

---

# Shared Services in Government

*Möglichkeiten für die deutsche Verwaltung*

Studie

September 2007

Stephan Frettlöhr

**ATKEARNEY**

# Agenda

- n Zusammenfassung
- n Ergebnisse der Studie
- n Basisinformationen

# Unsere neu aufgelegte globale Studie zum Thema SSC in Governance hat neue Potentiale im internationalen Vergleich für Deutschland ergeben

## Zusammenfassung

- n Shared Services ist ein weltweit akzeptiertes und eingesetztes Instrument zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der öffentlichen Verwaltung nach dem Vorbild aus der Privatwirtschaft.
- n Wesentliche Trends, die in diesem Zusammenhang identifiziert werden konnten, umfassen IT als wesentlicher Treiber, den Trend vom Back-Office hin auch zu Frontoffice Aktivitäten sowie Self Servicing.
- n Allerdings ergibt sich im internationalen Vergleich eine sehr unterschiedlicher Nutzungsgrad von Shared Services in der öffentlichen Verwaltung – Deutschland hat hier gegenüber den führenden Nationen noch deutlichen Nachholbedarf.
- n Für typische Shared Service Funktionen ergab eine weitergehende Analyse für Deutschland signifikante Potenziale im internationalen Vergleich auf Bundes-, Landes- und auch auf Kommunalen Ebene.

**Die Anwendung der Studienergebnisse auf Deutschland ergibt mögliche Einsparungspotentiale in Höhe von über 3 Mrd. Euro pro Jahr**

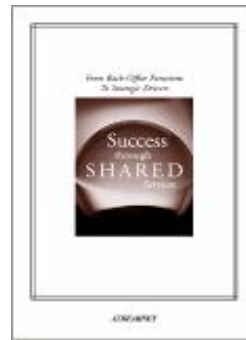
# Ergebnisse der Studie

# Seit vielen Jahren beschäftigt sich A.T. Kearney mit dem Thema Shared Services und öffentliche Verwaltung

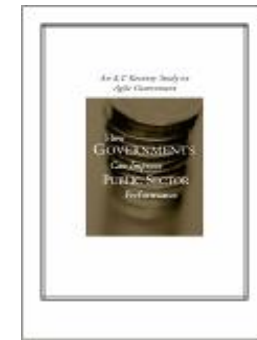
## A.T. Kearney Studien: Shared Services & Öffentliche Verwaltung



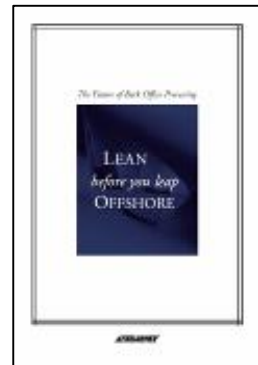
**Improving Government efficiency through Shared Services:**  
A platform for better public services at lower cost



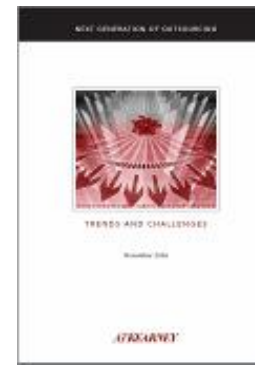
**Success through Shared Services:**  
From back-office functions to strategic drivers



**How Governments can Improve Public Sector Performance:**  
A study on Agile Government



**Lean before you Leap Offshore:**  
The future of back-office processing

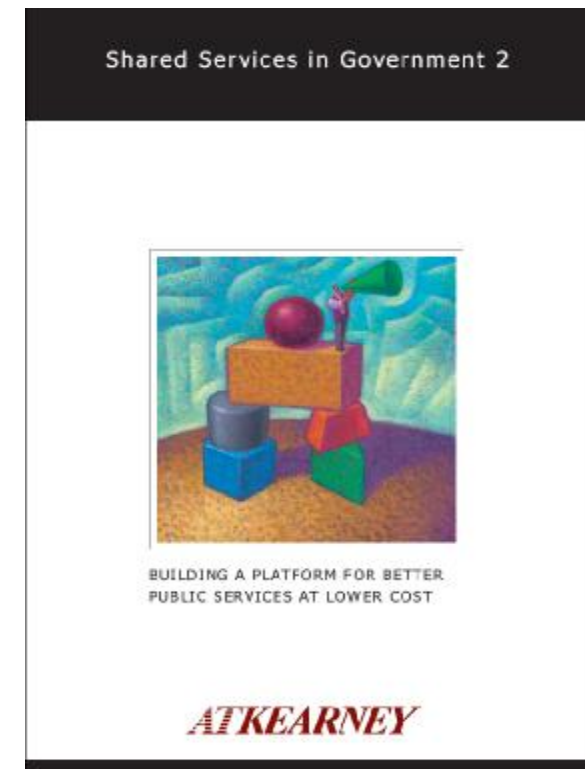


**Next Generation of Outsourcing:**  
Trends and challenges

# Unsere aktuelle Studie bestätigt Shared Services als global akzeptierten Trend im Bereich der öffentlichen Verwaltung

## Überblick Ergebnisse aktuelle Studie

- n Kostensenkung/ -optimierung bleibt der wesentliche Treiber für die Nutzung von Shared Services in der öffentlichen Verwaltung.
- n 20% Verbesserung sind realistisch... aber durchaus nicht einfach zu erreichen.
- n Führende öffentliche Verwaltungen sehen global ähnliche Schwerpunkte/Voraussetzungen für die Implementierung.
- n IT spielt eine wesentliche Rolle und schafft die Voraussetzungen für Shared Services in der öffentlichen Verwaltung.
- n Stärkere IT-Durchdringung und neue technische Möglichkeiten werden die zukünftigen Treiber sein.



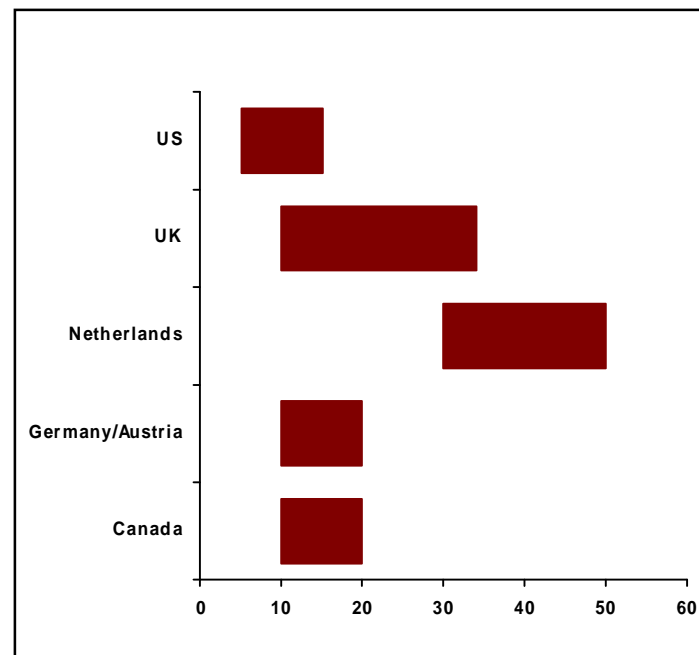
**Der globale Vergleich zeigt einen eindeutigen Trend in der öffentlichen Verwaltung in Richtung Shared Services, mit allerdings sehr unterschiedlichem Umsetzungsgrad**

# 20% Verbesserung sind realistisch... aber nicht immer einfach zu erreichen

## Verbesserungspotentiale im internationalen Vergleich

### Wesentliche Verbesserungen erreicht

- Möglichkeit zur Umverteilung bzw. Reduktion von Ressourcen
- Überarbeitung/ Konsolidierung von IT Dienstleistungsverträgen
- Verbesserte Effizienz, Effektivität und generelle Qualität der Kundendienstleistungen
- Besserer Datenzugriff ermöglicht erhöhte Transparenz und bessere Kontrolle
- Bessere Entscheidungsvorbereitung
- Besser qualifizierte Beschäftigte



### Hinderungsgründe für Nichtrealisierung von Verbesserungen:

- "Zu schwierig". Fehlende Basisinformation zu Beginn der Transformation, häufige Änderungen des Geschäftsmodells und Verschiebungen von Ressourcen tragen zur Konfusion bei.
- "Nicht meine Aufgabe". Häufig Zurechnung der erreichten Verbesserungen zu den Kunden und nicht dem Shared Services.
- "Leap of faith". Die erreichten Verbesserungen gehen häufig einher mit extern eingekauftem Know-How aus der Privatwirtschaft.

