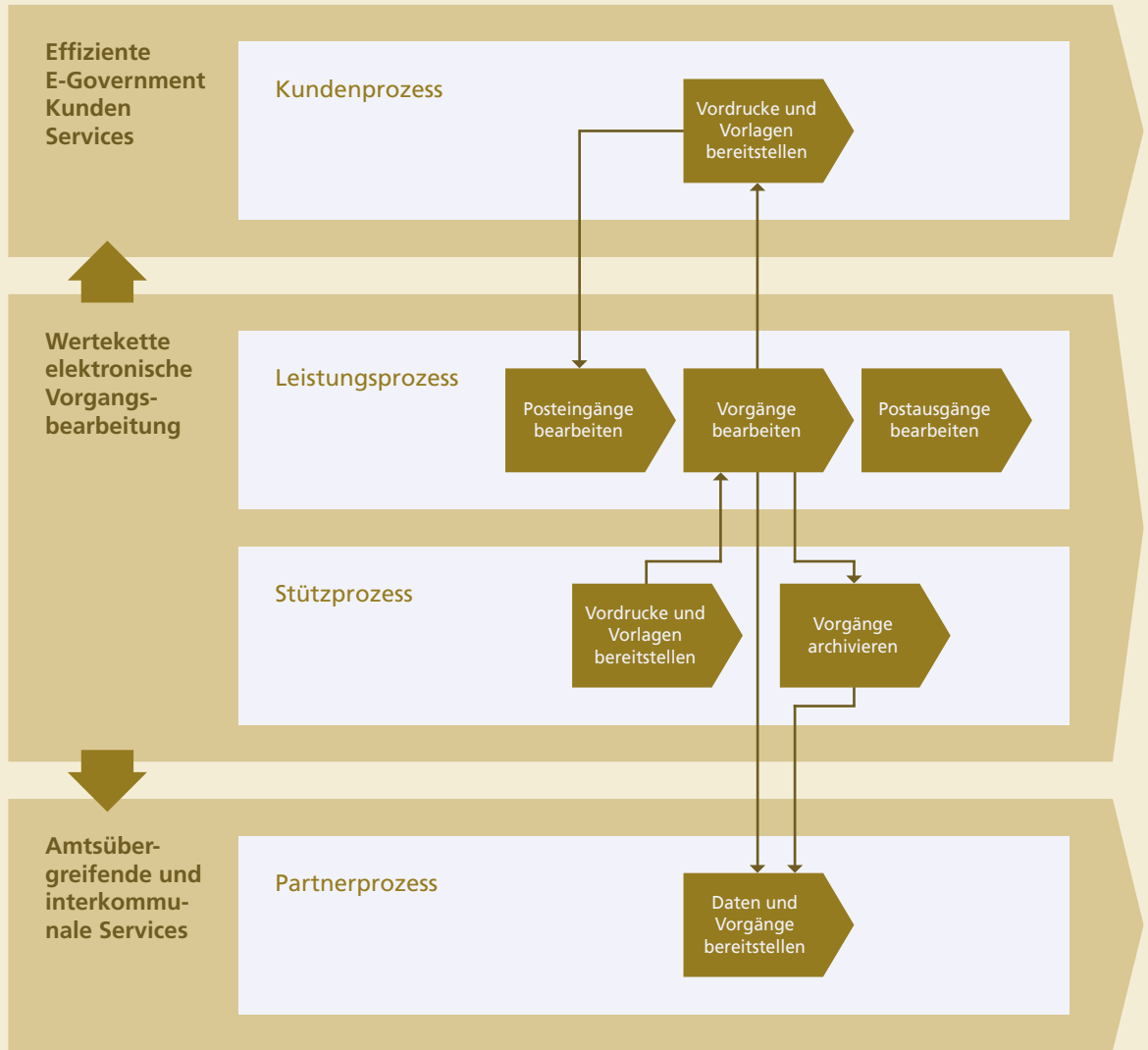


Das Digitale Schriftgutmanagement bildet zusammen mit der elektronischen Vorgangsbearbeitung den Kern für effizientes E-Government, worunter die beteiligten Projektpartner die elektronische Neugestaltung der Kundenschnittstelle sowie die elektronische, medienbruchfreie Gestaltung von Verwaltungsarbeit verstehen.

- Bei den Prozessen mit Kundenbezug (G2C, G2B) werden Vorlagen und Vordrucke bereitgestellt.
- Im Rahmen des Leistungsprozesses werden Posteingänge, Vorgänge und Postausgänge bearbeitet.
- Auf Stützprozessebene geht es darum, Vordrucke und Vorlagen bereitzustellen und Vorgänge zu archivieren.
- Bei Prozessen im Bereich Verwaltung zu Verwaltung (G2G, Partnerprozesse) werden Daten und Vorgänge bereitgestellt (siehe Abbildung auf Seite 11).

Das DSM zieht sich also durch die gesamte Wertkette der elektronischen Vorgangsbearbeitung und schafft damit die technischen und organisatorischen Voraussetzungen, um Services für Bürger und Unternehmen mit E-Government effizienter zu gestalten sowie bereichsübergreifende und interkommunale Services zu entwickeln.

DSM als Kern für effizientes E-Government



5. Hintergrund

Die vorliegende Studie ist ein Erweiterungsprojekt der KGSt / b.i.t.consult-Studie „Effizientes E-Government“ und baut auf den wichtigsten Ergebnissen dieser Studie auf. Die Multiklientenstudie „Effizientes E-Government“ mit den fünf Landkreisen Schleswig-Flensburg, Verden, Märkischer Kreis, Soest und Osnabrück sowie den Städten Freie und Hansestadt Hamburg, Freie Hansestadt Bremen, Göttingen und Kassel hat alle Prozesse einer Kommune auf ihre E-Government-Potenziale hin untersucht.

Die Analyse der E-Government-Fähigkeit kommunaler Prozesse hat zunächst die Prozesse in Kommunalverwaltungen auf Basis der KGSt-Produktgruppen abgegrenzt. Dabei wurden in Kreisverwaltungen zwischen 600 und 1.800 Einzelprozesse identifiziert – in kreisfreien Städten sind es den Ergebnissen der Studie zufolge sogar rund 3.800.

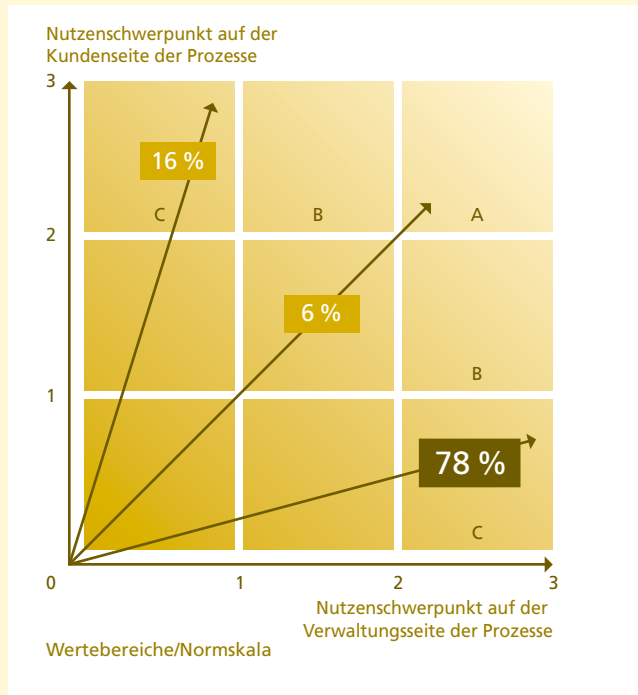
Die gefundenen Prozesse wurden nach Fallzahlen und Ressourcenbindung sortiert und kategorisiert.

