

Finanzministerium | Postfach 7127 | 24171 Kiel

Staatssekretär

An den
Vorsitzenden des Finanzausschusses
des Schleswig-Holsteinischen Landtages
Herrn Günter Neugebauer, MdL
Landeshaus
24105 Kiel

nachrichtlich:

Herrn
Präsidenten
des Landesrechnungshofs Schleswig-Holstein
Dr. Aloys Altmann
Hopfenstraße 30
24103 Kiel

Vorlage des Finanzministeriums

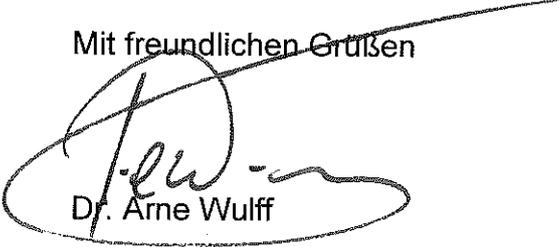
4. März 2009

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

anliegend übersende ich Ihnen die Vorlage des Finanzministeriums zum Thema „Dataport
- Effektive Unternehmenssteuerung“ mit der Bitte um Kenntnisnahme.

Grundlage für diese Berichterstattung sind die Umdrucke 16/3701, 16/3009, 16/2249 und
16/2389.

Mit freundlichen Grüßen


Dr. Arne Wulff

Bericht des Finanzministeriums zur Effektiven Unternehmenssteuerung bei Dataport

Die Landesregierung und der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) haben bereits im Jahre 1999 einer Kooperation der Datenzentrale Schleswig-Holstein (DZ-SH) und des Landesamtes für Informationstechnik Hamburg (LIT) zugestimmt und ein entsprechendes Verwaltungsabkommen geschlossen. Aufbauend auf den dortigen Erkenntnissen wurde im Jahr 2003 beschlossen, diese Kooperation bis hin zu einem gemeinsamen Unternehmen an zwei Standorten auszubauen. Eine Privatisierung wurde nicht in Erwägung gezogen, weil zur Erledigung hoheitlicher Aufgaben eine öffentliche Einrichtung für erforderlich gehalten wird. Am 1.1.2004 wurde Dataport gegründet. Intention war die Verbesserung von Effizienz, Zukunftssicherheit und Wirtschaftlichkeit durch Synergieeffekte. Für Schleswig-Holstein war es von Anfang an wichtig, dass die Kommunen weiterhin an dem gemeinsamen IT-Dienstleister beteiligt sein sollten. Die Abtretung von Verwaltungsratssitzen an Kommunalvertreter stärkt diese Bestrebungen. Mit dem Beitritt der Freien Hansestadt Bremen und dem Land Mecklenburg-Vorpommern (nur für den Bereich des DataCenter Steuern) wuchs Dataport zur Vier-Länder-Anstalt.

Die Steuerung einer derartigen selbstständig wirtschaftenden Anstalt mit eigener Verantwortung wird durch die nicht immer kongruenten Erwartungen der Trägerländer teilweise von Kompromissen geprägt. Ziel ist aber immer ein Nutzen für alle Beteiligten, wobei der Vergleichsmaßstab die Situation ohne gemeinsamen Dienstleister sein muss.

Mit den ständig wachsenden Aufgaben aus dem Bereich E-Government und aktuell aus der EU-Dienstleistungsrichtlinie wird es immer wichtiger, einen IT-Dienstleister zu haben, bei dem nicht nur hoheitliche Aufgaben abgewickelt werden können, sondern auch ein Integrationspartner zur Verfügung steht, der allen Beteiligten im Land einen sicheren und wirtschaftlichen Zugang zu den benötigten Diensten ermöglicht. Dies gilt insbesondere für die sog. E-Government-Basisdienste, die das Land gem. des beabsichtigten zukünftigen E-Government-Gesetzes bereitstellen soll.

Dies zur Entstehung, Intension und künftigen Zielsetzung Dataports vorausgeschickt, wird nachstehend die Zielrichtung der effektiven Unternehmenssteuerung dargestellt.

Daneben wird mit diesem Bericht auf Verfahren und Maßnahmen eingegangen, welche bei Dataport zur Schaffung der für eine effektive Unternehmensführung erforderlichen Grundlagen bestehen beziehungsweise ergriffen wurden.

Effektive Unternehmenssteuerung Dataport - Zielrichtung

Voraussetzung für eine effektive Unternehmenssteuerung ist die Beschreibung eines Unternehmensziels. Bei Wirtschaftsunternehmen dürfte dieses Ziel grundsätzlich mit der Erzielung von Gewinnen zur langfristigen Sicherung des Bestandes des Unternehmens am Markt umschrieben sein. Auch die reine Renditesteigerung wurde bisher häufig als Unternehmensziel formuliert.