**Unsere aktuelle Studie zeigt neue Potentiale im internationalen Vergleich für Deutschland auf**

# Die untersuchten Fallbeispiele auf globaler Ebene zeigen signifikante Verbesserungs- und Einsparungspotentiale

## Ausgewählte Fallbeispiele

### n **Verwaltung, Verteidigungsministerium**

- Skaleneffekte
- €200M (18%) Kosteneinsparungen

### n **Verwaltung, Finanzministerium**

- IT getrieben und unterstützt
- 20% Kosteneinsparungen
- Outsourcing
- Leichter Start

### n **Rechnungswesen, Gesundheitsministerium**

- Schlechter Start (Transfer Preise machten Business Case unattraktiv)
- "Push for excellence" ergab hohen Leistungsstandards
- Pragmatische Implementierung

### n **Verwaltung, Land/Provinz**

- Gut vorstrukturierte Transformation
- Fokussierung auf Rechnungswesen

### n **Bürgerbetreuung & Verwaltung, Monetary, Land/Provinz**

- Innovatives Outsourcing
- 400% Produktivitätsgewinn
- Erhöhte Datensicherheit und -vertraulichkeit

### n **Personalwesen, Ministeriumsübergreifend**

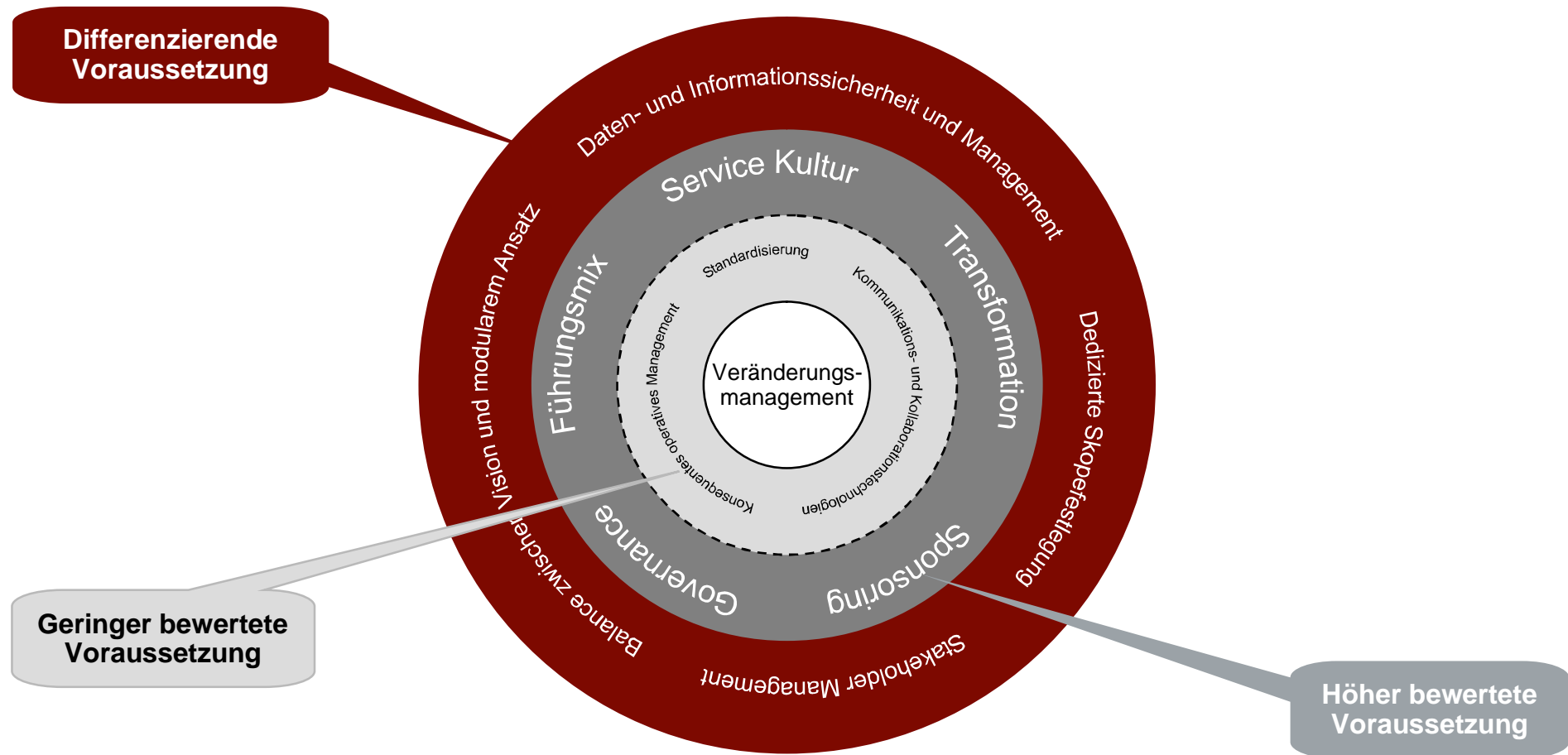
- Komplexe IT
- Vorab IT Optimierung
- Technologiebasierter Self-Service
- 60% Reduktion der Ressourcen

### n **Kundenbetreuung, Sozialwesen**

- €35M (50%) Kosteneinsparungen
- IT getrieben und unterstützt

# Führende öffentliche Verwaltungen sehen global ähnliche Schwerpunkte/Voraussetzungen für die Implementierung

## Implementierungsvoraussetzungen



# IT spielt eine wesentliche Rolle und schafft die Voraussetzungen für Shared Services in der öffentlichen Verwaltung

## Rolle der IT als Enabler

### n Verbesserte Kommunikation

- Verschiedene Kanäle (Mobil, Internet, Telefon und interaktives TV)
- Vereinheitlichte Kommunikationsplattformen (Daten, Sprache, Video) sowie Business Intelligence
- Sicherheit und Kontrollmechanismen (Authentifizierung, Autorisation and Zertifizierung) zur Sicherstellung der Vertraulichkeit von Daten

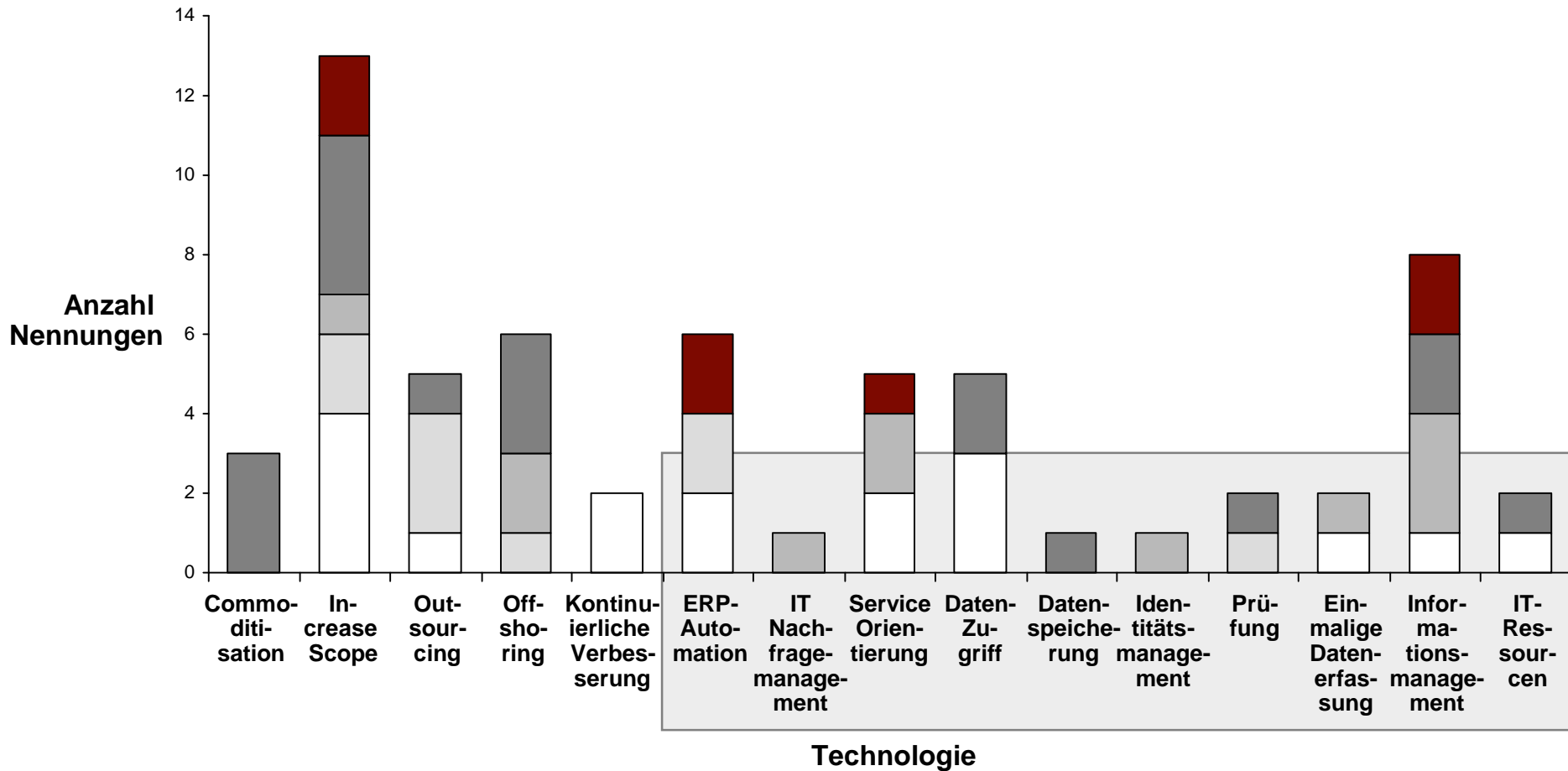
### n Bessere Zusammenarbeit

- Serviceorientierte Architektur zur Schaffung eines more 'joined-up' Government
- Breitbandkapazitäten zum Handling des Datenverkehrs
- Kundenschnittstellen in die ERP Systeme