Die wichtigsten Ergebnisse:

- 20 % der kommunalen Prozesse generieren 80 % der Geschäftsvorfälle und binden 80 % der Personalressourcen.
- Definiert man Kernprozesse nach der Zahl der Geschäftsvorfälle und dem dafür notwendigen Personalaufwand, ergeben sich bei Kreisen rund 200, bei kreisfreien Städten zwischen 300 und 500 Kernprozesse, die aufgrund ihres Aufkommens generell als E-Government-würdig zu bewerten sind.
- 70 % dieser Kernprozesse sind E-Government-fähig, lassen sich also elektronisch umsetzen. Dabei wurde die E-Government-Fähigkeit der Geschäftsprozesse auf der Kundenseite (E-Government-Fähigkeit des Kundenservices einer Verwaltungsleistung) und der Verwaltungsseite (E-Government-Fähigkeit im internen Geschäftsgang) betrachtet.
- Sortiert man die E-Government-fähigen Kernprozesse zusätzlich nach den Nutzenpotenzialen auf der Kunden- und auf der Verwaltungsseite, ergibt sich, dass 78 % der E-Government-fähigen Kernprozesse ihren Nutzenschwerpunkt in der Verwaltung haben, dagegen nur 16 % auf der Kundenseite. Insofern ist die verwaltungsinterne Gestaltung elektronischer Prozesse zunächst zielführender und sinnvoller als die im Bereich der Bürger- und Unternehmensservices. Dies gilt umso mehr als in vielen Fällen ein interner elektronischer Prozess als Voraussetzung für die Entwicklung leistungsfähiger elektronischer Kundenservices betrachtet werden muss.

Kernprozesse nach Potenzialschwerpunkten

Verwaltungsnutzen größer als Kundennutzen



„Kernprozesse“ befinden sich in den A-, B- und C-Feldern des Portfolios zur Bestimmung der Geschäftsrelevanz kommunaler Geschäftsprozesse.

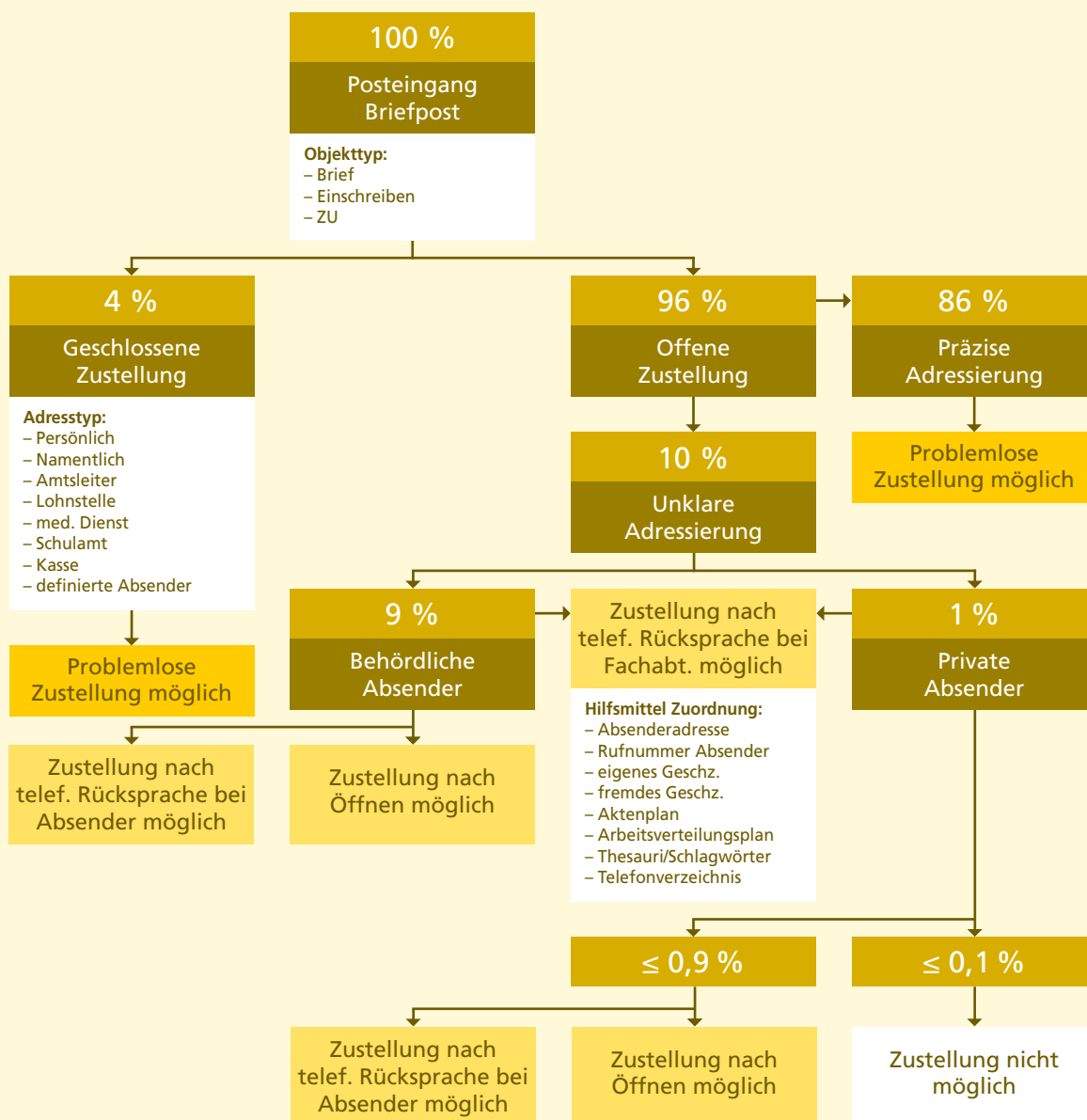
78 % dieser Kernprozesse können auf Seiten der Verwaltung durch elektronische Vorgangsbearbeitung und Digitales Schriftgutmanagement unterstützt und optimiert werden.

6. Kosten- und Nutzenanalyse

6.1 Analyse der Ist-Daten

In Bezug auf Dokumententypen und Mengengerüst des Posteingangs zeigt die Analyse, dass bei einem durchschnittlichen Umfang der Posteingänge von zwei Seiten 85 % auf Briefe entfallen. 10 % der eingehenden Briefpost bestehen aus Formularen, die restlichen 5 % aus Rechnungen. Davon sind aufgrund der offenen Zustellung rund 86 % zur Digitalisierung geeignet.

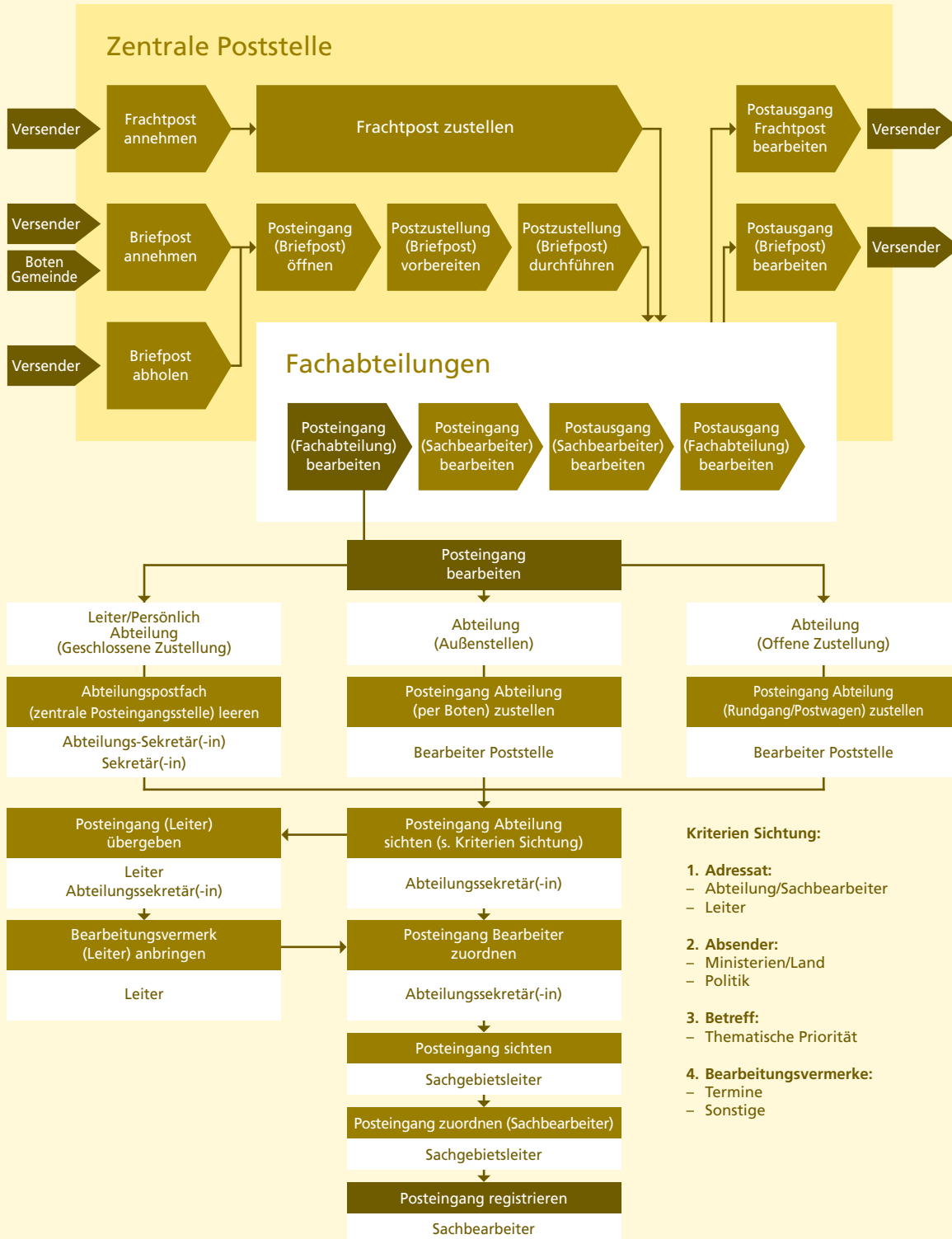
Mengengerüst: Geschäftsvorfälle Zustellung Briefpost