Für die Realisierung des Unternehmensziels kommen grundsätzlich zwei Ansätze in Betracht. Dies ist die Erfüllung einer definierten Leistung (Menge und Güte) zu den hierfür erforderlichen Kosten (Minimalprinzip) oder die Realisierung von bestmöglichen Leistungen entsprechend den zur Verfügung gestellten Finanzmitteln (Maximalprinzip). Die oftmals vorhandene Erwartung, zu minimalen Kosten maximale Leistungen zu erbringen, ist nicht realisierbar.

Im Falle von Dataport dürfte aus Sicht der Trägerländer als Eigentümer, aber auch der Auftraggeber (u.a. die Trägerländer), grundsätzlich das Minimalprinzip zur Anwendung kommen. Ansätze hierfür finden sich in § 11 des Staatsvertrages, wonach die Gewinnerzielung gerade nicht Zweck des Unternehmens ist, sowie in § 3 des Staatsvertrages, in dem die Dataport-Aufgaben umrissen sind. Somit bedarf eine effektive Unternehmensführung bei Dataport neben den für eine Steuerung erforderlichen Kennzahlen einer klaren Leistungsdefinition sowie eines geeigneten Vertragsmanagements.

Neben diesem allgemeinen Ansatz könnten zusätzlich auch übergeordnete Interessen einzelner oder mehrerer Trägerländer Auswirkungen auf die Unternehmensteuerung haben. Seitens des Landes Schleswig-Holstein könnte dies z.B. die Schaffung der Voraussetzungen für ein auf Landes- und Kommunalebene einheitliches EGovernment sein. Daneben ist auch nicht auszuschließen, dass sich Interessen bezüglich einer Kooperation der norddeutschen Länder auf die Unternehmenssteuerung auswirken. In diesen Fällen ist vorstell-

bar, dass Nachteile für einzelne Trägerländer oder das Unternehmen vor dem Hintergrund übergeordneter Interessen (Konzernsicht) bis zu einem gewissen Grad in Kauf genommen werden und insoweit von dem o.g. Prinzip abgewichen wird.

Gerade die Berücksichtigung dieser unternehmensexternen Aspekte, die zu einer Abweichung von dem genannten Prinzip führen, hat Einfluss auf eine effektive Unternehmensführung durch den Vorstand von Dataport. Sollten dann noch divergierende Interessen der Trägerländer hinzukommen, kann dies Probleme hinsichtlich einer effektiven Unternehmensführung verursachen.

Deshalb bedarf es neben einer transparenten Ausgestaltung der Geschäftsprozesse, insbesondere hinsichtlich des Rechnungswesens und der Produkterstellung / -kalkulation, einer umfassenden Information des Aufsichtsgremiums. Hierdurch können Auswirkungen von übergeordneten Interessen auf das Unternehmen aufgezeigt / bewertet und der Umgang mit ihnen abgestimmt werden. Nachteile für das Unternehmen aus übergeordneten Interessen der Eigentümer sind der Unternehmensleitung nur insoweit anzulasten, als sie auf mangelnde Beratung der Eigentümer durch die Geschäftsführung zurückzuführen sind.

Verfahren und Maßnahmen zur Schaffung der erforderlichen Grundlage für eine effektive Unternehmenssteuerung

1) Arbeitsgruppe „Prüfungsbericht der Rechnungshöfe zur Entgeltkalkulation bei Dataport“

Ziel der Arbeitsgruppe

Auftrag der vom Verwaltungsrat eingesetzten Arbeitsgruppe war die Analyse der Prüfungsmitteilung des Landesrechnungshofs Schleswig-Holstein und des Rechnungshofs der Freien und Hansestadt Hamburg¹ mit dem Ziel, dem Verwaltungsrat zu seiner nächsten Sitzung eine Stellungnahme vorzulegen. Die Stellungnahme der Arbeitsgruppe bestand aus insgesamt 11 Handlungsempfehlungen.

¹ Prüfungsmitteilung „Entgeltkalkulation bei Dataport“ v. 24.10.2007, Az. 30 - Pr 1529/2006

Teilnehmer

Die Arbeitsgruppe bestand aus Vertreterinnen und Vertretern der Finanzministerien Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern, der Finanzbehörde Hamburg, der Senatorin für Finanzen Bremen und Dataports.

Wesentliche Inhalte der AG

Die Arbeit der AG konzentrierte sich auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Zielsetzung hierbei war, auf Grundlage des Berichts der Rechnungshöfe die Aussagekraft und Transparenz des Rechnungswesens bei Dataport zu bewerten und Empfehlungen zu erarbeiten, um vorhandene Mängel abzustellen.