### n Gesteigerte Produktivität

- Unabhängig von Lokation, vereinfachte Datenerfassung, -speicherung und -zugriff – potentielle Möglichkeit der weiteren Vereinheitlichung
- Self-Service

# Stärkere IT Durchdringung und neue technische Möglichkeiten werden die zukünftigen Treiber sein



# Im Rahmen der Studie konnten typische Schwerpunktbereiche für Shared Services identifiziert werden

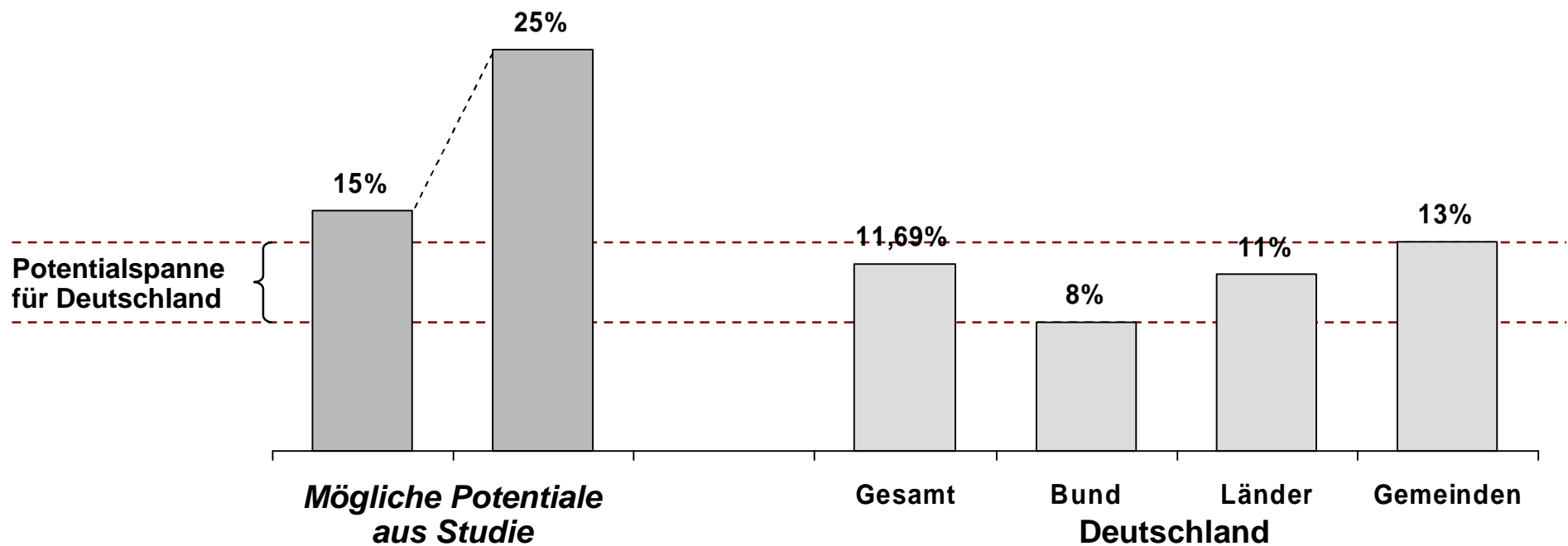
## Typische SSC Funktionen in der öffentlichen Verwaltung

- n Innere Verwaltung (FKZ 012)
  - n Finanzverwaltung (FKZ 06)
  - n Soziale Sicherung - Verwaltung (FKZ 21)
  - n Städteplanung, Vermessung, Bauordnung (GL 61)
  - n Wirtschaftliche Unternehmen (GL 8)
  - n SR: Wirtschaftliche Unternehmen (GL 8)
- Bund, Länder, Gemeinden*
- Nur Gemeinden*

**Obwohl die Studie bei den oben genannten Funktionen Schwerpunkte für Shared Services in der öffentlichen Verwaltung identifizieren konnte, schließt dies nicht grundsätzlich aus, dass auch andere Funktionen sich für Shared Services eignen**

# Im internationalen Vergleich ergeben sich in den Schwerpunktbereichen für Deutschland signifikante Potentiale

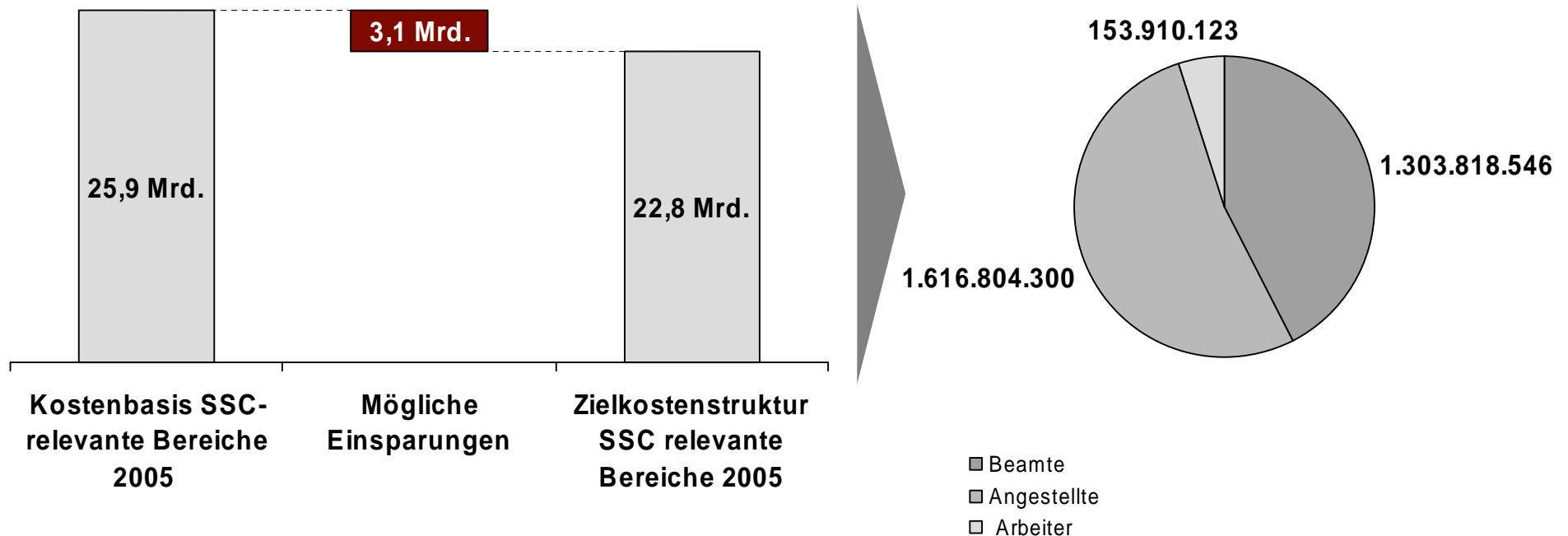
## Mögliche Potentiale in SSC relevanten Bereichen



**Selbst unter Berücksichtigung bereits umgesetzter Potenziale ergeben sich für Deutschland im internationalen Vergleich für die betrachteten Schwerpunktbereiche deutliche Potentiale**

