

Lohnende Investition

Die Ausgaben der Kommunen für einen Unternehmensberater rechnen sich, sagt Uwe Tepp, Vorstand von Mummert + Partner. Denn: Auf dem Weg zum virtuellen Rathaus können fehlgeschlagene Projekte ungleich teurer werden.

Herr Tepp, in einer Studie hat Ihr Unternehmen Milliardenschäden durch Flickschusterei am virtuellen Rathaus konstatiert. Wo stehen die deutschen Kommunen?

Die meisten Kommunen haben mittlerweile respektable Webauftritte, die sich zum größten Teil jedoch nur auf die informatorische Darstellung unterschiedlicher kommunaler Inhalte beschränken. Nur wenige dieser Websites bieten

den Relaunch eines Internet-Auftritts mit verbessertem „look & feel“ und verbesserter Navigation brauchen die Kommunen sicherlich keine Unternehmensberater. Aber wenn es um strategische Weichenstellungen, die Frage nach Betreiberkonzepten, die Konzeptionalisierung und Umsetzung eines transaktionsbasierten e-Governments geht, können Unternehmensberater wertvolle Dienstleistungen anbieten. Es geht darum, e-Government in einem

Dienstleistungsnetzwerk zu betreiben, in dem unterschiedliche Akteure ihre Stärken einbringen und

die Verwaltung sich auf ihre staatlichen Kernkompetenzen konzentrieren kann.

Die Kommunen beklagen ihre katastrophale Finanzsituation. Sind deshalb die Ausgaben für einen Unternehmensberater überhaupt zu rechtfertigen?

Ein guter Berater ist um vieles billiger als fehlgeschlagene Projekte und Vorhaben. Wir stehen gerade jetzt vor wichtigen Weichenstellungen im e-Government für die nächsten Jahre. Da gilt es, die richtige Marschroute festzulegen, um die

Projekte richtig aufzusetzen und dann auch entsprechend professionell zu implementieren. Insofern denken wir, dass sich die Ausgaben der Kommunen für einen Unternehmensberater rechtfertigen, vorausgesetzt, sie haben einen professionellen Projektpartner.



Uwe Tepp

Wie unterscheidet sich aus der Sicht des Beraters der Kunde „Behörde“ von dem Kunden „Unternehmen“?

Behörden haben aufgrund der spezifischen Aufgabenstellungen und Funktionen andere Prozesse als Unternehmen. Vor allem für die Management- und Organisationsberatung ist es deshalb schon wichtig, die öffentliche Verwaltung genau zu kennen. In Unternehmen sind die Planungszeiträume kürzer, die Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen und die Umsetzung erfolgt – auch aufgrund des Marktdruckes – in der Regel zügiger. Auf der technologischen Ebene macht die Beratung einer Behörde oder eines Unternehmens allerdings keinen großen Unterschied.

„Es geht darum, e-Government in einem Dienstleistungsnetzwerk zu betreiben.“

Interaktionsmöglichkeiten an, und die Abwicklung von medienbruchfreien Verwaltungsprozessen – das so genannte transaktionsbasierte e-Government – ist noch kaum anzutreffen. Gerade darin stecken die größten Potenziale, aber auch die derzeit größten Herausforderungen für die Kommunen.

Brauchen die Kommunen auf dem Weg zum e-Government die Hilfe von Unternehmensberatern?

Das kommt ganz auf die Art der zu erbringenden Leistungen an. Für

Mummert + Partner bietet den Kommunen einen „ganzheitlichen Beratungsansatz“. Was beinhaltet dies?

Vereinfacht gesagt: Wir lassen uns gerne in die Pflicht nehmen, strategische Konzepte auch organisatorisch und technologisch umzusetzen. Konkret heißt das, dass wir die Kommunen sowohl bei der Strategie- und Organisationsberatung, bei der Einführung neuer Steuerungsinstrumente, bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen als auch im Bereich der IT-Infrastruktur bis hin zur Implementierung von Softwarelösungen unterstützen. Die Erarbeitung von fachlichen beziehungsweise organisatorischen Gesamtkonzepten als typische Aufgabe der klassischen Unternehmensberatung und die Realisierung von IT-Lösungen als typische Aufgabe eines Software- oder Systemhauses werden für den Bereich der öffentlichen Verwaltung somit aus einer Hand angeboten.

Ihr Unternehmen hat auch Niederlassungen in den e-Government-Mustertländern USA und Großbritannien. Fließen die dortigen Erfahrungen in ihre Beratung der deutschen Kommunen ein?

Natürlich. Wir können bei der Beratung deutscher Kommunen sowohl auf die internetbasierten Analysen unseres Research-Centers als auch auf die Erfahrungen in den USA und Großbritannien zurückgreifen. Einiges ist für Deutschland interessant, andere Dinge wiederum lassen sich aufgrund der Andersartigkeit der Verwaltungssysteme nicht übertragen. Gerade was den Wissenstransfer und die Steuerung der Einführung von e-Government angeht, können wir von Großbritannien und den USA lernen. Wir laufen in Deutschland, und zwar

auch aufgrund unserer föderalistischen Strukturen, Gefahr, das Rad an vielen Stellen neu zu erfinden.

Dinge, die früher aus Sicht der Behörden im Bereich des Unaussprechlichen angesiedelt waren, scheinen ihren Tabuwert zu verlieren: Leistungsvergleich, Benchmarking, Wettbewerb. Macht dies die Arbeit der Berater leichter?

Tatsächlich führen diese Begriffe – zu denen ich auch noch den des „Kunden“ hinzufügen möchte – langsam zu neuen Denk- und Verhaltensmustern. Die Arbeit ist dadurch aber nicht leichter geworden,

„Ein guter Berater ist um vieles billiger als fehlgeschlagene Projekte und Vorhaben.“

die Schwerpunkte der Beratung haben sich einfach verändert, weg von Organisationsuntersuchungen und Personalbemessungen hin zur Einführung von Steuerungsinstrumenten wie Controlling, Kosten-Leistungs-Rechnung, Finanzmanagement moderner Informationstechnologien und neuen Medien.

Auch der Begriff des return-on-investment ist kein Fremdwort mehr. Glauben Sie, dass sich die Investitionen der Kommunen in das virtuelle Rathaus rechnen werden?

Beim virtuellen Rathaus betonen wir immer, dass es hierbei um mittel- bis langfristige Finanzierungszeiträume geht. Die Investitionen werden sich unserer Meinung nach nur rechnen, wenn wichtige Aspekte bedacht werden. Zunächst ist es wichtig, dass Dienste etabliert werden, die für Bürger und Unternehmen einen Mehrwert bieten. Das vir-

tuelle Rathaus darf nicht nur zur Selbstdarstellung genutzt werden, sondern muss sich primär an kunden- und zielgruppenorientierten Dienstleistungen ausrichten. Erst dann können die Menschen dazu bewegt werden, auch für bestimmte Dienstleistungen Geld auszugeben. Dann sollte man das virtuelle Rathaus mit einem virtuellen Marktplatz zusammenführen, denn gerade Mehrwertdienste erschließen sich oft aus der Zusammenführung von staatlichen und kommerziellen Dienstleistungen. Außerdem empfehlen wir, den Portalbetrieb über ein Public-Private-Partnership zu or-

ganisieren. Damit werden die Investitionen begrenzt und das Risiko für die Kommune minimiert. Letztlich rechnet sich das virtuelle Rathaus erst dann, wenn über die Realisierung von medienbruchfreien Verwaltungsprozessen Entlastungen bei der Bearbeitung von Routineaufgaben erzielt werden. Dazu müssen aber auch die Verwaltungsprozesse mutig umgestaltet werden.

Interview: Sabine Schutz

Zur Person

Uwe Tepp, geboren 1956 in Hamburg, absolvierte zunächst eine Ausbildung als Fernsehtechniker. Danach folgte ein Studium zum Diplom-Ingenieur, Fachrichtung Informatik. Seit 1992 ist Uwe Tepp Mitarbeiter, seit 1998 Vorstand der Mummert + Partner Unternehmensberatung.

• www.mummert.de