Die Postbearbeitung durch die Poststelle vom Posteingang bis zur fachlich zuständigen Organisationseinheit umfasst zahlreiche Teilprozesse. In der Facheinheit schließen sich wiederum bis zu sieben weitere Teilprozesse an:

- Post annehmen bzw. abholen
- Post öffnen
- Vorbereiten der Postzustellung (u. a. Sortieren)
- Interne Zustellung der Post in die fachlich zuständige Organisationseinheit
 - Posteingang (Abteilungspostfach, Bote oder Postwagen)
 - Postsichtung Abteilungssekretariat
 - Weiterleitung an die Leitung bzw. Zuordnung zum zuständigen Bearbeiter
 - Bearbeitungsvermerk durch Leitung und Rückgabe an Sekretariat
 - Postsichtung Sachgebietsleitung
 - Weiterleitung an zuständigen Sachbearbeiter
 - Registratur des Posteingangs durch Sachbearbeiter
 - Bearbeitung Postausgang durch Sachbearbeiter
 - Postausgang Fachabteilung
- Bearbeitung der Briefpost im Postausgang
- Versand

Schnittstellen im Postbearbeitungsprozess



Das skizzierte Vorgehen ist sowohl zeit- als auch kostenaufwendig. Die Analyse hat gezeigt, dass allein 14 % der aufgewendeten Zeit und 10 % der Kosten für das Öffnen der Briefpost verwendet werden. 21 % der Arbeitszeit und 23 % der Kosten beansprucht die Bearbeitung des Posteingangs beim Sachbearbeiter. Die Bearbeitung des Postausgangs, also Drucken, Kuvertieren usw. braucht sogar 37 % der Arbeitszeit und 41 % der Arbeitskosten.

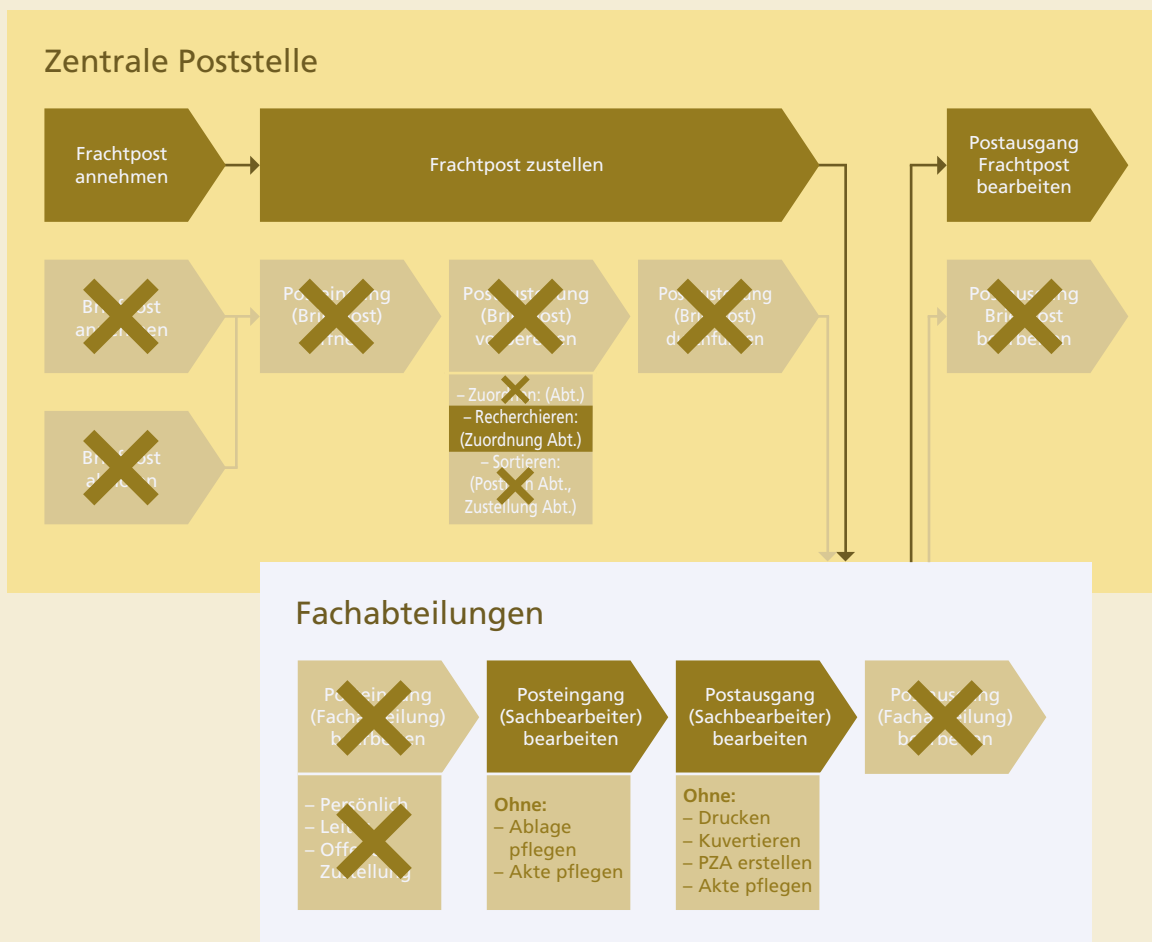
Ist-Prozessdaten Postbearbeitung Briefpost

	Briefpost abholen	Briefpost annehmen	Briefpost öffnen	Zustellung vorbereiten	Zustellung durchführen	Posteingang Abteilung bearbeiten	Posteingang SB bearbeiten	Postausgang SB bearbeiten	Postausgang Abteilung bearbeiten	Postausgang Briefpost bearbeiten	
380 Tsd. Briefpost Input p.a.											380 Tsd. Briefpost Output p.a.
Arbeitszeit tägl.	84 min/Tag	31 min/Tag	1.025 min/Tag	270 min/Tag	210 min/Tag	916 min/Tag	1.551 min/Tag	2.732 min/Tag	245 min/Tag	310 min/Tag	= 7.374 min/Tag
Anteile Arbeitszeit	1 %	0,4 %	14 %	4 %	3 %	12 %	21 %	37 %	3 %	4 %	= 100 %
Arbeitskosten tägl.	45,26 €	16,70 €	552,27 €	145,48 €	113,15 €	732,40 €	1239,80 €	2183,43 €	172,47 €	167,03 €	= 5.367,98 min/Tag
Anteile Arbeitskosten	1 %	0 %	10 %	3 %	2 %	14 %	23 %	41 %	3 %	3 %	= 100 %
Prozessdauer	1 Tag						1 Tag				= 2 Tage