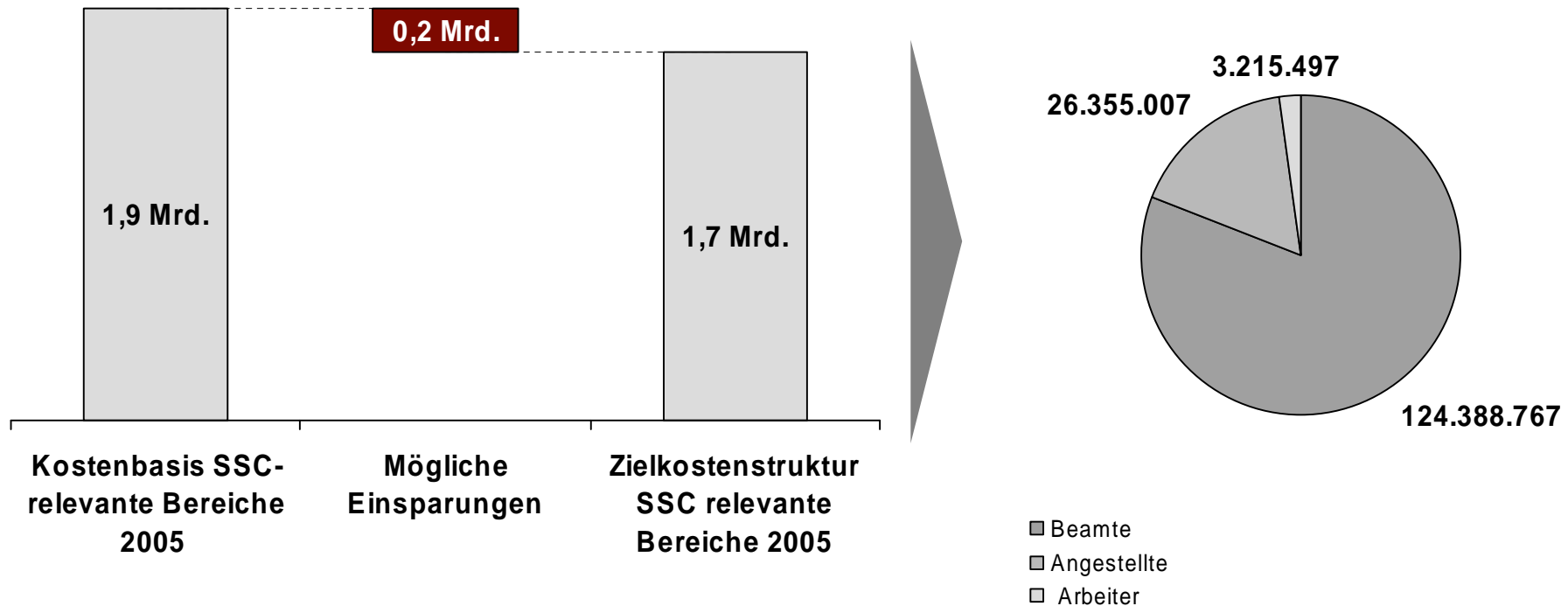
# Hieraus resultieren mögliche Einsparungspotentiale in Höhe von über 3 Mrd. Euro pro Jahr

## Mögliche Kosteneinsparungen in SSC relevanten Bereichen – Gesamt



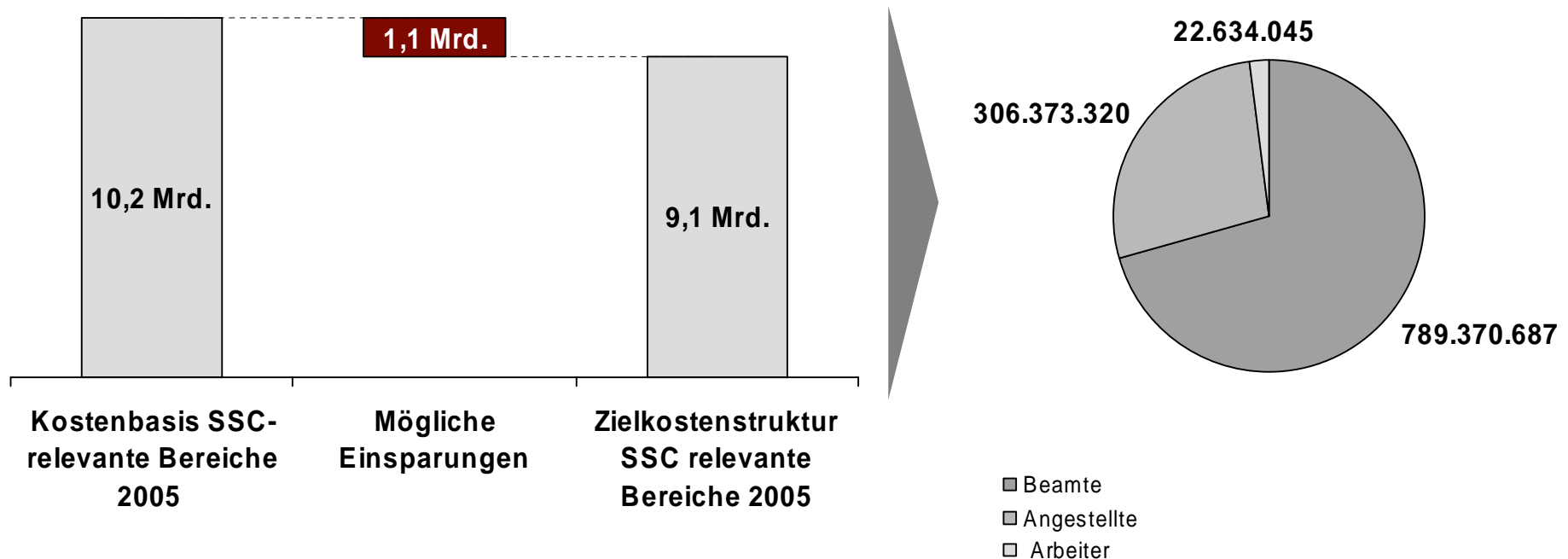
# Für relevante SSC Funktionen auf Bundesebene liegt das mögliche Einsparungspotential bei ca. 150 Mio. Euro p.a.

## Mögliche Kosteneinsparungen in SSC relevanten Bereichen – Bund



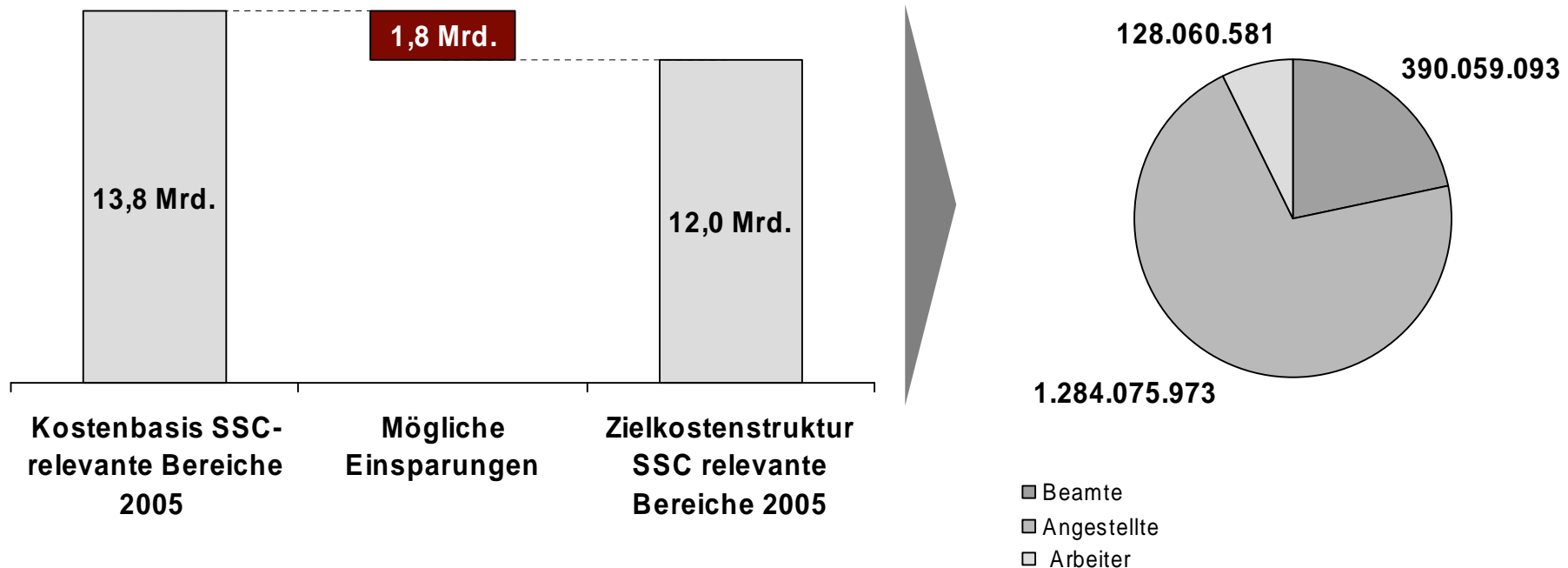
# Ein wesentlich höheres mögliches Einsparungspotential liegt bei den Ländern in Höhe von ca. 1,12 Mrd. Euro p.a.