Empfehlungen wurden von der AG insbesondere zu den Themen

- KLR inklusiv interne Verrechnung und Arbeitszeitaufschreibung
- Produktdeckungsgrade
- Marktbereichsergebnisse
- Einfluss der Trägerländer auf die Entgelte

erarbeitet.

Beschlussfassung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat hat die Empfehlungen der Arbeitsgruppe in seiner Sitzung am 07. Juli 2008 angenommen und die von ihm mit Beschluss vom 04. Dezember 2007 eingesetzte Arbeitsgruppe aufgelöst. In der Verwaltungsratssitzung am 05. September 2008 hat der Vorstand dem Verwaltungsrat über den Sachstand der Umsetzung der von der AG vorgeschlagenen Maßnahmen berichtet (Beschluss: Kenntnisnahme des Verwaltungsrates).

2. Arbeitsgruppe des Verwaltungsrates zur Kosten- und Erlössituation von Dataport

Ziel der Arbeitsgruppe

Die vom Verwaltungsrat in seiner Sitzung am 05.09.2008 eingerichtete Arbeitsgruppe sollte Möglichkeiten zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation - sowohl auf der Kosten- als auch auf der Erlösseite - untersuchen. Der Sachstandsbericht der Arbeits-

gruppe, der auch einen Beschlussvorschlag für den Verwaltungsrat beinhaltete, wurde zur Verwaltungsratssitzung am 17.12.2008 vorgelegt.

Teilnehmer

Der Arbeitsgruppe gehörten Vertreterinnen und Vertreter der Trägerländer, der Beschäftigtenvertretung Dataports sowie der Vorstandsvorsitzende und weitere Beschäftigte des Vorstandsstabs und des Bereichs „Service und Finanzen“ an.

Wesentliche Inhalte der AG

Die Arbeitsgruppe beschäftigte sich in insgesamt drei Sitzungen im Wesentlichen mit folgenden Themenfeldern:

- Transparenz bei Remanenzkosten;
- Drittgeschäft;
- Finanzrahmen der Trägerländer;
- Organisationsoptimierung;
- „Fertigungstiefe“
- Personalwirtschaftliche Maßnahmen.

Aus der Sachstandsanalyse und den Erörterungen in der Arbeitsgruppe wurden Erkenntnisse gewonnen, die im Sachstandsbericht für den Verwaltungsrat aufbereitet und mit Beschlussempfehlungen versehen wurden.

Beschlussfassung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat befasste sich in seiner Sitzung am 17.12.2008 mit dem Sachstandsbericht der Arbeitsgruppe und nahm die insgesamt zehn Beschlussempfehlungen einstimmig an. Über die aus dieser Beschlussfassung resultierenden Maßnahmen und die damit verbundenen Effekte sowie über gegebenenfalls offene Prüfaufträge soll dem Verwaltungsrat in seiner Sitzung zur Feststellung des Jahresabschlusses 2008 Anfang Juli 2009 berichtet werden.

Die vorgenannten, nicht dauerhaft eingerichteten Arbeitsgruppen haben insbesondere Lösungsansätze für eine Verbesserung des Rechnungswesens bei Dataport erarbeitet. Alle von den genannten Arbeitsgruppen vorgeschlagenen Maßnahmen orientieren sich an dem Ziel einer effektiven Unternehmenssteuerung. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Kosten-

und Erlössituation“ zeigen zudem auf, dass unternehmerische Entscheidungen der Vergangenheit und Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft nicht nur vom betriebswirtschaftlichen Ansatz, sondern auch von den technologischen Anforderungen der Kunden - also insbesondere der Trägerländer - geprägt sind bzw. sein müssen. Dies macht deutlich, dass das betriebliche Rechnungswesen nicht Selbstzweck ist und somit die in § 2 der Dataport Satzung fixierten Aufgaben im Fokus der Betrachtung stehen sollten. Insoweit ergeben sich für die Zukunft Anforderungen an das Management von Dataport, aber auch an die Vertreterinnen und Vertreter der Kunden(gruppen), die u.a. in der Arbeit der regelmäßigen Arbeitsgruppen ihre Berücksichtigung finden müssen.

3. Vertragsmanagement

Neben dem von den vorgenannten Arbeitsgruppen erarbeiteten/beschriebenen Instrumentarium dient auch das Vertragsmanagement der effektiven Unternehmenssteuerung.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Auftragssteuerung in den Trägerländern unterschiedlich erfolgt. In Schleswig-Holstein werden die Aufträge (wie vorher auch bei der Datenzentrale) im Einzelfall von den Dienststellen bzw. bei übergreifenden Aufträgen (z.B. der Basis-Infrastruktur) vom zentralen IT-Management erteilt. An dieser Art der Beauftragung soll festgehalten werden, weil nur im Rahmen der Einzelbeauftragung durch die Ressorts fachaufsichtliche Zuständigkeiten wahrgenommen werden können.