6.2 Erlöse aus der Prozessoptimierung

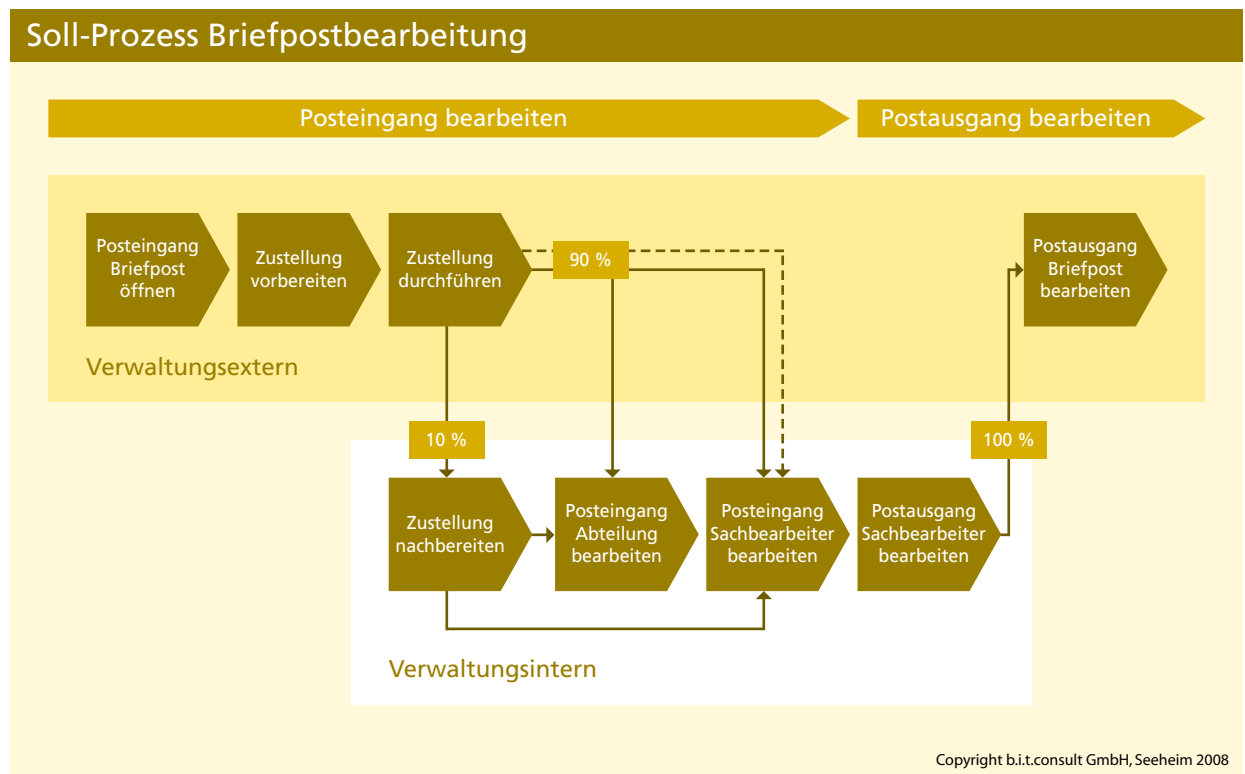
Durch die Einführung des Digitalen Schriftgutmanagements fallen zahlreiche Prozessschritte in der Verwaltung weg: Post annehmen bzw. abholen, Post öffnen, Postzustellung vorbereiten (u. a. Sortieren), interne Zustellung der Post in die Fachabteilung, Posteingang Fachabteilung (Abteilungspostfach, Bote oder Postwagen), Postsichtung Abteilungssekretariat, Weiterleitung an die Leitung bzw. Zuordnung zum zuständigen Bearbeiter, Registratur des Posteingangs durch Sachbearbeiter, Bearbeitung Postausgang durch Sachbearbeiter, Weiterleitung Postausgang an Fachabteilung, Bearbeitung der Briefpost im Postausgang, Versand.

Postbearbeitungsprozess durch DSM optimiert



Optimiert man die Postbearbeitung bei Posteingang und Informationsausgang, entfallen zahlreiche Prozessschritte durch die Automatisierung. Beauftragt die Verwaltung einen externen Dienstleister mit der Digitalisierung der Eingangspost und der Abwicklung von Druck und Versand, kann dieser Partner etwa 86 % der Posteingangsbearbeitung und den kompletten Postausgang übernehmen.

Die Verwaltung müsste lediglich den Teil des Posteingangs bearbeiten, der unklar adressiert ist oder aufgrund des Adressaten geschlossen zugesendet wird, zum Beispiel Persönlich, Betriebsrat usw. – etwa 14 % aller Posteingänge.



Eine Gegenüberstellung der Kosten für den Einkauf der DSM-Dienstleistungen mit den nicht mehr anfallenden Kosten für die interne Bearbeitung zeigt den möglichen Erlös aus der Prozessoptimierung.

Um den Wirkungsgrad für das Digitale Schriftgutmanagement bestimmen zu können, wurden in der Untersuchung vier Szenarien definiert und verglichen:

- Szenario 1: nur digitaler Posteingang (Teilprozess)
- Szenario 2: nur digitaler Informationsausgang (Teilprozess)
- Szenario 3: digitaler Posteingang und Informationsausgang ohne Integration der Fachprozesse
- Szenario 4: digitaler Posteingang und Informationsausgang mit Integration der Fachprozesse (DSM)

Kostenwirkung der DSM-Szenarien Postbearbeitung

				Kosten	Ersparnis
Post-eingang	Vorgangsbearbeitung	Informationsausgang	IST-Prozess	100 %	–
Post-eingang	Vorgangsbearbeitung	Informationsausgang	Szenario 1: Digitaler Posteingang	105 %	-5 %
Post-eingang	Vorgangsbearbeitung	Informationsausgang	Szenario 2: Digitaler Informationsausgang	72 %	28 %
Post-eingang	Vorgangsbearbeitung	Informationsausgang	Szenario 3: Digitaler Informationsein- & -ausgang	77%	23 %
Post-eingang	Vorgangsbearbeitung	Informationsausgang	Szenario 4: DSM	23%	77 %

Copyright b.i.t.consult GmbH, Seeheim 2008

Die Übersicht zeigt, dass eine Umsetzung von DSM **ohne** elektronische Vorgangsbearbeitung nur in den Szenarien 2 und 3 wirtschaftlich ist – bei der Einführung eines digitalen Informationsausgangs beziehungsweise der kombinierten Einführung von digitalem Postein- und Informationsausgang. In diesen Fällen ließen sich die Kosten um 28 % (Szenario 2) beziehungsweise um 23 % (Szenario 3) reduzieren.

Die mit großem Abstand stärksten wirtschaftlichen Effekte werden im Umsetzungsverbund des DSM mit der elektronischen Vorgangsbearbeitung erreicht (Szenario 4).

Wirtschaftlich uninteressant ist es, nur den Posteingang digital umzusetzen (Szenario 1): In diesem Fall steigen die Kosten von 100 auf 105 %. Hier ergibt sich ein negativer Kostendeckungsbeitrag.

Der durch das DSM vermiedene jährliche Bearbeitungsaufwand für die Postbearbeitung in der Poststelle und den Facheinheiten beträgt rund 1.080.000 Euro. Davon entfallen rund 480.000 Euro auf den Posteingang und knapp 600.000 Euro auf den Informationsausgang. Besonders groß sind die potenziellen Einsparungen in den Bereichen der Bearbeitung des Posteingangs in den Facheinheiten sowie bei der Bearbeitung des Posteingangs und des Informationsausgangs durch die Sachbearbeiter:

- Beim Posteingang in der Facheinheit kann pro Jahr ein Bearbeitungsaufwand von 134.358 Euro vermieden werden (täglich: 548,40 Euro).
- Bei der Bearbeitung des Posteingangs durch den Sachbearbeiter ergibt sich ein jährliches Einsparpotenzial von 242.991 Euro (täglich: 991,80 Euro).
- Schließlich ergibt sich ein besonders hohes Einsparpotenzial von 515.095 Euro pro Jahr bei der Bearbeitung des Postausgangs beim Sachbearbeiter (täglich: 2.102,43 Euro).

Kostenoptimierungsbeiträge aus Postbearbeitung

Der durch DSM vermiedene jährliche Bearbeitungsaufwand für Postbearbeitung (in Poststelle und Fachbereich) im **Szenario 4** beträgt 1,08 Mio. Euro.



Täglich in Euro

											Summe p.a.	Summe PE	Summe PA
IST Prozess	45,26	16,7	552,27	145,48	113,15	732,4	1239,8	2183,43	172,47	167,03	5367,99	2845,06	2522,93
SZ 1 Dig. PE	0	25	357	65	0	184	2480	2183,43	172,47	167,03	5633,93	3111	2522,93
SZ 2 Dig. PA	45,26	16,7	552,27	145,48	113,15	732,4	1239,8	1321	0	0	4166,06	2845,06	1321
SZ 3 Dig. PE/PA	0	25	357	65	0	184	2480	1321	0	0	4432	3111	1321
SZ 4 DSM	0	25	357	65	0	184	248	81	0	0	960	879	81

Soll/Ist-Vergleich – Täglich in Euro

											Summe p.a.	Summe PE	Summe PA
SZ 1 Dig. PE	-45,26	8,3	-195,27	-80,48	-113,15	-548,4	1240,2	0	0	0	265,94	265,94	
SZ 2 Dig. PA	0	0	0	0	0	0	0	-862,43	-172,47	-167,03	-1201,93	0	-1201,93
SZ 3 Dig. PE/PA	-45,26	8,3	-195,27	-80,48	-113,15	-548,4	1240,2	-862,43	-172,47	-167,03	-935,99	265,94	-1201,93
SZ 4 DSM	-45,26	8,3	-195,27	-80,48	-113,15	-548,4	-991,8	-2102,43	-172,47	-167,03	-4407,99	0	-2441,93

Soll/Ist-Vergleich – Jährlich (245 Arbeitstage) in Euro

											Summe p.a.	Summe PE	Summe PA
SZ 1 Dig. PE	-11.089	2.034	-47.841	-19.718	-27.722	-134.358	303.849	0	0	0	65.155	65.155	0
SZ 2 Dig. PA	0	0	0	0	0	0	0	-211.295	-42.255	-40.922	-294.473	0	-294.473
SZ 3 Dig. PE/PA	-11.089	2.034	-47.841	-19.718	-27.722	-134.358	303.849	-211.295	-42.255	-40.922	-229.318	65.155	-294.473
SZ 4 DSM	-11.089	2.034	-47.841	-19.718	-27.722	-134.358	-242.991	-515.095	-42.255	-40.922	-1.079.958	-481.685	-598.273

Wirtschaftlichkeit des DSM-Outsourcings

Gegenüberstellung der Kosten für den Bezug der DSM-Dienstleistung mit den vermiedenen Kosten für eigene Bearbeitung („Erlös aus Prozessoptimierung“)

Impact Prozessoptimierung in Euro

Posteingang	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr	8. Jahr	9. Jahr	10. Jahr
Summe Impact PE		-45.163	201.462	268.176	284.034	284.034	284.034	284.034	284.034	284.034
Impact PE kumuliert		-45.163	156.298	424.474	708.509	992.543	1.276.577	1.560.612	1.844.646	2.128.681

Postausgang

Summe Impact PA	83.200	83.200	83.200	83.200	83.200	83.200	83.200	83.200	83.200	83.200
Impact PA kumuliert	83.200	166.400	249.600	332.800	416.000	499.200	582.400	665.600	748.800	832.000

Summe Impact DSM

Summe Impact DSM	83.200	38.037	284.662	351.376	367.234	367.234	367.234	367.234	367.234	367.234
Impact DSM kumuliert	83.200	121.237	405.898	757.274	1.124.509	1.491.743	1.858.977	2.226.212	2.593.446	2.960.681

Kosten DSM Outsourcing

Kosten DSM-Postausgang	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000
Kosten DSM-Posteingang		217.000	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000
Summe Kosten DSM	68.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000
Rohergebnis	15.200	-246.963	-338	66.376	82.234	82.234	82.234	82.234	82.234	82.234
Rohergebnis kumuliert	15.200	-231.763	-232.102	-165.726	-83.491	-1.257	80.977	163.212	245.446	327.681
		Invest		Break even	ROI					
Invest bzw. ROI kumuliert		-699.139				327.681				
% Kapital/Rendite in 10 Jahren						47				

Copyright b.i.t.consult GmbH, Seeheim 2008

Für eine sofortige Umsetzung von Szenario 2 (nur digitaler Informationsausgang) spricht neben dem positiven Kostendeckungsbeitrag und einer nachhaltigen Kostensenkung auch der geringe Implementierungsaufwand – zumal keine besonderen IT-Maßnahmen erforderlich sind.

Auch Szenario 3, bei dem ein digitaler Postein- und -ausgang **ohne** elektronische Vorgangsbearbeitung in Verbindung mit einer Integration der Fachprozesse umgesetzt wird, ist positiv einzuschätzen. Die Umsetzung wäre aber quasi eine Übergangslösung. Zu prüfen wäre ergänzend eine selektive, d. h. prozess- beziehungsweise Organisationseinheiten bezogene Umsetzung in Verbindung mit einer Integration der Fachprozesse, um negative Kostenwirkungen zu begrenzen beziehungsweise komplett zu eliminieren.

Die mit großem Abstand stärksten wirtschaftlichen Effekte erreicht eine Verwaltung jedoch im Umsetzungsverband des DSM mit der elektronischen Vorgangsbearbeitung (Szenario 4). Für eine Umsetzung spricht neben dem positiven Kosten-

deckungsbeitrag mit einer erheblichen Kostensenkung das Vorhandensein einer E-Government-Integrationsplattform als technologische Voraussetzung. Trotz eines hohen Implementierungsaufwands ergibt sich aus den Ergebnissen eine klare Empfehlung für die Umsetzung.

7. Bausteine der Wirtschaftlichkeitsanalyse

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden je eine Modellrechnung zur „Wirtschaftlichkeit des DSM-Outsorcings“ (siehe Grafik Seite 22) und eine Modellrechnung zur „Wirtschaftlichkeit der E-Government-Prozessplattform“ erstellt. Die folgenden Erläuterungen machen deutlich, dass trotz großer struktureller Vergleichbarkeit der Potenziale in der öffentlichen Verwaltung eine Reihe lokaler Faktoren und Voraussetzungen das Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsanalyse beeinflussen. Eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Kommunen erfordert die Anpassung der Modellrechnung auf die lokalen Faktoren.

7.1 Grundinformationen

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse ist eine Modellrechnung, die zusammenfassend Kosten und Nutzen des DSM in Verbindung mit den Investitionen gegenüberstellt, die zum Aufbau einer E-Government-Prozessplattform erforderlich sind. In die Wirtschaftlichkeitsanalyse fließen folgende Faktoren mit ein:

- Kosten DSM
- Kosten IT
- Kosten Fachprozesse
- eingesparter Aufwand Stützprozesse
- eingesparter Aufwand Fachprozesse

Bei den Fachprozessen wurden dabei ausschließlich Prozesse der Kategorien A (Fallzahl größer 3.000, Ressourcenbindung größer 2.500 Stunden p. a.) und B (Fallzahl größer 1.000, Ressourcenbindung größer 1.500 Stunden p. a.) berücksichtigt (A/B-Prozesse).

Die Kosten des Digitalen Schriftgutmanagements (Initialkosten, laufende Kosten und Kosten pro Stück) beziehen sich auf die Digitalisierung des Posteingangs, Druck, Kuvertierung und Versand sowie auf die Digitalisierung des Aktenbestands.

Im Gegenzug ist der eingesparte Aufwand bei den Stützprozessen (Impact p. a. und Stückkosten) zu berücksichtigen – für den Posteingang in der Poststelle und den Facheinheiten, den Postausgang an den gleichen Stellen und für das Zwischenarchiv.

Hinzu kommen die Kosten für die erforderliche IT (Initialkosten, laufende Kosten, Kosten pro Anwender, Kosten pro Fall), für die E-Government-Plattform (elektronische Vorgangsbearbeitung und Dokumentenmanagement) und die Kosten für die Integration der Fachprozesse (Fachprozesse und Verfahren, A/B-Prozesse).

Aus der Hochrechnung des eingesparten Aufwands bei den Fachprozessen (Impact p. a., Stückkosten) – hier die A/B-Prozesse (ABC-Analyse, Anwenderzahl, Fallzahl, Ressourcenbindung, IT-Unterstützung) und die A/B-Fachanwendungen (Verfahrensbewertung, Impact nach DOMEA-Klasse, vgl. hierzu auch Anhang 1) – lassen sich Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit des E-Governments ziehen – mit Blick auf Cashflow, Break-even und den Return on Investment (ROI).

Es ergibt sich folgende Gegenüberstellung und Bilanzierung der potenziellen Einsparungen und Investitionen bei einer verwaltungsweiten Einführung von DSM – ein Soll-Ist-Vergleich mit statischer Betrachtung auf Prozessebene:

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse stellt den anfallenden Kosten die erzielbaren Erlöse gegenüber. Im konkreten Fall wird von fünf unterschiedlichen Aufwandsposten (Kosten K1 bis K5) und drei Erlösarten (Erlöse E1 bis E3) ausgegangen. Aus der Differenz der beiden Bereiche errechnen sich Cashflow sowie Gewinn oder Verlust.

Aufbau der Wirtschaftlichkeitsanalyse

Kosten

K1	Investive Kosten IT-Infrastruktur (inkl. einmalige Projekt-Aufwände)
K2	AfA IT-Infrastruktur
K3	Laufende Kosten für IT-Betrieb, Lizenzen und Wartung
K4	Aufwände für Prozess-Analyse, Optimierung und Integration
K5	Kosten für Dienstleistungen zum DSM

Erlöse

E1	Kostendeckungsbeitrag aus Optimierung Posteingang/-ausgang
E2	Kostendeckungsbeitrag aus Optimierung Zwischenarchiv
E3	Kostendeckungsbeitrag aus Optimierung Fachprozesse

$$\text{Cashflow} = (E) - (K1 + K3 + K4 + K5); \text{ (Break-even-/ROI-Analyse)}$$

$$\text{G.u.V.} = (E1 + E2 + E3) - (K1 + K3 + K4 + K5) - K2$$

7.2 Erläuterungen zur Kostenstruktur und Kostendynamik

Die **Kostenarten K1 und K2** bestehen aus den Basisinvestitionen zum Aufbau der E-Government-Integrationsplattform. Eine Kostendynamik ergibt sich aus der Anzahl benötigter Anwenderlizenzen (maximal 250 Lizenzen für Anwender in Kernprozessen), der lastabhängigen Anzahl benötigter Serverlizenzen und der Tatsache, dass Anwender-Lizenzen dynamischer skalieren als Serverlizenzen. Die maximale Investition für Hardware, Software sowie die Zusatzmodule ist in der Modellrechnung nach drei Jahren erreicht, danach entstehen keine weiteren Investitionskosten. Die **Kostenart K3** umfasst die Wartung der Hardware, Support und Pflege für die Softwarelizenzen sowie die notwendige Schulung der Anwender. Es entstehen über drei Jahre steigende Kosten bis zum Maximalwert, danach sind die Kosten konstant. Die Kostendynamik bei K1 und K3 kann über die Anzahl der durch DSM optimierten Prozesse beeinflusst werden: Die Ressourcenbindung – Anzahl der Anwender – der Kernprozesse bestimmt die Kostendynamik bei den Folgeinvestitionen nach dem Basisinvest. Das Kostenrisiko bei K1, K2, K3 ist daher gering.

Bei der **Kostenart K4** wurde der Aufwand für die Prozessintegration mithilfe von Schätzungen ermittelt, die IT-Dienstleister auf der Basis von Erfahrungswerten für den Integrationsaufwand der DOMEA-Software-Klassen abgegeben haben. Diese Aussagen wurden nach dem Mini-Max-Prinzip in drei Planszenarien bewertet. Die Kostendynamik ergibt sich aus der Anzahl der optimierten Prozesse. Das Kostenrisiko in diesem Bereich wird mittelhoch eingeschätzt. Die Risiken können durch Abstriche bei der Integrationstiefe zulasten von Prozessoptimierungseffekten gesteuert werden.

Die Kostenplanung für die DSM-Dienstleistung (Outsourcing) beruht auf Angaben der Deutschen Post: Die **Kostenart K5** besteht aus drei Positionen:

- den Kosten für die Digitalisierung der Posteingänge,
- den Kosten für das Postoutputmanagement mit Druck, Kuvertierung und Versand inklusive Postzustellungsauftrag (PZA) sowie
- den Kosten für die Digitalisierung von Aktenbeständen.

Die Planung der Kosten für DSM im Briefpostverkehr (Eingang und Ausgang) erfolgte zu Marktpreisen. Basis für die Planungen sind statistische Angaben der Poststelle zu Mengen-, Struktur- und Leistungsmerkmalen des Postverkehrs der Kreisverwaltung in den vergangenen drei Jahren. Der Rechnung liegt der Durchschnitt dieser Jahre zugrunde. Die Kosten für die Digitalisierung von Akten werden im Businessplan nicht berücksichtigt, da zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Digitalisierung detailliertere Informationen über Qualität, Nutzungsintensität und prozessbezogene Struktur der Aktenbestände erforderlich sind, die zum Zeitpunkt der Analyse nicht ad hoc verfügbar waren. Berücksichtigt werden jedoch die anteiligen Effekte aus der Migration der Prozesse.

Eine Kostendynamik ergibt sich aus dem Postaufkommen, das saisonalen Schwankungen unterliegt. Sie sind aber insgesamt gering. Kostenrisiken oder -vorteile können sich zudem aus der Entwicklung des Marktpreises für DSM-Dienstleistungen ergeben. Da diese Entwicklung zum heutigen Zeitpunkt wegen des jungen, dynamischen und wettbewerbsintensiven Markts schwer abzuschätzen ist, wurde dieser Punkt vernachlässigt. Das Kostenrisiko im Bereich des Outputmanagements

ist gering, hier ist mit tendenziell sinkenden Kosten zu rechnen. Risiken im Bereich der Posteingangsbearbeitung ergeben sich aus den qualitativen Anforderungen im Bereich der Schrift- und Formularerkennung (OCR/ICR) durch den schwer abschätzbaren Programmier- und Trainingsaufwand: Da der hier relevante Anteil am Postaufkommen aber nur 15 % beträgt, erscheinen diese Risiken insgesamt vernachlässigbar. Sie können zusätzlich durch organisatorische Maßnahmen, wie zum Beispiel den Einsatz standardisierter Formulare, durch die Verwaltung selbst beeinflusst werden.

7.3 Erläuterungen zur Erlösstruktur und Erlösdynamik

Grundsätzlich ergeben sich Einsparpotenziale aus dem reduzierten Personalbedarf in den durch das DSM optimierten Geschäftsprozessen. Insofern ist der Begriff Erlös nicht ganz präzise, da es sich um vermiedene Kosten handelt, die durch gezielte Budgetierungsmaßnahmen zur Refinanzierung des Aufwands des DSM genutzt werden können. Diese werden aber nur dann haushaltswirksam, wenn die Personalressourcen entweder freigesetzt oder für andere, beispielsweise neue oder zusätzliche Aufgaben eingesetzt werden und dadurch der weitere Aufbau von Personal in Zukunft begrenzt oder vermieden wird.

Bei der **Erlösart E1** ergeben sich die Kostendeckungspotenziale des DSM bei der Postbearbeitung aus dem geringeren Personalbedarf in der Poststelle und dem geringeren Bearbeitungsaufwand in den Facheinheiten der Verwaltung. Die Prozessanalyse zu E1 macht zum einen transparent, dass die Kosteneffekte in den Facheinheiten wesentlich größer sind als in der Poststelle. Zum anderen wird ersichtlich, dass die Kosteneffekte in den Facheinheiten nur in Verbindung mit den E-Government-Komponenten elektronische Vorgangsbearbeitung und elektronische Aktenführung zu erschließen sind. So ergibt sich aus der Kostenstruktur der Postbearbeitung ein aus ökonomischer Sicht zwingender Migrationspfad für die Einführung des DSM. Die Risiken bei der Erlösart E1 erschließen sich aus dem erwarteten Optimierungsimpact der Prozesse: Für die Poststelle konnten die Erlöspotenziale im Rahmen der dezierten Prozessanalyse zwar relativ genau ermittelt werden – hier ist das Erlösrisiko gering. Für die Postbearbeitung der Facheinheiten wurden aber in Summe erhebliche Potenziale identifiziert, die aufgrund ihrer Streuung allerdings erst ab einer bestimmten Amts-/Fachbereichsgröße auf zählbare Stellenanteile zu verdichten sind.

Der **Kostendeckungsbeitrag E2** aus der Optimierung des Zwischenarchivs ergibt sich im Zwischenarchiv und in den Facheinheiten in den Teilprozessen Abgabe und Annahme von Akten sowie im Teilprozess Aktenausleihe.

Die Erlösdynamik folgt dem Migrationsplan zur Prozessoptimierung analog dem Anteil am Geschäftsvolumen der optimierten Prozesse. Die Erlösrisiken sind aufgrund des vorhandenen Streueffekts sowohl im Zwischenarchiv als auch bei den Facheinheiten hoch. Deshalb wurden auch die möglichen Effekte des Stützprozesses Zwischenarchiv im Businessplan **nicht** berücksichtigt.

Beim **Kostendeckungsbeitrag E3** aus der Optimierung der Fachprozesse gilt als Prämisse, dass sich die Relevanz der Kernprozesse für das DSM durch die hohe Zahl der Geschäftsvorfälle ergibt. Der Prozessoptimierungsimpact wurde berechnet, indem die im Rahmen der Prozessanalysen der Studie gewonnenen Analyseergeb-

nisse übertragen wurden. Die Studie ergab im Mittel ein Prozessoptimierungspotenzial durch E-Government-Prozessintegration von 20 bis 40 % der Bearbeitungskosten (Personal- beziehungsweise Stellenkosten). In Einzelfällen wurden sogar Optimierungsimpacts von 60 % und mehr ermittelt. Für die Schätzung im Business-Case für E-Government und DSM wurden allerdings wesentlich moderatere Optimierungsimpacts zugrunde gelegt.

Die Erlösdynamik aus der Optimierung der Fachprozesse ergibt sich – verwaltungsspezifisch und örtlich – aus folgenden Faktoren:

- der Auswahl der Kernprozesse für DSM (ABC-Analyse, örtliche und strukturelle Faktoren),
- der DOMEA-Software-Klasse der aktuell eingesetzten Fachverfahren und
- der Geschwindigkeit der Umsetzung optimierter Prozesse.

Erlösrisiken ergeben sich grundsätzlich aus der Methodik der Wirkungsanalyse und der Planung sowie der von der Verwaltungsführung gewählten Umsetzungsstrategie. Nach Einschätzung der Untersuchung sind die Erlösrisiken aus der Wirkungsanalyse aufgrund der konservativen Schätzung gering. Die Erlösrisiken aus der Umsetzungsstrategie sind dagegen als mittel bis hoch einzuschätzen, jedoch von der Verwaltung selbst, zum Beispiel durch Faktoren wie Geschäftsprozessoptimierung, Geschäftsprozessmanagement und Veränderungsmanagement, steuerbar.

8. Migrationskonzept

Die verwaltungsweite Einführung des digitalen Postausgangs sowie das Outsourcing von zentralem Druckoutput, Kuvertierung, Freimachung und Versand sowie der elektronische Postzustellungsauftrag führen zu schnell erzielbaren Gewinnen, genannt Quick Wins. Anzustreben ist ferner die Vorbereitung beziehungsweise Konzeption einer Einführung des digitalen Posteingangs.

Diese Vorgehensweise vermeidet – oder minimiert zumindest – negative Kostenwirkungen **bei nicht integrierten Prozessen** im Bereich der Posteingangsbearbeitung. Grund: Der Nutzen des digitalen Postausgangs überkompensiert den steigenden Aufwand aufgrund des Ausdrucks von Posteingängen beim Sachbearbeiter. Bereits im ersten Jahr können Quick Wins durch eine elektronische Aktenführung bei allen Prozessen, die durch „Klasse C“-Fachanwendungen (nach DOMEA) unterstützt werden, erzielt werden. Die Portokosten wurden in der Modellrechnung nicht betrachtet, auch mögliche Portokostenoptimierungen, etwa durch eine Bündelung der Postströme von Kreis und Gemeinden beziehungsweise nach Zustellbezirken, wurden nicht eingerechnet.

Die Cashcow des DSM ist jedoch die digitale Posteingangs- und Informationsausgangsbearbeitung: Die Summe der Rationalisierungseffekte in der Poststelle und in den Facheinheiten aus diesem Stützprozess wäre allein schon geeignet, die Investition in die Basisinfrastruktur für E-Government zu refinanzieren. Gleichzeitig entstehen mit dem DSM beim Posteingang und -ausgang die materiellen und strukturellen Voraussetzungen dafür, die internen Fachprozesse durch die Einführung von elektronischen Vorgangsbearbeitungssystemen in Verbindung mit elektronischem Dokumentenmanagement weiter zu verbessern: Wenn die internen Prozesse mithilfe von elektronischer Vorgangsbearbeitung und elektronischem Dokumentenmanagement optimiert wurden, sind alle Voraussetzungen geschaffen, um die Kundenschnittstelle der Verwaltung mit den internen Abläufen effizient zu integrieren und einen sichtbaren und nachhaltigen Nutzen für Bürger und Unternehmen zu stiften.

Ebenfalls im ersten Jahr empfiehlt sich der Ausbau der Basisinfrastruktur von E-Government durch die verwaltungsweite Einführung des digitalen Posteingangs. Zudem sollte die E-Government-Plattform mit elektronischem Dokumentenmanagement und Vorgangsbearbeitung aufgebaut werden. Dadurch lassen sich weitere Quick Wins realisieren. Zudem empfiehlt sich, die Ist-Prozesse mithilfe von externem Sachverstand auf ihre technologischen und organisatorischen Optimierungsmöglichkeiten hin zu untersuchen. In den Jahren zwei bis fünf nach Einführung des DSM stehen damit Prozessoptimierung und Anwendungsintegration im Vordergrund der Veränderungen.

Dem Migrationsplan – und damit auch der Wirtschaftlichkeitsanalyse – liegt folgende Logik zugrunde: In Stufe eins werden die Prozesse mit dem größten Refinanzierungsbeitrag optimiert. Dadurch findet frühzeitig ein maximaler Payback auf die Investitionen für IT, Prozessoptimierung und Prozessintegration statt. Durch die Fokussierung auf Kernprozesse und Fachprozessgruppen werden zudem Synergieeffekte in angrenzenden Prozessen wie den Vorleistungen und Stützprozessen erzielt, der prozessspezifische Kostendeckungsbeitrag sinkt relativ mit dem Fortschritt der Umsetzung. Mit einer steigenden Lernkurve der Organisation bei der Bewältigung der mit der Einführung von DSM verbundenen Aufgaben, Probleme und Friktionen

und durch die stetige Verbreiterung der technologischen und organisatorischen Basis für DSM/E-Government sinkt mittelfristig auch der Aufwand für die Prozessgestaltung und -implementierung erheblich. Dadurch kann der Wirkungsbereich des DSM/E-Government zu einem späteren Zeitpunkt auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten auf weitere, zunächst weniger interessant erscheinende Prozesse ausgeweitet werden.

9. Handlungsempfehlungen

Die erwarteten wirtschaftlichen Effekte des DSM können nur abgeschöpft werden, wenn parallel zur Einführung der DSM-Technologien die ablauforganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten zur Optimierung der Geschäftsprozesse der Verwaltung genutzt werden. Da sich der Migrationsprozess erwartungsgemäß über mehrere Jahre erstrecken wird, ist es sinnvoll, eigene Kompetenzen und Ressourcen für die Optimierung und das Management von Prozessen aufzubauen bzw. zu stärken.

Zur Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Verwaltung und IT-Dienstleister in der Geschäftsprozessoptimierung empfiehlt die Studie:

- den Aufbau von Fachkompetenz und Ressourcen für Prozessoptimierungen in der Verwaltung,
- den Aufbau von IT-Integrationskompetenz und Ressourcen beim IT-Dienstleister sowie
- eine frühzeitige Abstimmung und gemeinsame Ausbildung von Fachressourcen der Verwaltung und des IT-Dienstleisters zu Methoden und Werkzeugen für die Geschäftsprozessoptimierung und das Management von Prozessen.

Da Methoden und Werkzeuge der Geschäftsprozessoptimierung und IT-Integration zum Teil plattformspezifisch sind, empfiehlt es sich zudem, früh die infrage kommenden IT-Integrationsplattformen zu evaluieren und eine IT-Strategie zu definieren. Schließlich sollten Optimierungswerkzeuge und IT-Entwicklungsumgebungen sowie Methoden frühzeitig aufeinander abgestimmt werden, um eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit zwischen Geschäftsprozessoptimierung und Softwareentwicklung sowie eine Wiederverwendbarkeit der Arbeitsergebnisse und Integrationslösungen sicherzustellen.

Anhang

Unterstützungsqualität von Fachverfahren			Prozess- Unterstützung	Verbreitung (geschätzt)
SW-Klassen				
A	A1	Datenspeicher, einfache Auswertung (-en), „Suche“	Keine Prozess- Unterstützung	70 %
	A2	Datenspeicher, komplexe Auswertung (-en), Bereitstellung von Daten		
B	B1	wie A1/A2, Metadaten, Stammdaten, druckt Ergebnisdokumente aus	Punktueller bis sequentielle Prozess- Unterstützung	25 %
	B2	wie B1, zusätzlich: E-Speicherung v. Ergebnisdokumenten		
	B3	wie B2, zusätzlich: E-Speicherung v. Eingangsdokumenten		
C		wie B3, zusätzlich: umfassende Workflowunterstützung, E-Aktenführung, E-Archivierung	umfassende Prozess- Unterstützung	5 %

Basis: DOMEA-Kriterien für E-Vorgangsbearbeitung

Copyright b.i.t.consult GmbH, Seeheim 2008

Vgl. ausführlich: Bundesministerium des Innern: DOMEA-Konzept. Erweiterungsmodul zum DOMEA-Organisationskonzept 2.0. Fachverfahrensintegration. Schriftenreihe der KGSt. Bd. 63. Oktober 2004; hier Kapitel 3.

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Abschreibung für Abnutzung
DOMEA	Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang
ePZA	elektronischer Postzustellungsauftrag
G2B	Government to Business, Services für Unternehmen
G2C	Government to Citizen, Bürgerdienste der Verwaltung
G2G	Government to Government, Dienste und Prozesse zwischen Verwaltungen
G.u.V.	Gewinn und Verlust
IA	Informationsausgang
PA	Postausgang
PE	Posteingang
PZA	Postzustellungsauftrag
ZU	Zustellungsurkunde
ROI	Return on Investment
VZSt.	Vollzeitstellen

Glossar: Kennzahlen der Wirtschaftlichkeitsanalyse

Cashflow:

Saldo von Ausgaben und Erlösen aus der Prozessoptimierung. Die Ausgabenseite summiert alle Kosten der Prozessoptimierung, die Erlösseite das mindestens erwartete Einsparungspotenzial – ausgedrückt in VZSt.-Anteilen bzw. Personalkosten.

Ausgaben:

Nettokosten aller Aufwendungen für E-Government/DSM:

- Aufwand E-Government-Plattform (Kosten für Implementierung und Betrieb der E-Government-Infrastruktur)
- Aufwand Prozessoptimierung (enthält Kosten für DSM-Outsourcing und für Optimierung der verwaltungsinernen Prozesse).

Erlöse aus Prozessoptimierung:

Mittleres Einsparpotenzial an Bearbeitungskosten (ohne Sachkosten und AfA; Basis: TVöD, Beamte Gruppe 8).

Impact VZSt:

Mittleres Einsparpotenzial bei der Prozessbearbeitungszeit – ausgedrückt in Vollzeitstellen-Äquivalenten (Basis: 1560 Stunden, produktiv, p. a.).

Rohergebnis:

Erlöse aus Prozessoptimierung minus Ausgaben (netto).

Invest:

Der Mindestfinanzierungsbedarf ergibt sich aus dem negativen Cashflow, der maximale Finanzierungsbedarf aus den Ausgaben für den Fall, dass keine Gegenfinanzierung durch ersparte/vermiedene Personalkosten realisiert werden kann. Anzustreben wäre, z. B. Rationalisierungseffekte der Prozessoptimierung durch E-Government und DSM mit der Personalfuktuation sozialverträglich zu synchronisieren.

Break-even:

Markiert den Zeitpunkt, an dem sich laufende Kosten/Ausgaben und laufende Einnahmen/Einsparungen kompensieren. Ab diesem Zeitpunkt beginnt die Rückzahlung, der Payback der investierten Mittel.

Return on Investment (ROI):

- Gibt an, zu welchem Zeitpunkt die Rückzahlung der investierten Mittel (Payback) abgeschlossen ist und die Phase des ROI beginnt.
- Gibt zudem an, wie hoch die erwartete Kapitalrendite (Verhältnis von eingesetztem zu gewonnenem Kapital) in einem bestimmten Zeitraum ist (DSM: zehn Jahre, E-Government: fünf Jahre).

Autor und Kontakt

Die vorliegende Studie wurde von Harald Schumacher (b.i.t.consult GmbH) mit Unterstützung von Alexandra Pusch (Archivarin, Kreis Soest), Barbara Federici (Beraterin, KDVBZ Citkomm), Jürgen Platte (Zentrale Steuerungsunterstützung, Kreis Soest), Dirk Jasper (Leiter der Poststelle, Kreis Soest) und Johannes Höhmann (Berater, KDVBZ Citkomm) sowie den Mitarbeitern der Poststelle des Kreises Soest und mit fachlicher Unterstützung der Deutschen Post zu aktuellen Technologien und Lösungsansätzen im Bereich des DSM erstellt. Begleitet wurde das Projekt von Dr. Marianne Wulff, Programmleiterin Informationsmanagement der KGSt, die die Verbreitung und Akzeptanzförderung der Ergebnisse unterstützt und redaktionelle Aufgaben übernahm.

Für Fragen zu den einzelnen Ergebnissen steht Ihnen der Autor gerne zur Verfügung:

Harald Schumacher
Geschäftsführer
b.i.t.consult GmbH

Kätchen Kling Weg 27
64324 Seeheim
Telefon: +49 170 2210 658
Fax: +49 6257 868571
E-Mail: harald.schumacher@bitconsult.de
www.bitconsult.de

Kontakt Deutsche Post Com

Hans Mützenich
Telefon: +49 228 9086-321
E-Mail: h.muetszenich@dpcom.de

Hans-Jörg Frick
Telefon: +49 228 9086-323
E-Mail: h.frick@dpcom.de

Deutsche Post Com GmbH
Tulpenfeld 9
53113 Bonn
Deutschland
www.dpcom.de

Impressum

Herausgeber_ Deutsche Post AG Zentrale
Charles-de-Gaulle-Straße 20, 53250 Bonn

Verantwortlich_ Ralph Klin
Geschäftsführer
Deutsche Post Com GmbH
Postfach 44 55
53244 Bonn

Projektverantwortlich_ Sandra Wessel
Deutsche Post Com GmbH

Redaktion_ Goergen Kommunikation
Ubierring 43, 50678 Köln

Realisation_ Leadcommunications GmbH & Co. KG
Venloer Straße 231 b, 50823 Köln

Lektorat_ Inga Christina Zimmermann, Köln

Druck_ Ubia Druck
Von-Hünefeld-Straße 79, 50829 Köln

Bildnachweis_ Cover, Rücken: Veer Europe GmbH

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht notwendigerweise die Meinung der Redaktion oder der Deutschen Post AG wieder.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme in Onlinedienste/ins Internet und Vervielfältigung auf Datenträger sind nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Autors zulässig.

Mai 2008
Sonderpublikation

360°

c

a

a

b

b