## Mögliche Kosteneinsparungen in SSC relevanten Bereichen – Länder



# Naturgemäß zeigen die Gemeinden das höchste Potential in Höhe von 1,8 Mrd. Euro p.a.

## Mögliche Kosteneinsparungen in SSC relevanten Bereichen – Länder

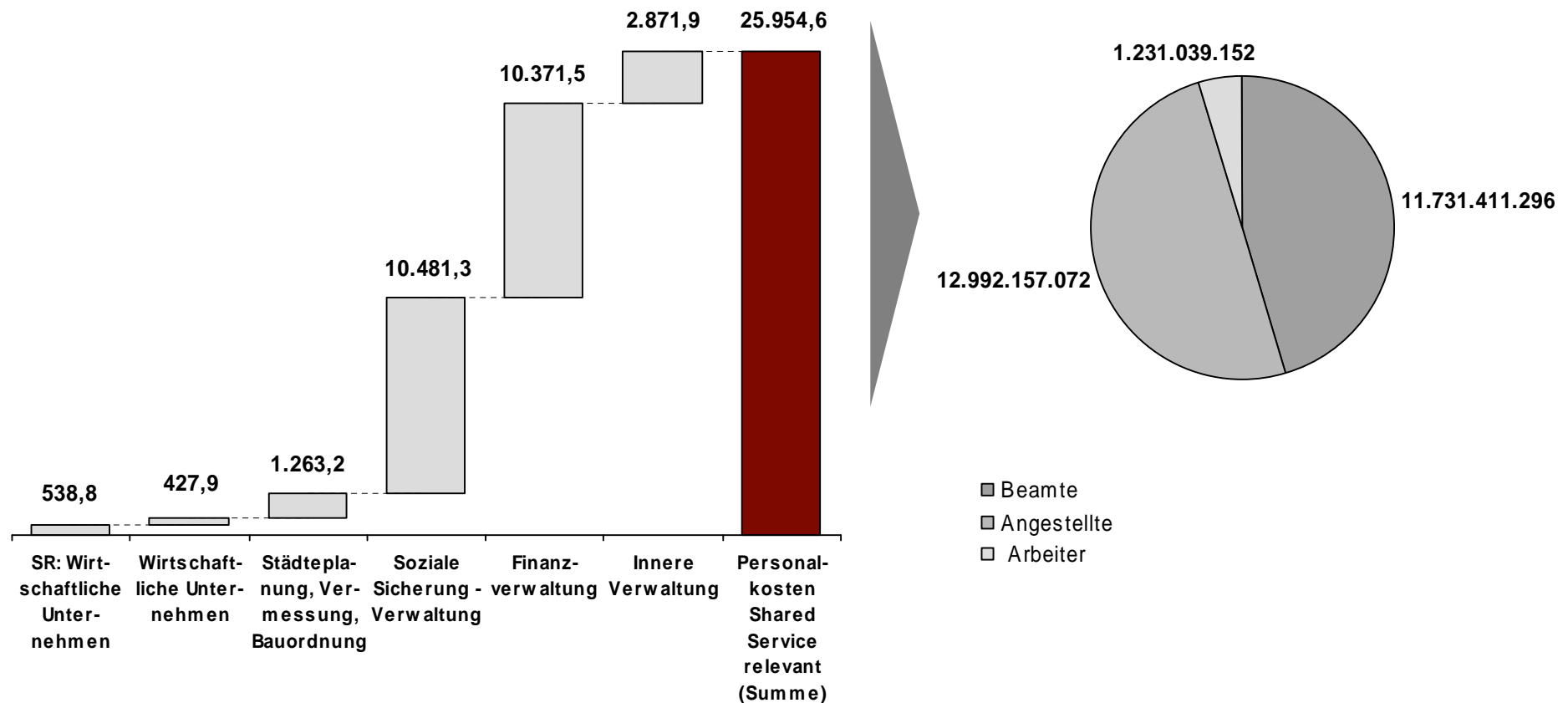


# Basisinformationen

# Für SSC geeigneten Funktionen ergeben sich Kosten im öffentlichen Dienst von ca. 26 Mrd. Euro p.a.

## Kosten Shared Service Relevante Funktionen – Öffentlicher Dienst gesamt

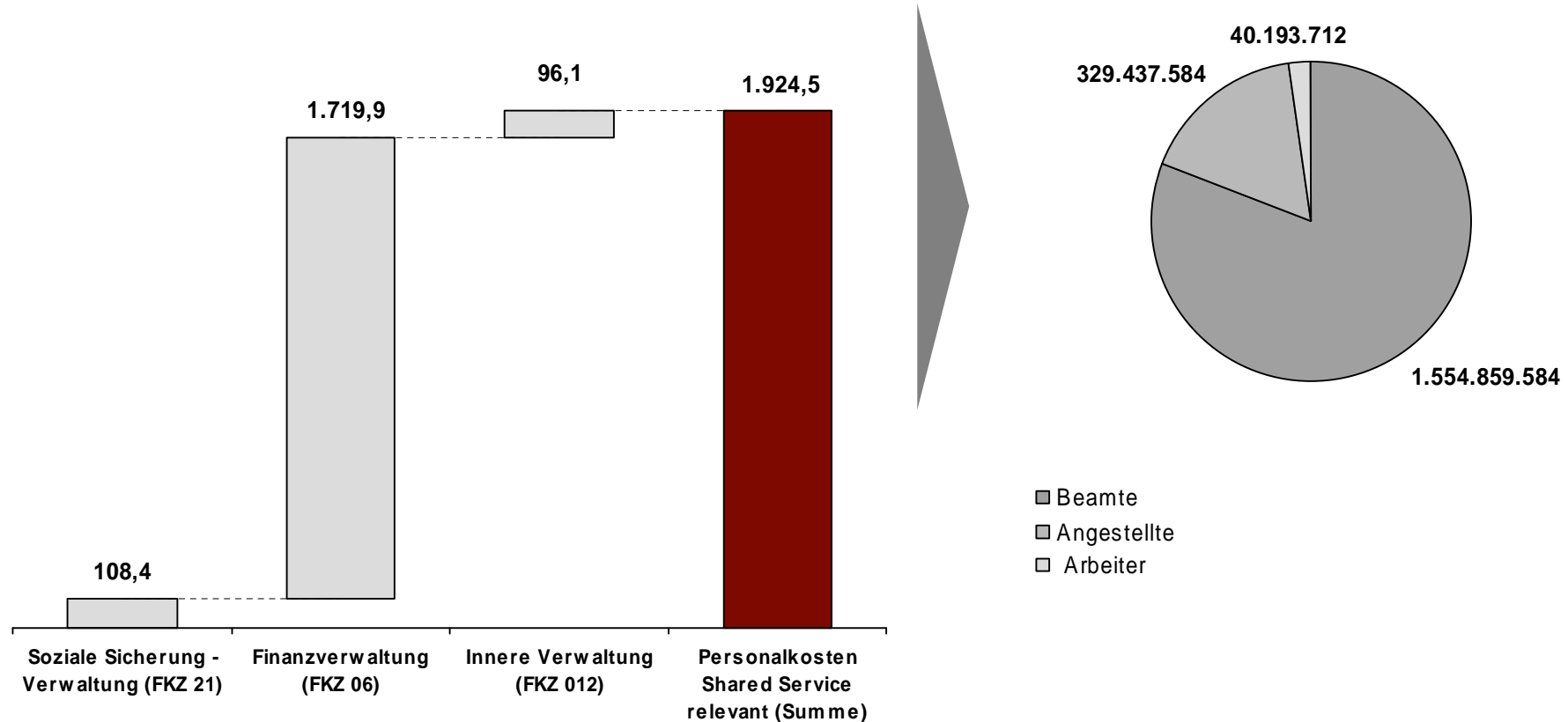
(in Mio.)