Das Vertragsmanagement in den Ressorts ist noch unterschiedlich ausgeprägt und richtet sich in erster Linie nach dem Umfang der Aufträge. Mit der künftigen Einführung von standardisierten Service-Level-Agreements (SLA) wird die Auftragssteuerung effektiver und effizienter werden. Durch die konkrete Beschreibung der Rechte und Pflichten der Vertragspartner wird ein Controlling etabliert, das dem Auftraggeber die Möglichkeit gibt, zeitnah steuernd einzugreifen, wenn das vereinbarte Ziel droht nicht erreicht zu werden. In den SLA's sind entsprechende Eskalationsszenarien zu vereinbaren.

4. Dauerhafte Institutionen

Während die o.g. Arbeitsgruppen anlassbezogen eingesetzt wurden, bestehen bei Dataport weitere, dauerhaft angelegte Institutionen. Sie sollen sowohl der Verbesserung

der Informationsbeschaffung, der Sicherstellung eines transparenten und kontinuierlichen Informationsflusses als auch insbesondere der Optimierung vorhandener Prozesse dienen.

Dies sind

- das „Monatsgespräch“ des Verwaltungsratsvorsitzenden, seines Vertreters sowie des Vorstands mit dem Ziel eines kontinuierlichen Informationsflusses,
- der Beirat zur Unternehmensentwicklung mit Experten aus dem wissenschaftlichen, politischen, administrativen und unternehmerischen Umfeld zur Optimierung der unternehmerischen Positionierung Dataports,
- der kommunale Beirat, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der kommunalen Ebenen in Schleswig-Holstein und Hamburg, mit dem Ziel einer guten Betreuung der kommunalen Kunden und
- die „Warenkorb-AG“ sowie
- die „AG-Beschaffungscontrolling“.

Warenkorb-AG

Ziel der Arbeitsgruppe

Steuerung und Koordination der Beschaffungsprozesse aus Sicht der Hardware-Anforderung. Einheitliche im Preis fest definierte Modell-Ausbaustufen mit dem Ziel der Kosteneinsparung durch Modell-Homogenisierung und Standardisierung.

Teilnehmer

Vertreter der Ressorts

Wesentliche Inhalte der AG

Hardware-Ausstattung, Beschaffung, Preislisten-Abgleich und Preislisten-Evaluierung mit FSC / Dataport, Synchronisation von Liefervorgängen mit Installationsprozessen, Treiberausstattung, Ergonomie-Richtlinien, Modell-Stufen Abgleich mit FSC / Dataport, Steuerung von Entsorgungs-Vorgängen, Informationsaustausch

AG-Beschaffungscontrolling

Ziel der Arbeitsgruppe

Steuerung der mit der Beschaffung zusammenhängenden Geschäftsprozesse

Teilnehmer

Vertreterinnen und Vertreter Dataports und des Finanzministeriums Schleswig-Holstein

Wesentliche Inhalte der AG

Die AG Beschaffungscontrolling diskutiert regelmäßig über Vertrags- und Abwicklungsfragen aus dem Beschaffungsvertrag, die Controlling-Berichte sowie Einzelfälle aus dem operativen Geschäft. Maßnahmen zur Optimierung der Beschaffungsprozesse und des Service werden in gesonderte Zielvereinbarungen aufgenommen.

5. Vorbereitung der Verwaltungsratsmitglieder aus der Landesverwaltung Schleswig-Holstein

Das Aufgabenspektrum des Verwaltungsrates ergibt sich aus § 6 Staatsvertrag. Er beschließt über grundsätzliche Angelegenheiten der Anstalt, u.a.

- Satzungsänderungen
- Auswahl, Einstellung und Endlassung des Vorstands
- Genehmigung des Wirtschaftsplans

Aus der Landesverwaltung Schleswig-Holstein sind derzeit Herr Schlie (VI StV) und Herr Lorenz (IV St) in den Verwaltungsrat entsandt. Um eine umfassende Vorbereitung, die sowohl die Facetten des zentralen IT-Management Schleswig-Holstein als auch der kommunalen Ebene berücksichtigt, zu ermöglichen, erfolgt eine enge Abstimmung zwischen den zuständigen Arbeitsebenen im Innen- und Finanzministerium. Hierdurch ist es grundsätzlich möglich, übergeordnete Interessen des Trägerlandes Schleswig-Holstein in die Gremiensitzung einfließen zu lassen sowie Interessen der übrigen Trägerländer und deren mögliche Folgen für Schleswig-Holstein aufzuzeigen.