# Auf Bundesebene addieren sich die Kosten für SSC geeigneten Funktionen auf 1,9 Mrd. Euro p.a.

## Kosten Shared Service Relevante Funktionen – Bund

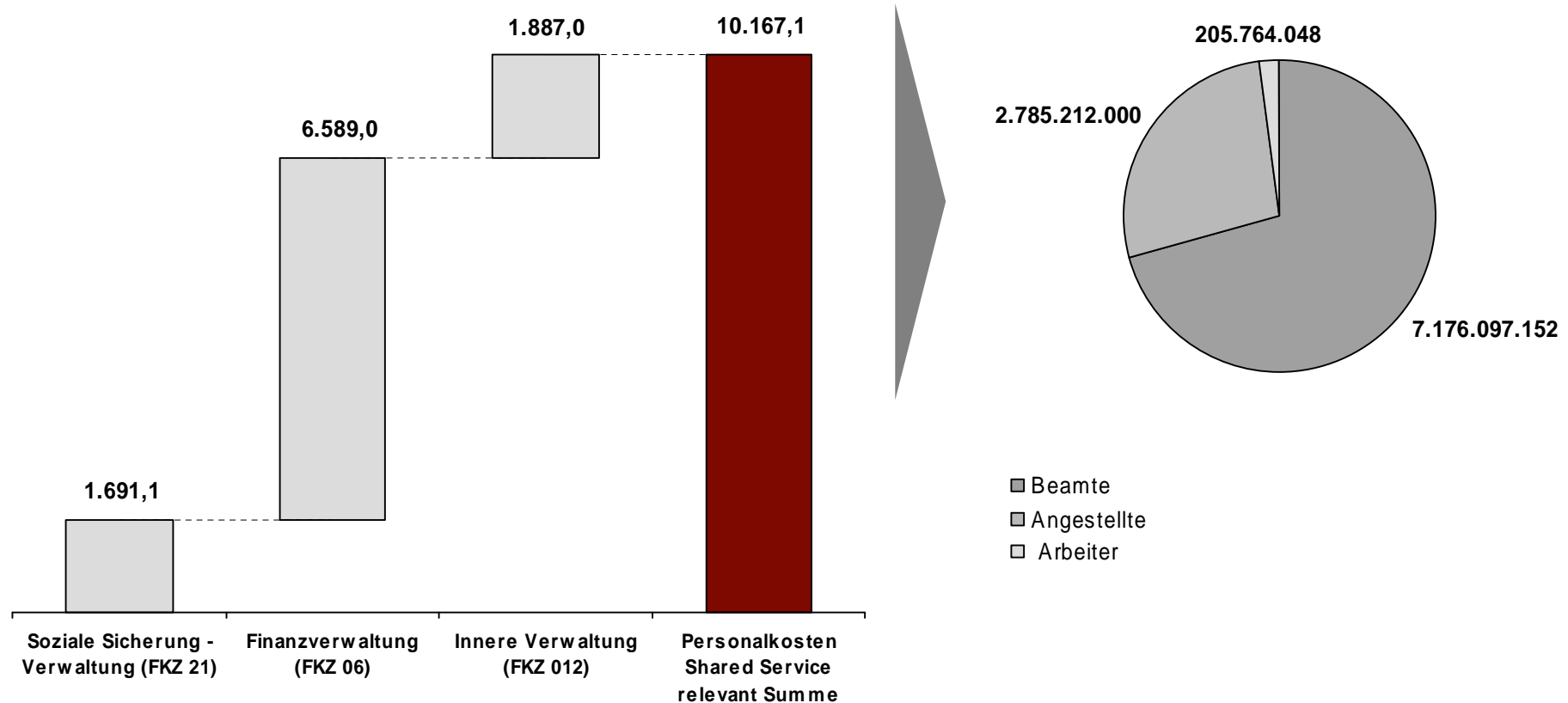
(in Mio.)



# In den Ländern fallen ca. 10,2 Mrd. Euro Kosten p.a. für SSC geeigneten Funktionen an

## Kosten Shared Service Relevante Funktionen – Länder

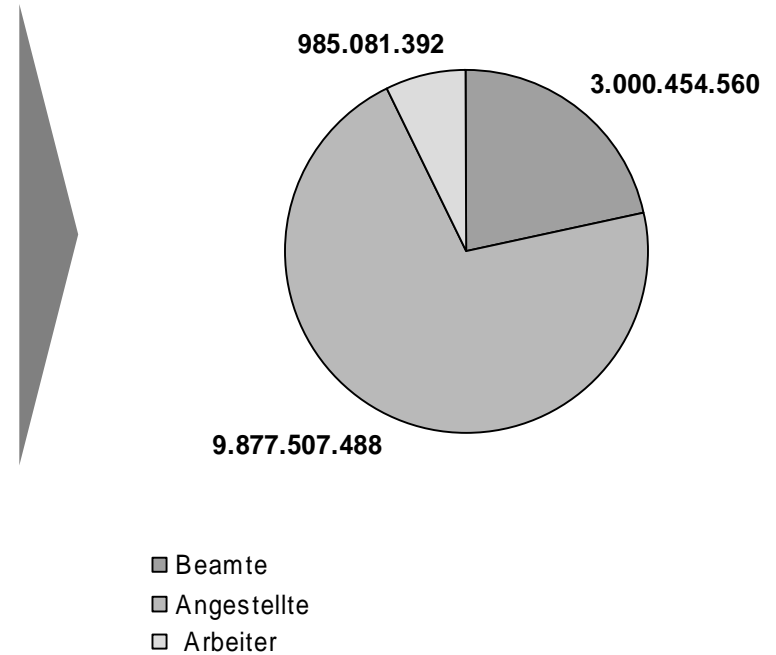
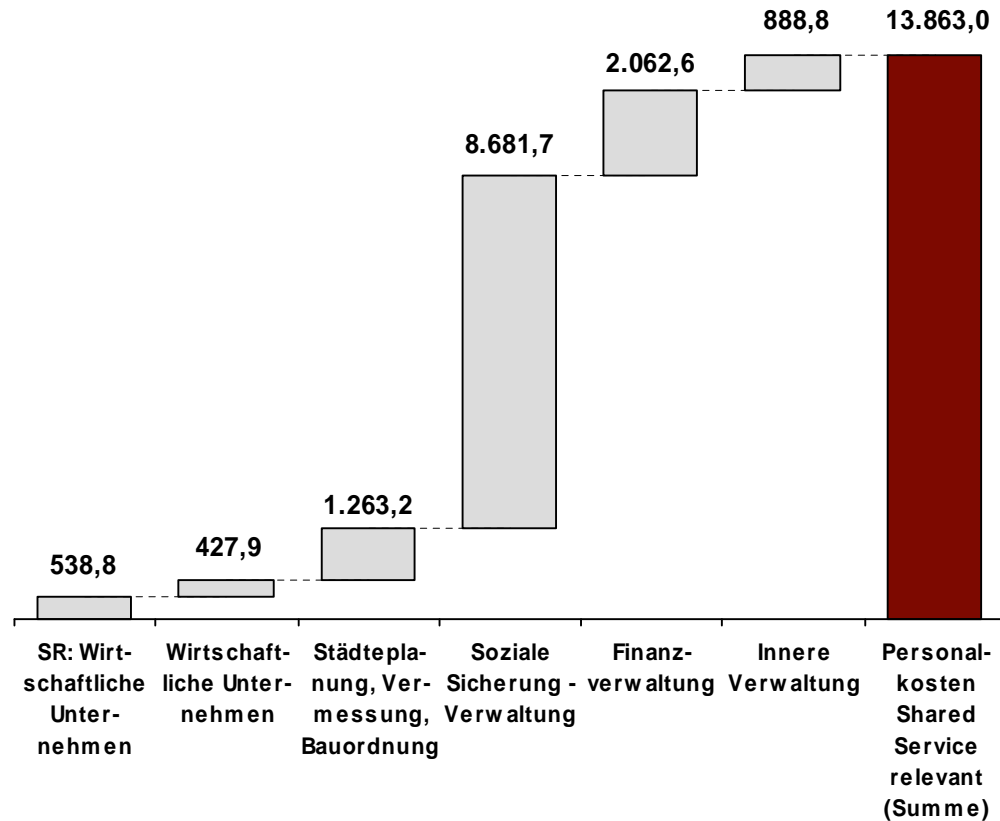
(in Mio.)



# Die Gemeinden geben 13,8 Mrd. Euro für SSC geeigneten Funktionen aus

## Kosten Shared Service Relevante Funktionen – Gemeinden

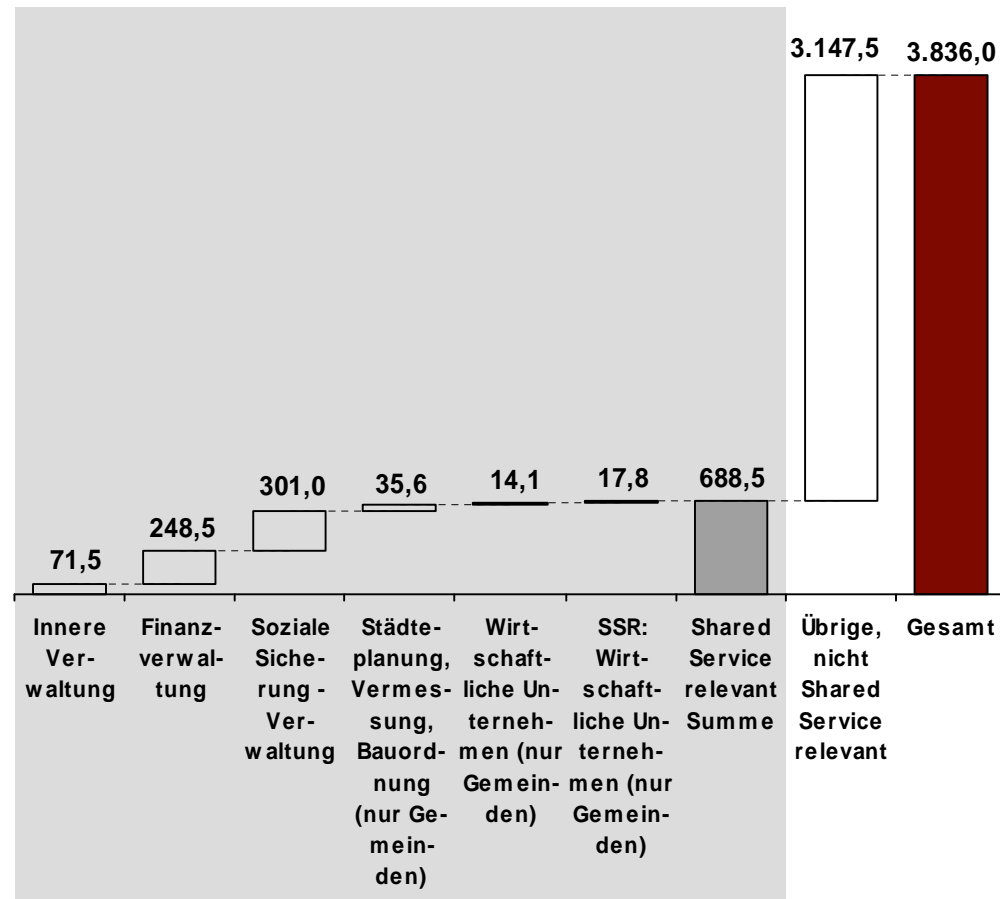
(in Mio.)



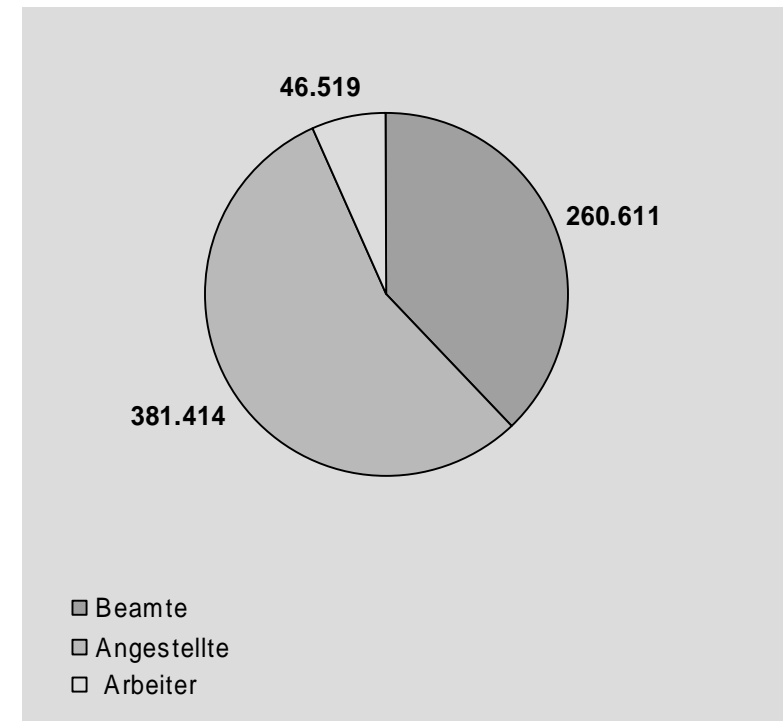
# Im öffentlichen Dienst sind über 3,8 Mil. Beschäftigte aktiv, davon 688 Tausend in SSC geeigneten Funktionen

## Öffentlicher Dienst – Beschäftigte Gesamt

(in Tsd.)



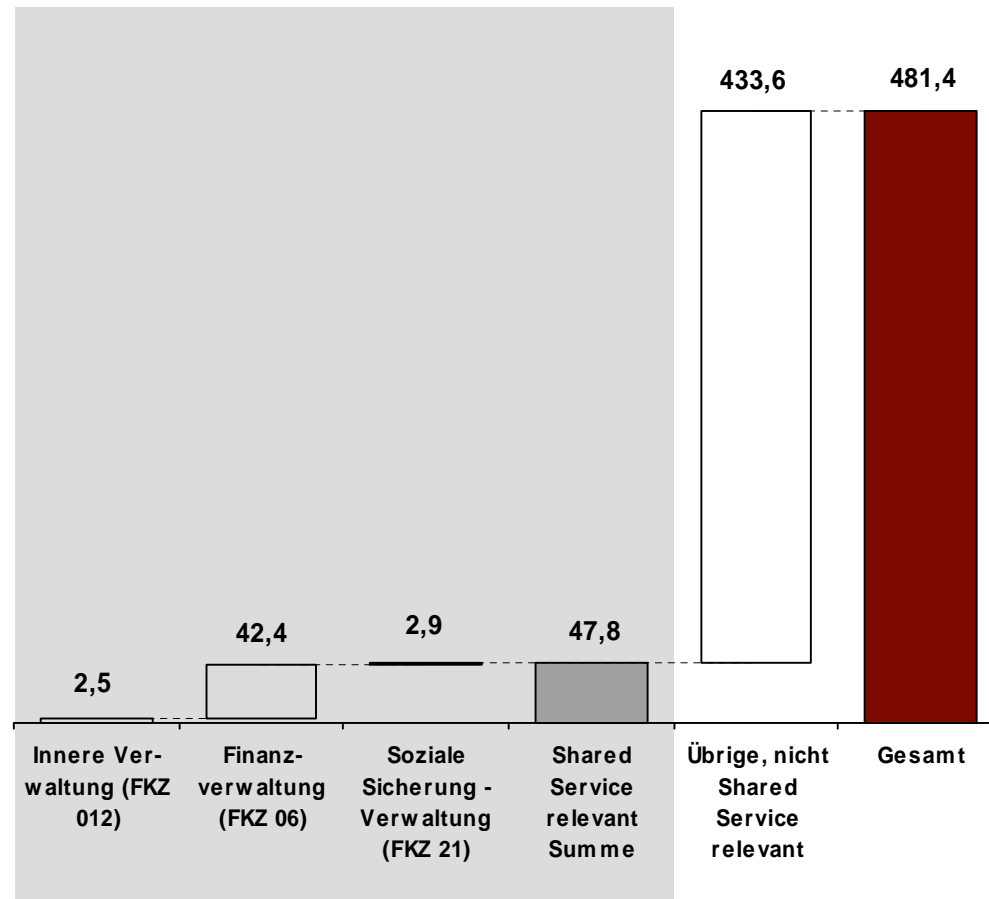
Davon:



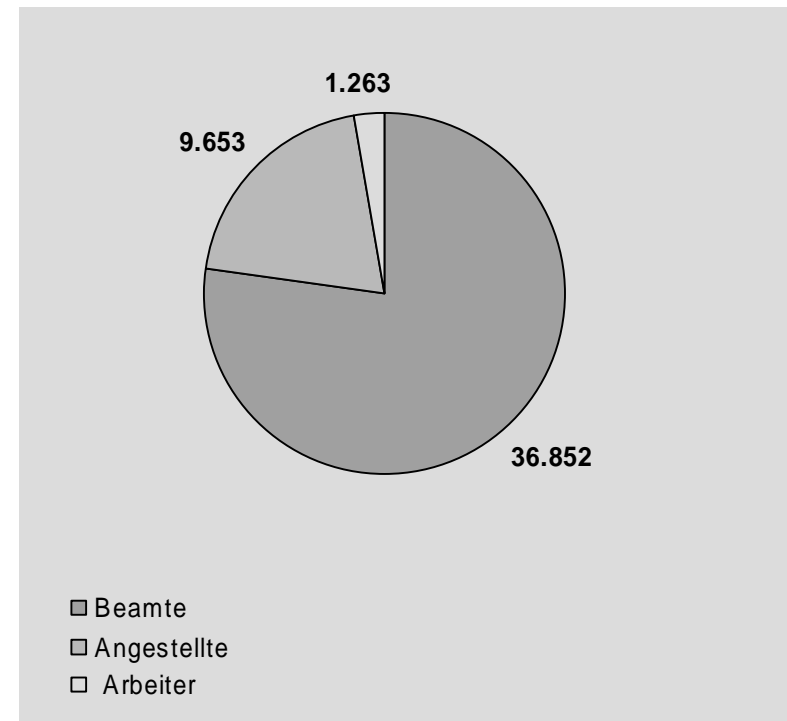
# Auf Bundesebene konnten 47tsd. von 481tsd. Beschäftigte für SSC geeignete Funktionen identifiziert werden

## Öffentlicher Dienst – Beschäftigte Bund

(in Tsd.)



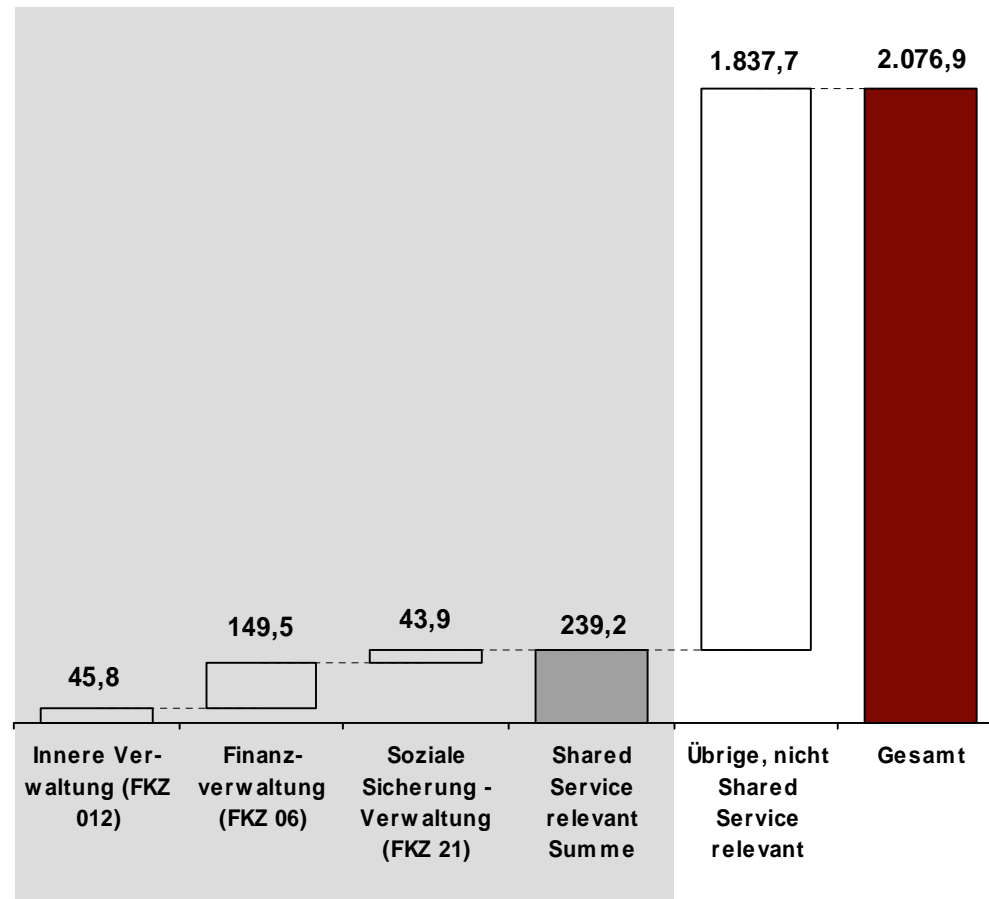
Davon:



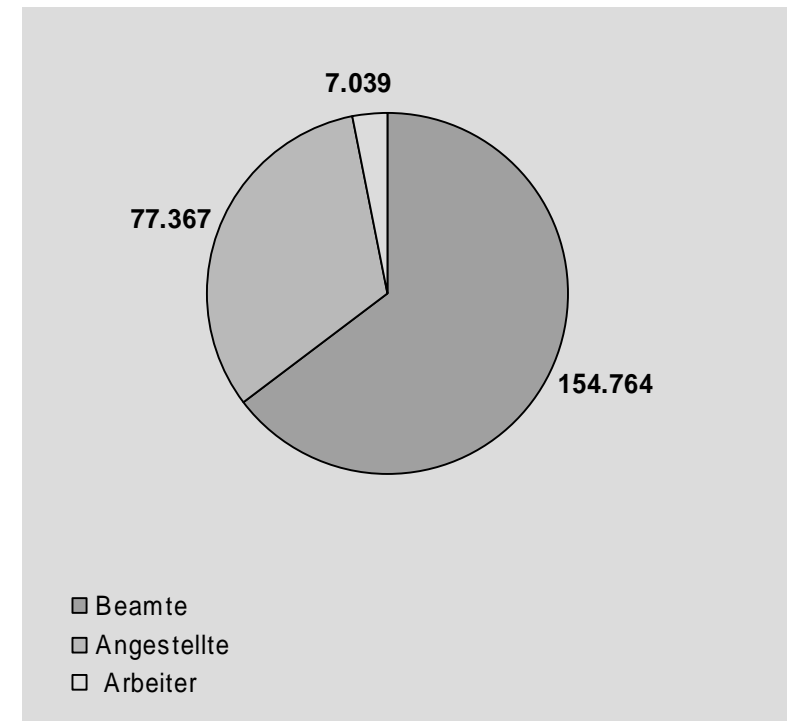
# In den Ländern sind 239tsd. Beschäftigte in SSC geeigneten Funktionen tätig, ein Großteil davon als Beamte

## Öffentlicher Dienst – Beschäftigte Länder

(in Tsd.)



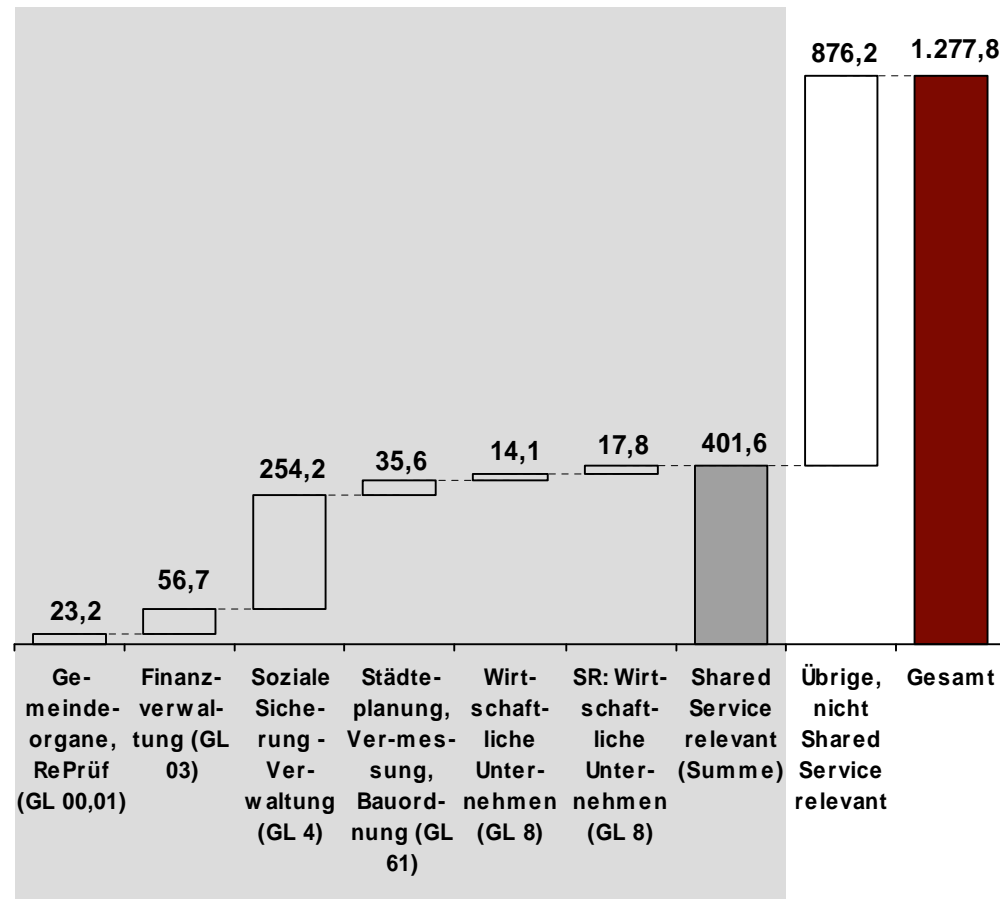
Davon:



# In den Gemeinden stellen die Angestellten den Großteil der 400tsd. Beschäftigten in den SSC geeigneten Funktionen

## Öffentlicher Dienst – Beschäftigte Gemeinden

(in Tsd.)



Davon:

