Gutachten

Intensivierung der Zusammenarbeit kommunaler IT-Dienstleister im Münsterland

Finale Fassung vom 16.02.2026

Next Digital Group

Hinweis zur Einordnung der Ergebnisse des Gutachtens

- Die im Gutachten dargestellten ***Ergebnisse basieren auf den zum Zeitpunkt der Analyse verfügbaren Informationen***, bereitgestellten Daten sowie geführten Interviews und ergänzenden Materialien. Die Aussagekraft der Analysen ist ***abhängig von der Qualität, Vollständigkeit und Plausibilität der gelieferten Daten*** sowie der vorgenommenen Interpretation auf Basis der Projektziele.
- Das Gutachten wurde durch die Next Digital Group erstellt, basiert jedoch auf der engen ***Zusammenarbeit und dem Austausch mit den Kunden, Gesellschaftern und Mitarbeitern*** von KAAW, citeq und dem Amt für IT & Digitalisierung des Kreises Steinfurt. Die Handlungsoptionen und Empfehlungen wurden insgesamt dargestellt, jedoch ***gemeinsam fokussiert***, *um „**entscheidbare Alternativen und Lösungen**“* zu erhalten.
- ***Eine juristische, finanzwirtschaftliche oder steuerrechtliche Prüfung wurde nicht durchgeführt***. Entsprechende Bewertungen oder Handlungsempfehlungen ersetzen keine fachliche Beratung durch spezialisierte Rechts-, Steuer- oder Wirtschaftsprüfungsinstanzen.
- Alle Einschätzungen und Empfehlungen im Gutachten stellen eine strategische Bewertung dar und sind als solche zu verstehen – sie sind ***keine rechtlich bindende Grundlage für operative oder strukturelle Entscheidungen***.
- Die Inhalte spiegeln den Erkenntnisstand zum Zeitpunkt der Erstellung wider. ***Spätere Entwicklungen, externe Einflussfaktoren oder neue Daten können die Einschätzung verändern***.

Definition der Begrifflichkeiten in dem Gutachten

Begriff	Erläuterung
Gemeinde	Eine Gemeinde ist die kleinste kommunale Gebietskörperschaft mit eigener Verwaltung und politischer Vertretung, die in der Regel kreisangehörig ist.
IT-DL	IT-Dienstleister
IT-Münsterland	Bezeichnung für alle drei IT-Dienstleister KAAW, Amt für IT und Digitalisierung des Kreises Steinfurt und citeq
Kommune	Unter den Begriff Kommunen fallen Kreise, Städte, Gemeinden und Stadtbezirke.
Kreis	Ein Kreis ist eine kommunale Gebietskörperschaft, die mehrere Städte und Gemeinden umfasst und übergeordnete Aufgaben der Daseinsvorsorge sowie zentrale Verwaltungsleistungen für die kreisangehörigen Kommunen erbringt.
Lokaler/regionaler IT-Dienstleister	Ein lokaler/regionaler IT-Dienstleister (Lok./reg. IT-DL) erbringt IT-Services in kommunaler Nähe und unterstützt einzelne oder mehrere Kommunen sowie öffentliche Einrichtungen vor Ort bei der Umsetzung, Betreuung und dem Betrieb kommunaler IT-Lösungen.
Stadt	Eine Stadt ist eine Gemeinde mit Stadtrecht, die aufgrund ihrer Größe und Struktur erweiterte Verwaltungsaufgaben wahrnimmt und kreisangehörig oder kreisfrei sein kann.
Überregionaler IT-Dienstleister	Ein überregionaler IT-Dienstleister agiert mit erweitertem geographischem Wirkungsbereich über mehrere Kommunen oder Regionen hinweg. Er betreibt standardisierte IT-Leistungen in größerem Maßstab mit Fokus auf Skalierung und Kooperation.
Zentrale IT-Organisation	Eine zentrale IT-Organisation übernimmt koordinierende Querschnittsaufgaben sowie zentrale Infrastruktur- und Serviceangebote für Kommunen eines Bundeslandes oder größerer Gebietseinheiten. Sie agiert als strategische Klammer und Betriebseinheit mit übergeordneter Steuerungsverantwortung.
ZV	Zweckverband

Agenda

01	***Management Summary***	5
02	***Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen***	8
03	***Standortbestimmung der kommunalen IT-Dienstleister im Münsterland***	15
04	***Zukünftige Anforderungen***	26
05	***Szenarien und Bewertungskriterien***	48
06	***Empfehlung, Realisierung und Roadmap***	88

01

Management Summary

Management Summary 1/2

Zielsetzung und Vorgehen

Vor dem Hintergrund der ***landesweiten Konsolidierungsdynamik in NRW*** und einer historisch gewachsenen, fragmentierten IT-Landschaft im Münsterland analysiert das Gutachten den Status quo und identifiziert tragfähige Handlungsoptionen für einen zukunftsfähigen IT-Betrieb. Auf Basis klar definierter Bewertungskriterien wurden der Status quo sowie mehrere Entwicklungsszenarien systematisch untersucht, bewertet und miteinander verglichen.

Kernergebnisse

Die Analyse zeigt deutlich, dass die Konsolidierung der kommunalen IT in NRW absehbar ist und eine Bündelung von Kompetenzen, Ressourcen und Leistungen auch im Münsterland erforderlich macht, um Leistungsfähigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit nachhaltig zu sichern. In der vertieften Betrachtung von fünf Szenarien kristallisiert sich ein anschlussfähiges Zielszenario heraus: eine durch die ***KAAW getragene Governance-Struktur mit einer gemeinsamen Betriebseinheit***, in die die IT-Betriebe von Kreis Steinfurt und citeq/Münster schrittweise überführt werden.

Empfehlung

Empfohlen wird das Szenario ***KAAW als Holding mit operativer Betriebseinheit***, wobei der operative IT-Betrieb in einer neu zu gründenden GmbH gebündelt wird. Kreis Steinfurt und citeq/Münster werden Gesellschafter der GmbH und zugleich Mitglieder der KAAW, sodass bestehende Strukturen genutzt, rechtliche Komplexität reduziert und ein pragmatischer, politisch anschlussfähiger Einstieg in die Konsolidierung ermöglicht wird.

Management Summary 2/2

Weiteres Vorgehen

Die Umsetzung erfolgt schrittweise entlang eines klar strukturierten Fahrplans – von der Zielbildschärfung und GmbH-Gründung über die Harmonisierung von Prozessen und Strukturen bis zur sukzessiven Überführung der operativen Betriebe. Eine übergreifende Steuerung, transparente Kommunikation sowie die frühzeitige Anbindung an landesweite NRW-Architektur- und Governance-Vorgaben sichern dabei Umsetzbarkeit, Geschwindigkeit und Anschlussfähigkeit.

Kommunikation & Change

Zentraler Erfolgsfaktor ist eine abgestimmte, gemeinsame Kommunikation der drei Organisationen und ihrer Gesellschafter, die Zielbild, Nutzen und Perspektiven klar vermittelt. Ein aktives Change- und Beteiligungsmanagement unterstützt Mitarbeitende, Kommunen und politische Gremien dabei, die Transformation nachvollziehbar mitzugestalten und nachhaltig zu verankern.

02

Ausgangslage, Zielsetzung und Vorgehen

Auf Basis des KDN-Gutachtens möchten die drei IT-Dienstleister im Münsterland Kooperation und Bündelungsmodelle bewerten

SITUATION

- Die Digitalisierung der Kommunalverwaltungen steht in NRW an einem entscheidenden Wendepunkt. Das KDN-Gutachten formuliert ***landesweite strategische Leitplanken*** für die zukünftige IT-Organisation im Rahmen eines weiterentwickelten Marktmodells.
- Im Münsterland übernehmen drei IT-Dienstleister – der Kreis Steinfurt, die citeq und der Zweckverband KAAW – zentrale Aufgaben in den Bereichen IKT und Verwaltungsdigitalisierung.
- Die Leistungsportfolios der drei Dienstleister weisen sowohl Unterschiede als auch Überschneidungen auf (z. B. Rechenzentrumsbetrieb, IT-Arbeitsplätze, Fachanwendungsberatung, Systemadministration). Viele Kommunen betreiben weiterhin eigene IT-Infrastrukturen und verfolgen individuelle Digitalisierungsstrategien.
- Ziel ist die ***Entwicklung einer anschlussfähigen, freiwilligen und wirtschaftlich tragfähigen IT-Struktur für das Münsterland*** – abgestimmt auf regionale Bedarfe und eingebettet in landesweite Entwicklungen.

KOMPLIKATION

- Die landesweite Konsolidierung der kommunalen IT-Strukturen schreitet voran – teils gesteuert, teils ungesteuert.
- Tragfähige Kooperations- und Bündelungsmodelle müssen entwickelt werden, die Eigenständigkeit, Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit in Einklang bringen.
- Gleichzeitig müssen die Modelle anschlussfähig an landesweite Strategien und Governance-Strukturen bleiben.

KERNFRAGE

- Wie kann die zukünftige IT-Struktur im Münsterland so gestaltet werden, dass sie leistungsfähig, wirtschaftlich und strategisch anschlussfähig ist?
- Welche Kooperations- und Bündelungsmodelle bieten sich an, um Synergien zu realisieren und die kommunale IT im Münsterland nachhaltig zu stärken?

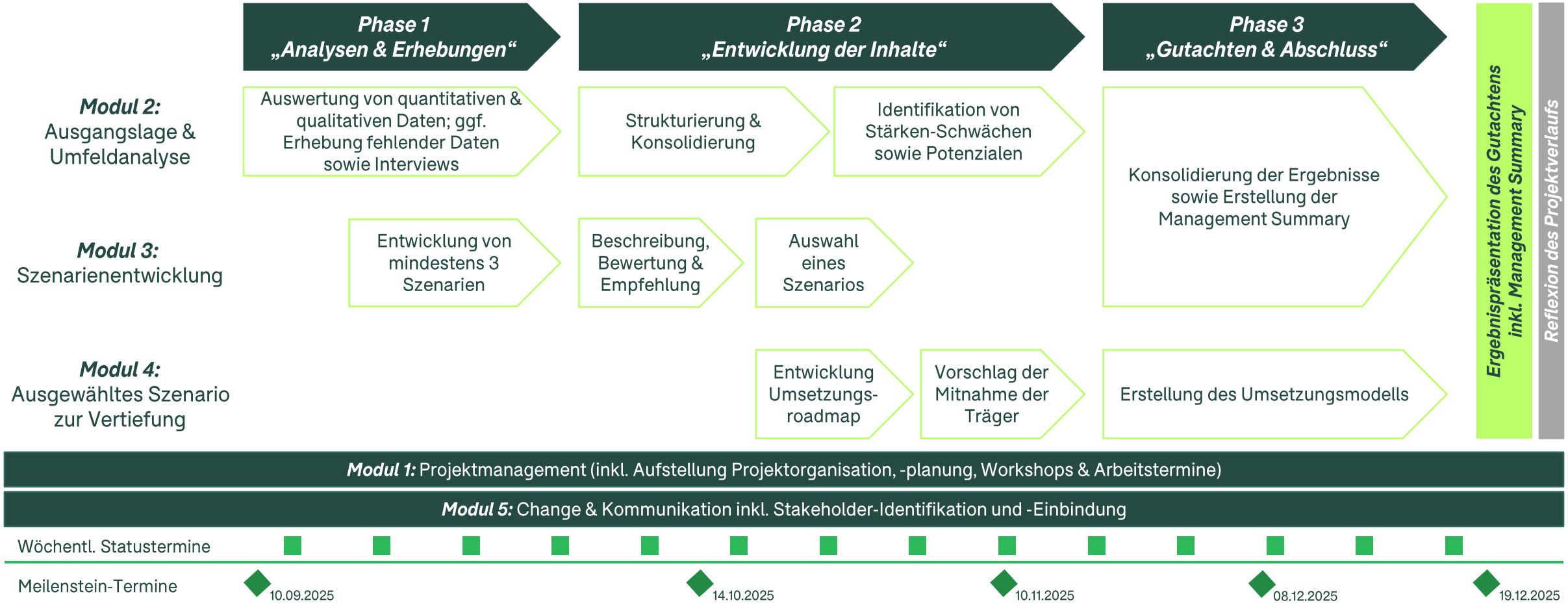
Zielsetzung des Gutachtens

01 ***Entwicklung einer leistungsfähigen, sicheren und zukunftsfähigen IT-Struktur*** für das Münsterland – abgestimmt auf regionale Bedarfe und eingebettet in landesweite Entwicklungen.

02 ***Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und Modellen für eine vertiefte Kooperation oder Bündelung*** der kommunalen IT-Dienstleister, um Synergien zu nutzen und Doppelstrukturen zu vermeiden.

03 ***Schaffung einer fundierten, praxisnahen Entscheidungsgrundlage*** für die strategische Weiterentwicklung und Positionierung der kommunalen IT im Münsterland.

Übersicht des Projektvorgehens



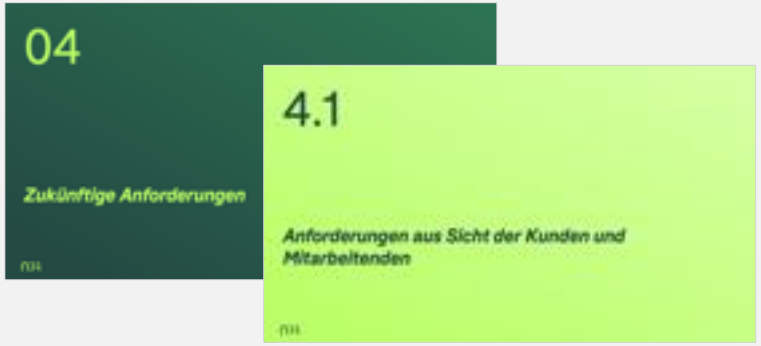
Die Standortbestimmung berücksichtigt Bewertungen interner und externer Stakeholdergruppen

Datenerhebung
bei KAAW, citeq und Kreis Steinfurt

Interviews
mit Kunden und Stakeholdern

Digitale Umfragen
mit Kunden und Mitarbeitern





Standortbestimmung der drei IT-Dienstleister im Münsterland

- Übersicht der Zahlen, Daten und Fakten
- Analyse bestehender Organisationsstruktur, Personal und Schnittstellen
- Strategische Ausgangslage und Rahmenbedingungen
- Bewertung des aktuellen Grads der Zusammenarbeit

Zukünftige Anforderungen interner und externer Stakeholder

- Chancen, Nutzen und Herausforderungen der intensivierten Zusammenarbeit
- Zukunftsbild, Geschäftsmodell und Handlungsfelder
- Organisationsmodell, Rollen und Governance
- Zukunftsstrategie und Positionierung

Übersicht der Analysen, Erhebungen und Workshops

100% (13)

Fokus-Interviews durchgeführt
(teilweise mit mehreren Beteiligten)

- Alle geplanten 13 Interviews wurden durchgeführt
- Die semi-strukturierten Interviews zielten darauf ab, ein gemeinsames Zukunftsbild und tragfähiges Modell der kommunalen IT im Münsterland zu entwickeln, indem Erfahrungen, Einschätzungen und Erwartungen zentraler Akteure erhoben werden

223

ausgefüllte digitale Umfragen durch Mitarbeiter der IT-Dienstleister (195) sowie ihren Kunden (28)

- Die 195 Mitarbeiterrückmeldungen und 23 Kundenrückmeldungen bieten eine solide Grundlage für eine qualitative Auswertung der
  - Ausgangslage,
  - Nutzen und Herausforderungen der Zusammenarbeit,
  - zukünftiger Geschäftsmodelle sowie
  - Kultur und Kommunikation

100%

Datenerhebungen der IT-Dienstleister KAAW, citeq und Kreis Steinfurt erhalten

- Alle IT-Dienstleister haben gemäß der Shoppingliste Daten bereitgestellt
- Die Datenerhebung umfasst Daten zu dem Geschäftsmodell, wirtschaftlichen Kennzahlen, Übersicht zu Funktionen, Services und Standards, der Belegschaft, ihrer Kunden und Mitglieder sowie der Fachverfahren, die angeboten werden

Die digitalen Befragungen wurden insgesamt mit hohen Rückläufer-Quoten[2] ausgefüllt

Digitale Befragung der Mitarbeiter



Digitale Befragung der Kommunen



[1]Auf Basis der in MS Forms ausgefüllten Umfrage
[2]Die Rücklaufquoten werden auf Basis von Erfahrungswerten sehr hoch eingeschätzt

03

Standortbestimmung der kommunalen IT-Dienstleister im Münsterland

Analyse wirtschaftlicher Kennzahlen zeigt Leistungs- und Wirtschaftlichkeitspotenziale für eine konsolidierte IT im Münsterland

Solide Aufstellung der Partner bei Leistungskennzahlen, einzeln und insgesamt - Synergien von 5 Mio. € (ca. 8%)[1]

Umsatz / Budget

KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
5.625.000 €	43.498.134 €	12.564.320 €

64.122.305 €

IT-Münsterland insgesamt

Umsatz / Budget aus reinem Handelsgeschäft

KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
1.875.000 €	74.246 €	0 €

1.949.246 €

IT-Münsterland insgesamt

Anzahl Kunden

KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
102	600	10

712

IT-Münsterland insgesamt

Anzahl Beschäftigte in VZÄ

KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
37	220	79

336

IT-Münsterland insgesamt

Pro VZÄ-Leistung

KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
100.806 €	196.943 €	159.042 €

185.039 €

IT-Münsterland durchschnittlich

Personalkosten pro Kopf

KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
83.280 €	95.072 €	66.372 €

87.214 €

IT-Münsterland durchschnittlich

Personal- (PQ)/Sachkostenquote (SQ)

KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
40% PQ 60% SQ	54% PQ 46% SQ	44% PQ 56% SQ

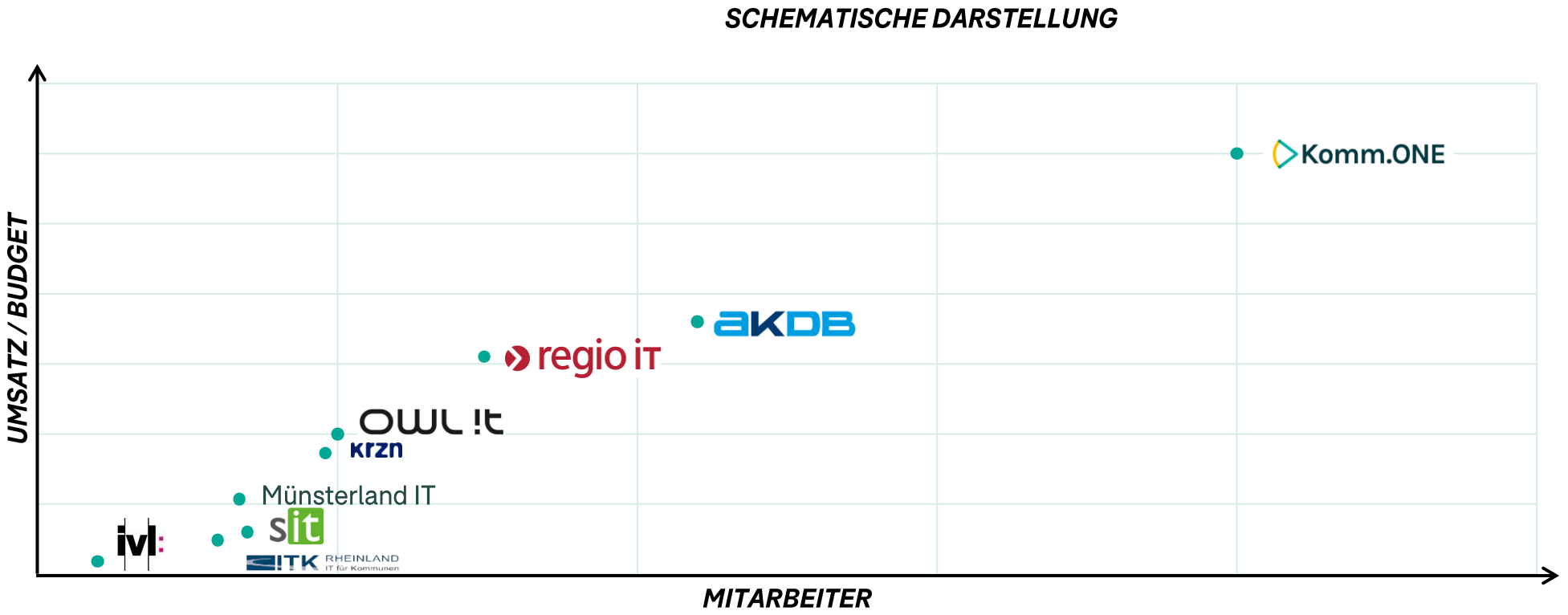
50% Personalkosten/50% Sachkosten

IT-Münsterland durchschnittlich

Quelle: Analyse und gewichtete Auswertung erhaltener Rückmeldungen der Datenerhebung des Jahres 2024

[1]Wert ergibt sich aus Erfahrungswerten und ist in einer weiteren Phase per Case zu validieren

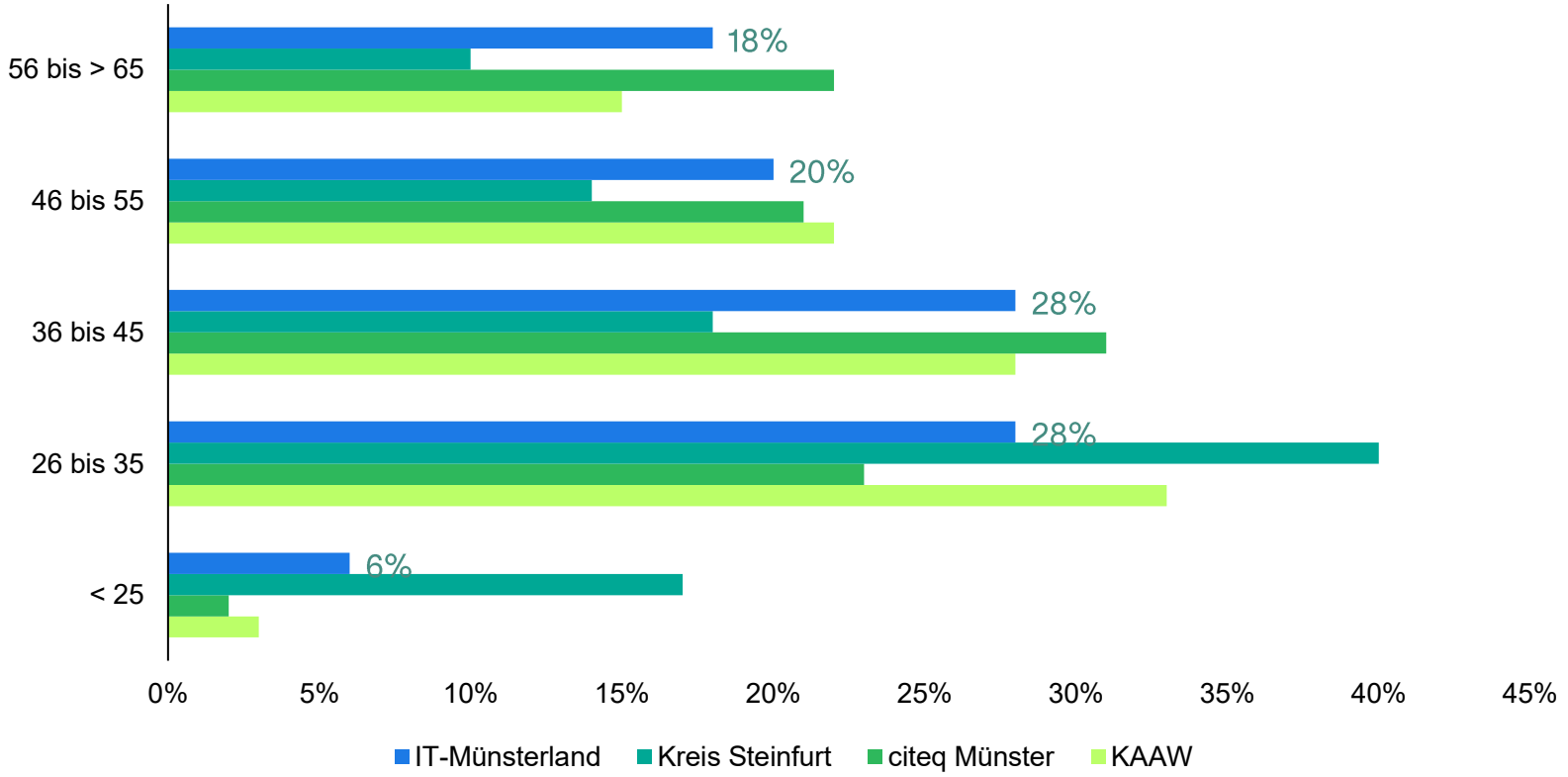
Größenvergleich ausgewählter kommunaler IT-Dienstleister[1]



Ein Zusammenschluss macht die drei Organisationen leistungsfähiger, wirtschaftlicher und zukunftssicherer und positioniert diese als relevanten Player in NRW.

[1] Datenbasis Stand 2024

Altersverteilung der IT-Dienstleister im Münsterland



- ***Ausgewogene Altersstruktur:*** Starker Mittelbau (26–45 Jahre) sichert aktuelle Leistungsfähigkeit, aber die Nachwuchsquote ist ausbaufähig.
- ***Nachwuchsförderung & Wissenstransfer:*** Mehr junge Fachkräfte gewinnen und strukturierten Wissenserhalt bei älteren Mitarbeitern sicherstellen.
- ***Demografische Zukunftssicherung:*** Frühzeitige Personalplanung notwendig, da 18% der Mitarbeitenden in den nächsten 10 Jahren in den Ruhestand gehen werden.

Quelle: Analyse und Auswertung erhaltener Rückmeldungen der Datenerhebung zur Altersstruktur aller Mitarbeitern des Jahres 2025

Übersicht der Personaldemografie der IT-Dienstleister im Münsterland

Die Belegschaft ist im Durchschnitt erfahren (42 Jahre) mit Führungskräften knapp über 48 Jahren, bei vergleichsweise ***niedriger Fluktuation*** (6%), was ***stabile Expertise*** sichert.

Jedoch erfordert der demografische Trend eine ***gezielte Nachwuchs- und Kompetenzentwicklung***, um zukünftige Innovationskraft für das neue Geschäftsmodell zu gewährleisten.

Durchschnittliches Alter aller Mitarbeitern (exkl. Führungskräfte)

KAAW	40 Jahre
citeq	44 Jahre
Kreis Steinfurt	37 Jahre

42 Jahre
IT-Münsterland[1]

Durchschnittliches Alter der Führungskräfte (exkl. Geschäftsleitung)

KAAW	47 Jahre
citeq	50 Jahre
Kreis Steinfurt	43 Jahre

48 Jahre
IT-Münsterland[1]

Anzahl der Mitarbeiter in VZÄ

KAAW	37
citeq	220
Kreis Steinfurt	79

336 VZÄ
IT-Münsterland[1]

Durchschnittliche Fluktuation der letzten 5 Jahre

KAAW	3%
citeq	7%
Kreis Steinfurt	4%

6%
IT-Münsterland[1]

Durchschnittliches Alter der Geschäftsführung/-leitung

KAAW	44 Jahre
citeq	53 Jahre
Kreis Steinfurt	41 Jahre

47 Jahre
IT-Münsterland[1]

Quelle: Analyse und gewichtete Auswertung erhaltener Rückmeldungen der Datenerhebung des Jahres 2024

[1] gewichteter Durchschnitt anhand der Anzahl der Mitarbeiter

Eine gesunde Kostenstruktur bei Personal- und Sachkosten im Branchenvergleich – keine Hinweise auf Überbesetzung

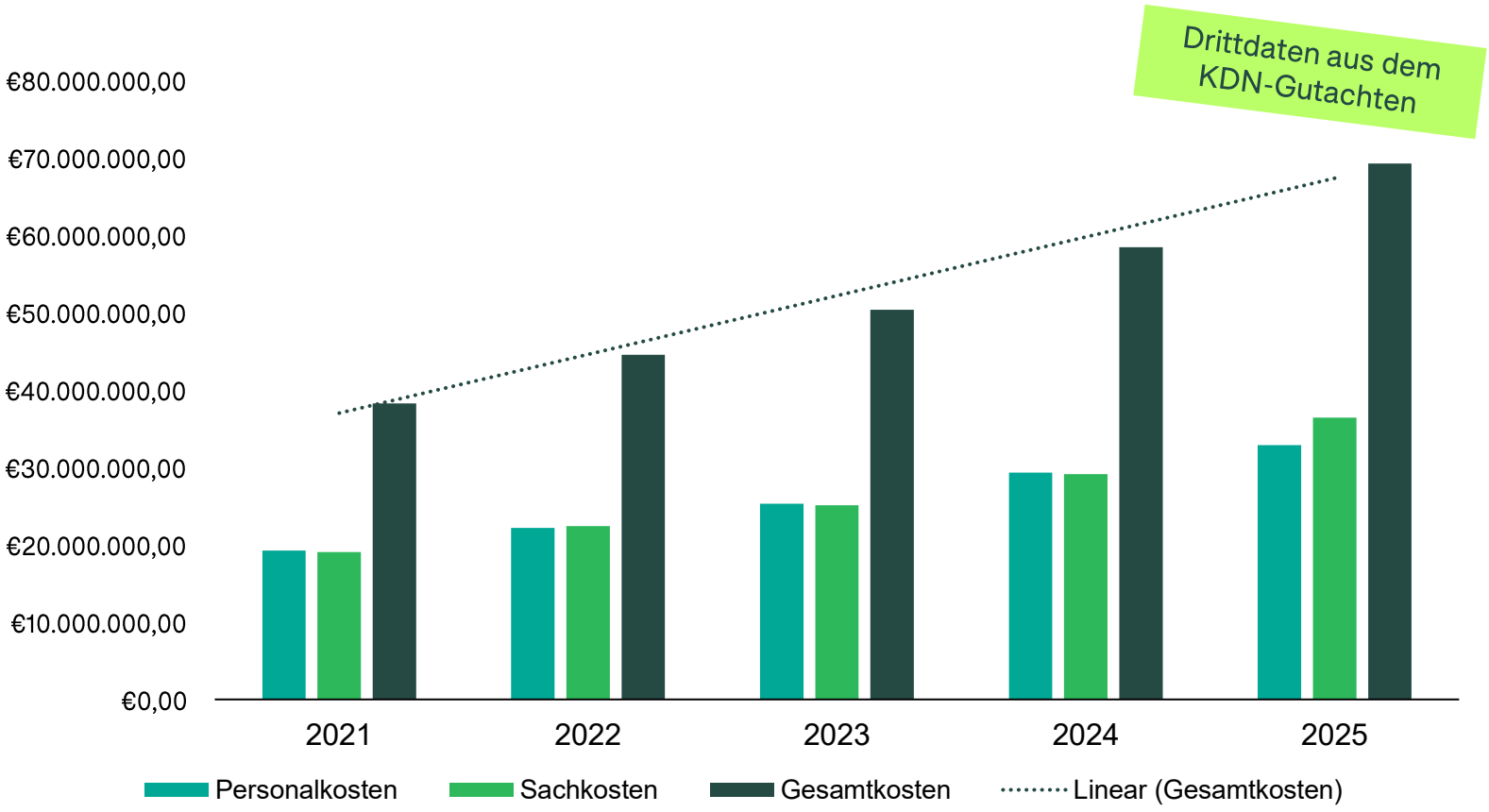


- ***Ausgewogene Kostenstruktur:*** Die Werte entsprechen den Erfahrungswerten der Kostenstruktur von IT-Dienstleistern und zeigen eine stabile Balance zwischen Personal und moderner Sachkosten. In Verbindung mit der Leistung pro VZÄ zeigt sich keine Indikation für eine zu große Belegschaft.
- ***Hinweis KAAW:*** Der hohe Sachkostenanteil ergibt sich aus dem Broker-Modell.
- ***Anschlussfähigkeit:*** Die ähnliche Kostenlogik der drei Dienstleister erleichtert abgestimmte Modelle, gemeinsame Standards und koordinierte Weiterentwicklungen.

Quelle: Analyse und Auswertung erhaltener Rückmeldungen der Datenerhebung des Jahres 2024

[1] Personalkosten je Jahr ergeben sich aus der Summe der Personalkosten für KAAW, citeq und Kreis Steinfurt
[2] Sachkosten je Jahr ergeben sich aus der Summe der Sachkosten für KAAW, citeq und Kreis Steinfurt
[3] Benchmarks im kommunalen Umfeld sind aus öffentlichen Quellen entnommen und kalkuliert – Unschärfen aufgrund unterschiedlicher finanzieller Bilanzierungsstandards sowie Sondereffekte wahrscheinlich

Die Gesamtkosten der IT-Dienstleister steigen stetig jedes Jahr



- Die ***Gesamtkosten*** der IT-Dienstleister ***steigen stetig*** jedes Jahr, hier ist ein ***langanhaltender Ressourcentrend*** zu verzeichnen
- Hintergrund ist, dass die IT jedes Jahr digitaler, komplexer und sicherheitsrelevanter wird.
- Damit steigen Personalkosten, Lizenzgebühren, Sicherheits-anforderungen, Cloud-Betriebskosten und die Anzahl der Leistungen, die ein IT-Dienstleister erbringen muss

Quelle: KDN-Gutachten; Auswertung basiert auf Mittelwerten: Die jährlichen Gesamtkosten ergeben sich aus der Summe der Personal- und Sachkosten von Kommunen und IT-Dienstleistern, geteilt durch die Gesamtanzahl der Rückmeldungen.

Die IT-Dienstleister in Münsterland bieten ein vollständiges Leistungsportfolio mit Überschneidungen und Synergiepotenzialen

Fachverfahren	KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
Personalwesen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Housing für KAAW
Gremieninformationssystem	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Terminvereinbarungen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
DMS	Techn. Admin./Eigenbetrieb für Entwicklung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Finanzwesen	Techn. Admin.	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Vollstreckung	Techn. Admin.	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Einwohnerverfahren	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb + Hosting für KAAW
Wahlen	Shared-Service mit citeq	Eigenbetrieb + Hosting für KAAW	Kooperationspartner
Personenstandswesen	Kooperationspartner	Kooperationspartner	Eigenbetrieb
Ausländerverfahren	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Gewerberegister	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Verwarnungs-/Bußgeldverfahren	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
KFZ-Wesen/IKFZ	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Führerscheinwesen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Jugendamtswesen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Sozialwesen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Kooperationspartner	Eigenbetrieb
Jobcenter	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Terminvereinbarungen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Liegenschaftskataster	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Baugenehmigungsverfahren	Kooperationspartner	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Serviceportal/Schulen	Kooperationspartner	Kooperationspartner	Eigenbetrieb
Smart City Lösungen	Plattformbetrieb Fremdleistung	UDP Eigenbetrieb. Nutzung NRW-Beteiligungsplattform.	Kooperationspartner

Quelle: Analyse und Auswertung erhaltener Rückmeldungen der Datenerhebung

Überschneidende Produktportfolios eröffnen erhebliche Konsolidierungs- und Synergiepotenziale



Die IT-Dienstleister in Münsterland bieten ein vollständiges Leistungsportfolio mit Überschneidungen und Synergiepotenzialen

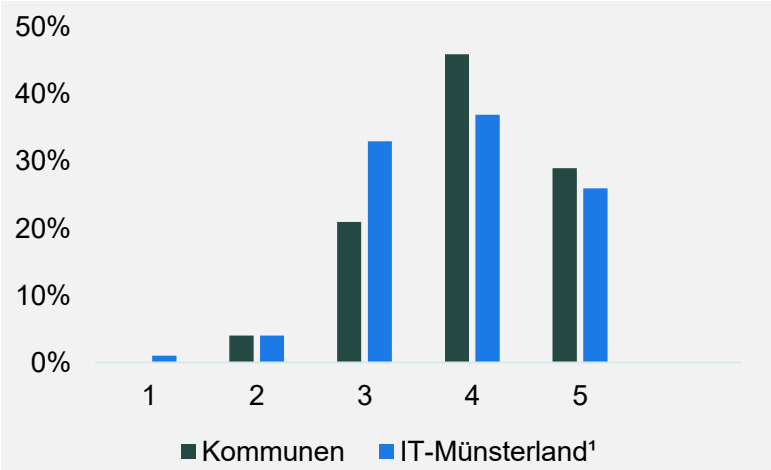
Fachverfahren	KAAW	citeq	Kreis Steinfurt
Personalwesen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Housing für KAAW
Gremieninformationssystem	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Terminvereinbarungen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
DMS	Techn. Admin./Eigenbetrieb für Entwicklung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Finanzwesen	Techn. Admin.	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Vollstreckung	Techn. Admin.	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Einwohnerverfahren	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb + Hosting für KAAW
Wahlen	Shared-Service mit citeq	Eigenbetrieb + Hosting für KAAW	Kooperationspartner
Personenstandswesen	Kooperationspartner	Kooperationspartner	Eigenbetrieb
Ausländerverfahren	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Gewerberegister	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Verwarnungs-/Bußgeldverfahren	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
KFZ-Wesen/IKFZ	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Führerscheinwesen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Jugendamtswesen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Sozialwesen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Kooperationspartner	Eigenbetrieb
Jobcenter	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Terminvereinbarungen	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Liegenschaftskataster	Plattformbetrieb Fremdleistung	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Baugenehmigungsverfahren	Kooperationspartner	Eigenbetrieb	Eigenbetrieb
Serviceportal/Schulen	Kooperationspartner	Kooperationspartner	Eigenbetrieb
Smart City Lösungen	Plattformbetrieb Fremdleistung	UDP Eigenbetrieb. Nutzung NRW-Beteiligungsplattform.	Kooperationspartner

Quelle: Analyse und Auswertung erhaltener Rückmeldungen der Datenerhebung

- Die hohen Überscheidungen in den Produktportfolien zeigen auf, dass die IT-Dienstleister sich in den angebotenen Fachverfahren sehr gut ergänzen können. Es bestehen ***Standardisierungspotenziale***, die zum ***Abbau von Parallelstrukturen*** führen werden.
- ***Die KAAW agiert bereits heute als Koordinator und Integrator (Broker-Modell)***, indem viele Leistungen über Kooperationspartner erbracht werden; bestehende Kooperationen mit citeq und dem Kreis Steinfurt belegen die ***Umsetzbarkeit gemeinsamer Betriebs- und Leistungsmodelle***.
- ***Der Ausbau gemeinsamer Leistungserbringung bietet erhebliches Potenzial***, um Abhängigkeiten von Drittanbietern zu reduzieren, eigene Wertschöpfung im Münsterland zu stärken und ein konsistenteres, integriertes Leistungsportfolio für die Kommunen anzubieten

Der gemeinsamen Vision der IT und Digitalisierung im Münsterland wird mehrheitlich zugestimmt





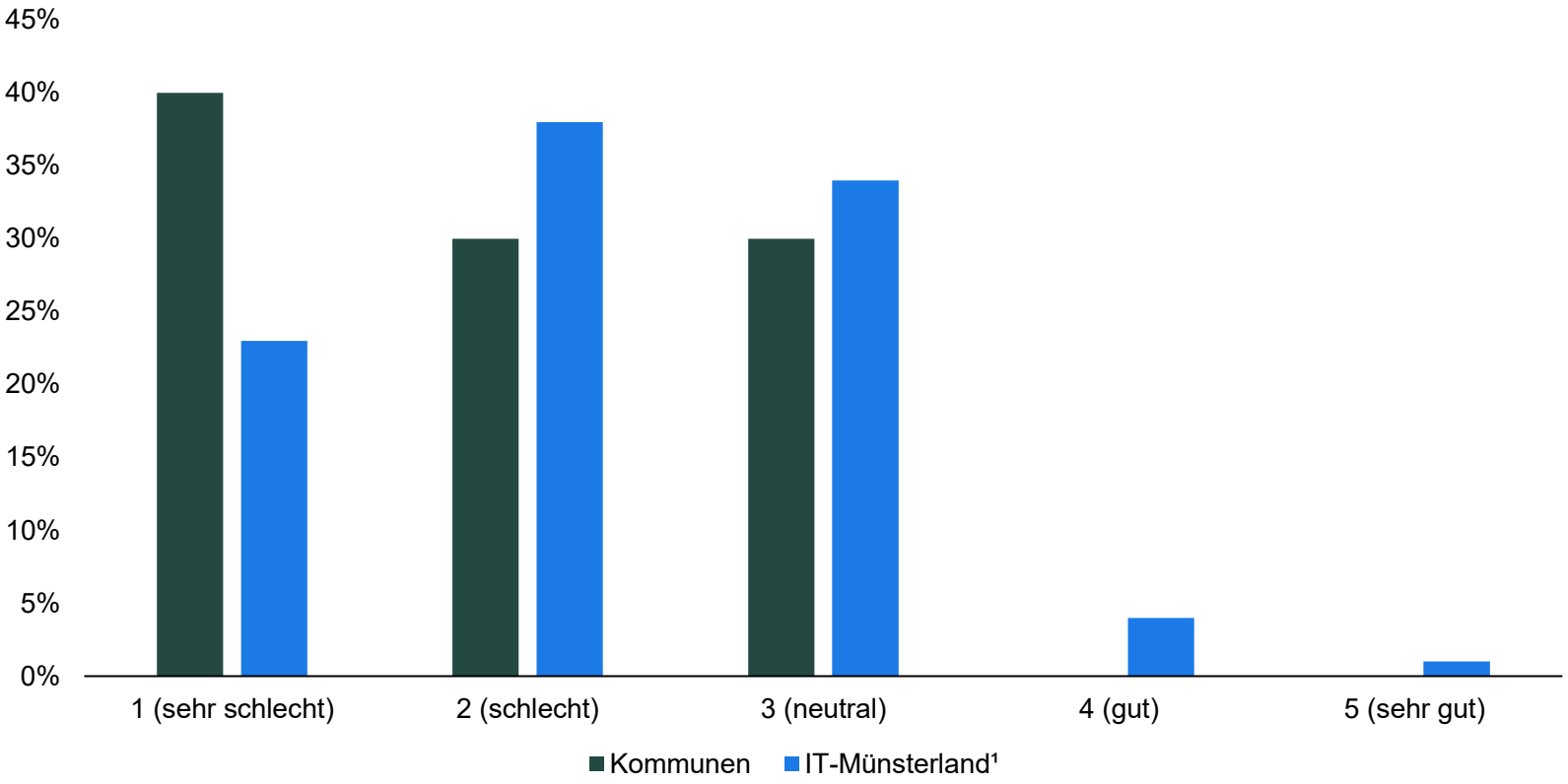
Skala: 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Stimme vollkommen zu“

Der Vision der IT im Münsterland stimmen Befragte in den IT-Dienstleistern durchschnittlich mit 3,8 Punkten und in den Kommunen durchschnittlich mit 4 Punkten auf einer Skala von 1 bis 5 zu.

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“
Gleichgewichtete Auswertung der digitalen Befragung an Mitarbeiter „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“

[1]IT-Münsterland beschreibt die gleichgewichtete Auswertung aller drei IT-Dienstleister KAAW, citeq und Kreis Steinfurt

Der aktuelle Grad der Zusammenarbeit ist noch nicht hoch ausgeprägt und bietet ein hohes Potenzial für eine weitere Intensivierung



Der aktuelle Grad der Zusammenarbeit wird mit einem ***Durchschnitt von 2,24*** bei einer Skala von 1 bis 5 durch ***Mitarbeiter*** bewertet. ***Kommunen*** bewerten den Grad der Zusammenarbeit etwas besser, der ***Durschnitt*** liegt bei ***2,75***.

Somit besteht im Münsterland eine solide Basis einer Zusammenarbeit, gleichzeitig ein Potenzial für eine Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den kommunalen IT-Dienstleistern.

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“
Gleichgewichtete Auswertung der digitalen Befragung an Mitarbeiter „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“

¹IT-Münsterland beschreibt die gleichgewichtete Auswertung aller drei IT-Dienstleister KAAW, citeq und Kreis Steinfurt

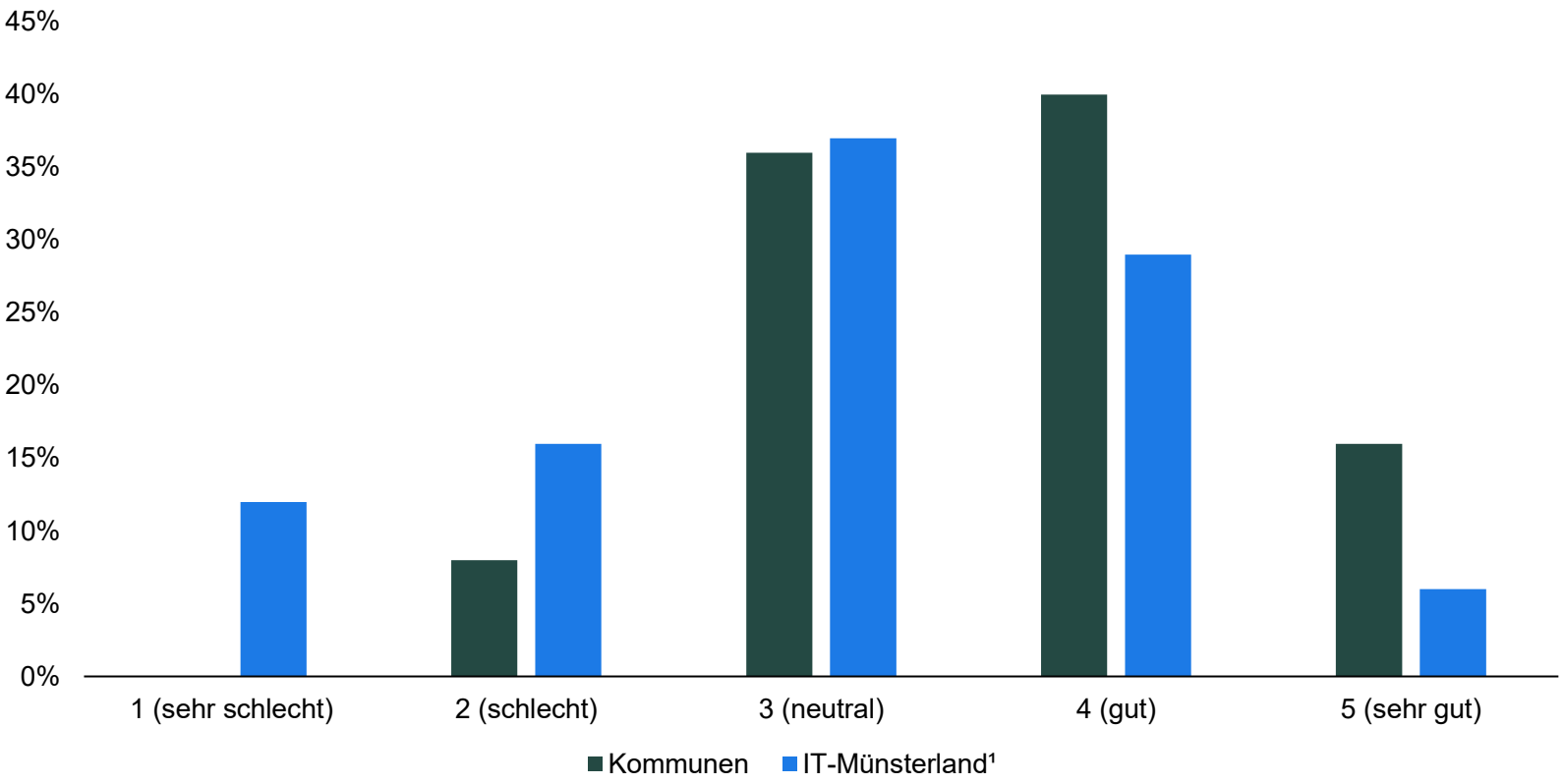
04

Zukünftige Anforderungen

4.1

Anforderungen aus Sicht der Kunden und Mitarbeitenden

Der Gesamtnutzen einer intensiveren Zusammenarbeit wird aus interner und externer Sicht positiv bewertet



Der ***Gesamtnutzen einer intensiveren Zusammenarbeit*** zwischen den IT-Dienstleistern im Münsterland wird von ***über 50% der kommunalen Stimmen*** als gut bewertet (Durchschnitt von 3,64).

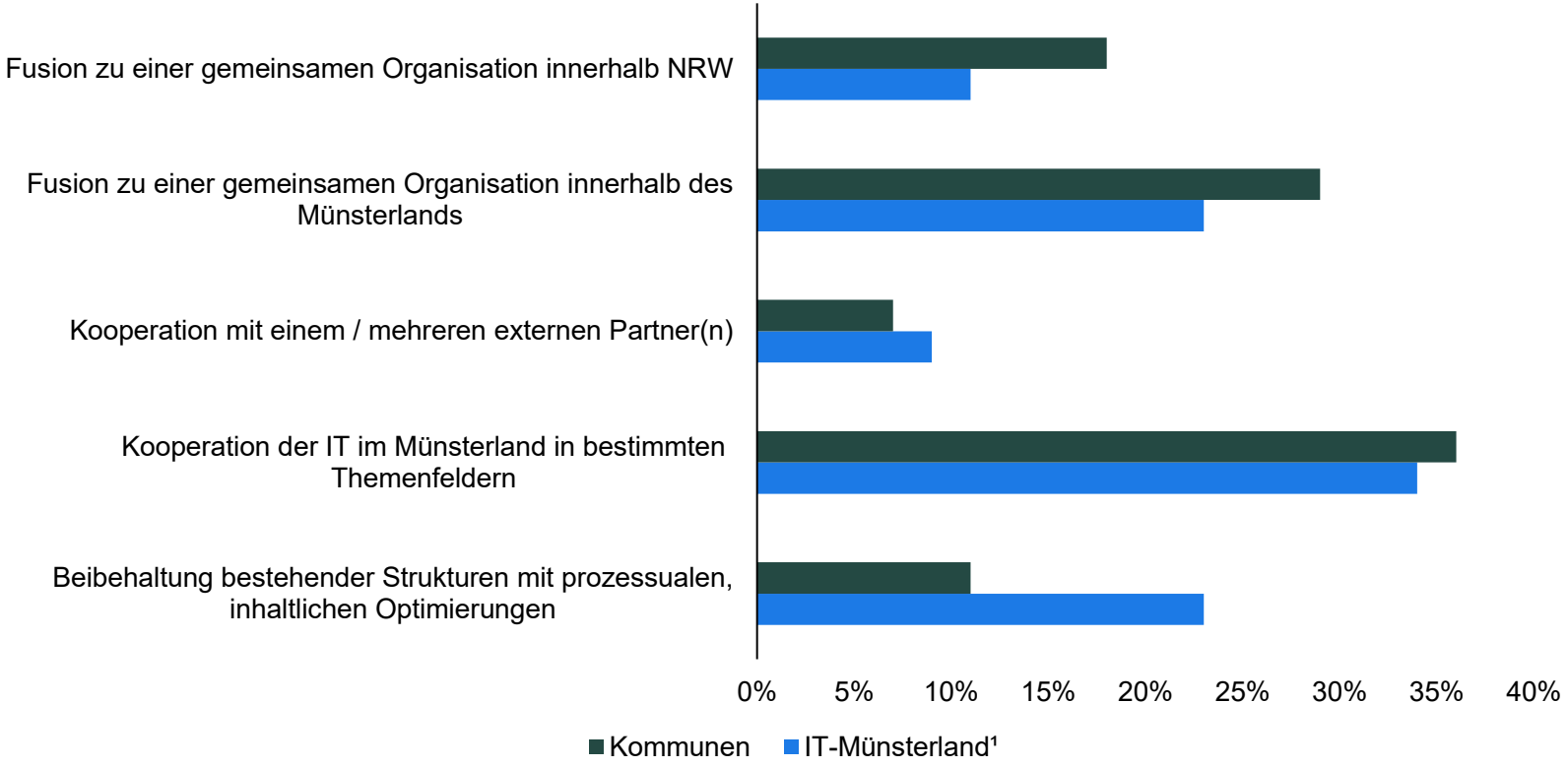
Bei den Mitarbeitern der IT-Dienstleister bewerten ***ca. 45% den Gesamtnutzen als gut***, bei einer durchschnittlich neutralen Bewertung (Durchschnitt von 3,01).

Der geschätzte Gesamtnutzen einer intensiveren Zusammenarbeit wird somit als positiv bewertet.

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“
Gleichgewichtete Auswertung der digitalen Befragung an Mitarbeiter „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“

¹IT-Münsterland beschreibt die gleichgewichtete Auswertung aller drei IT-Dienstleister KAAW, citeq und Kreis Steinfurt

Zukünftige Geschäftsmodelle der IT-Dienstleister im Münsterland kombinieren überregionale Strukturen mit regionaler Leistungsfähigkeit



Die beiden Geschäftsmodelle ***Kooperation der IT im Münsterland*** (34% für Mitarbeiter, 36% für Kommunen), **Fusion im *Münsterland*** (23% für Mitarbeiter, 29% für Kommunen) sind die Geschäftsmodelle mit dem höchsten Zuspruch.

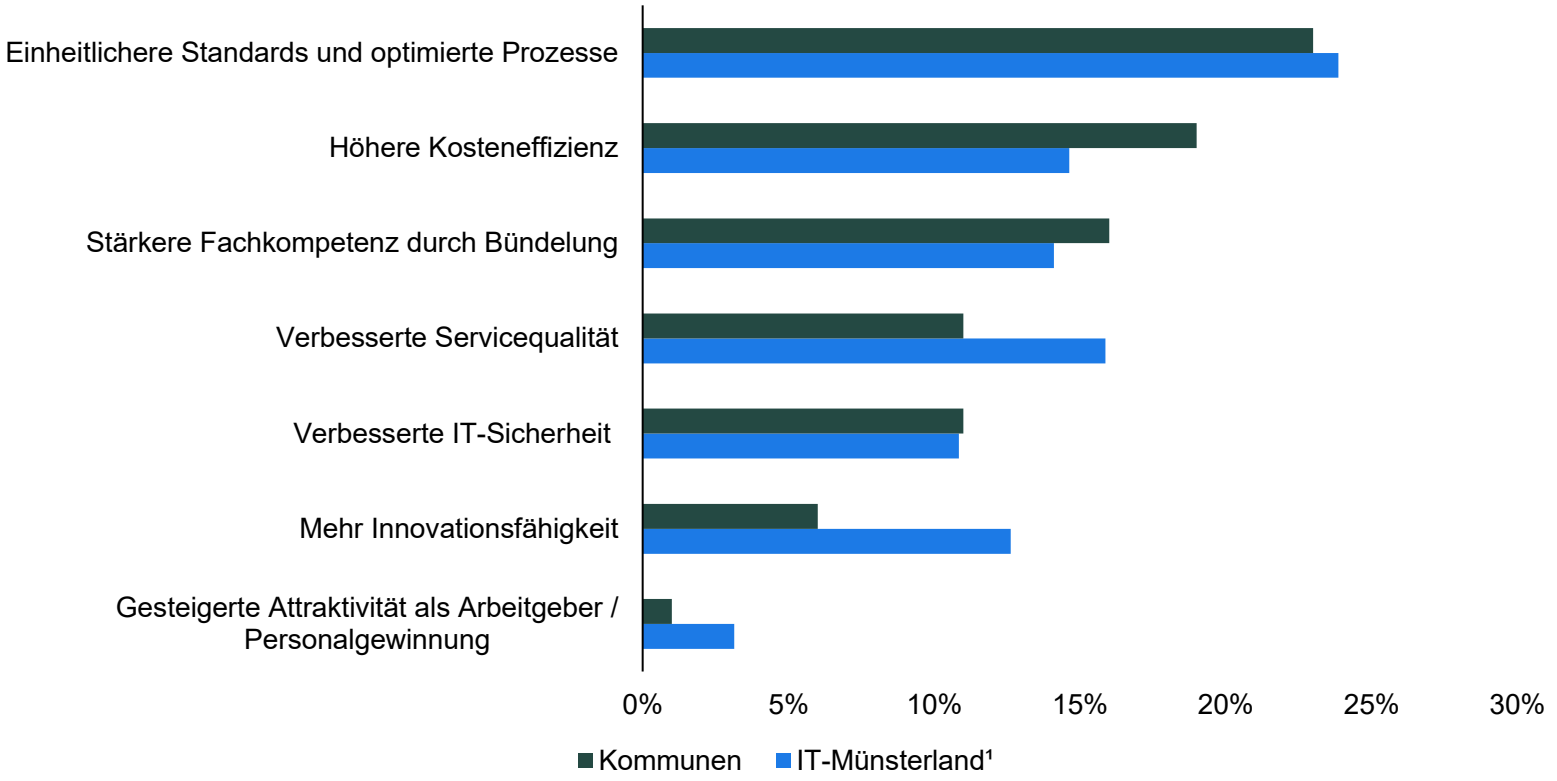
Kooperation und Fusionen mit externen Partnern werden durch beide Stakeholdergruppen wenig gewünscht.

0% der Befragten haben bei dieser Frage keine Angaben gemacht.

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“ mit Bezug auf die Frage: „*Wie sollte ein zukünftiges Geschäftsmodell grundsätzlich ausgestaltet sein, um eine Intensivierung der Zusammenarbeit erfolgreich umzusetzen?*“
Gleichgewichtete Auswertung der digitalen Befragung an Mitarbeiter „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“

¹IT-Münsterland beschreibt die gleichgewichtete Auswertung aller drei IT-Dienstleister KAAW, citeq und Kreis Steinfurt

Konkrete Vorteile werden insbesondere in der Vereinheitlichung von Standards und Optimierung von Prozessen erwartet



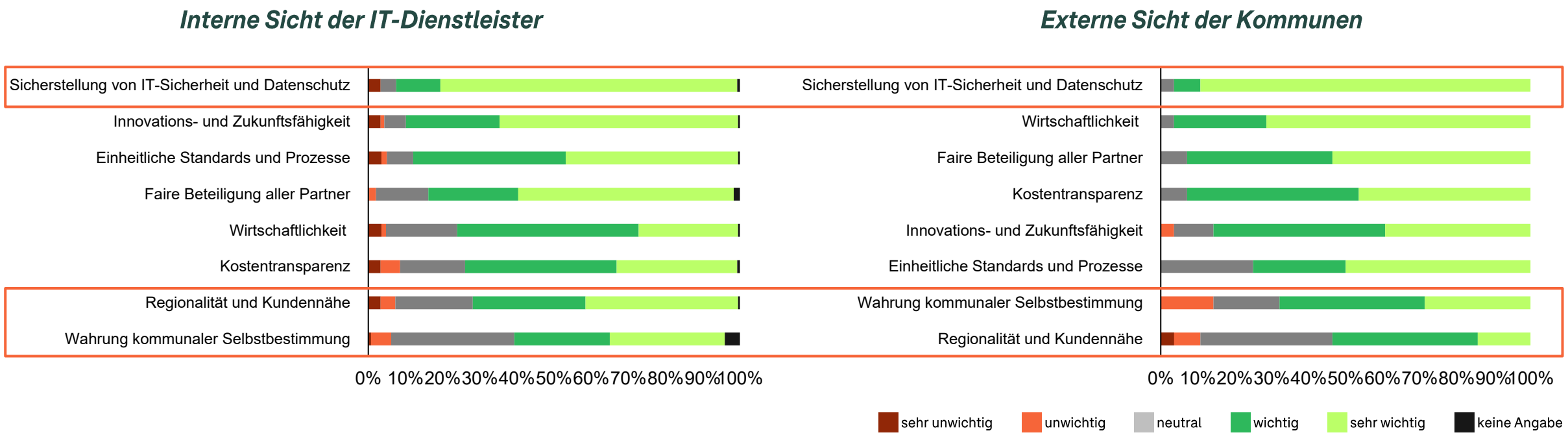
Die Auswertung der IT-Münsterland zeigt, dass Mitarbeiter der IT-Dienstleister (24%) und auch Kommunen (23%) bei einer intensiveren Zusammenarbeit insbesondere Vorteile wie ***einheitlichere Standards und optimierte Prozesse*** sehen.

Den geringsten Vorteil sehen alle Befragten in einer gesteigerten Attraktivität als Arbeitgeber/Personalgewinnung (1%).

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“
Gleichgewichtete Auswertung der digitalen Befragung an Mitarbeiter „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“.
Die geringen Werte von 5%-30% sind auf die Auswahloption von maximal 3 Werten in der Befragung zurückzuführen.

¹IT-Münsterland beschreibt die gleichgewichtete Auswertung aller drei IT-Dienstleister KAAW, citeq und Kreis Steinfurt.

Alle Leitplanken für die Zusammenarbeit der IT-Dienstleister werden überwiegend als wichtig oder sehr wichtig bewertet

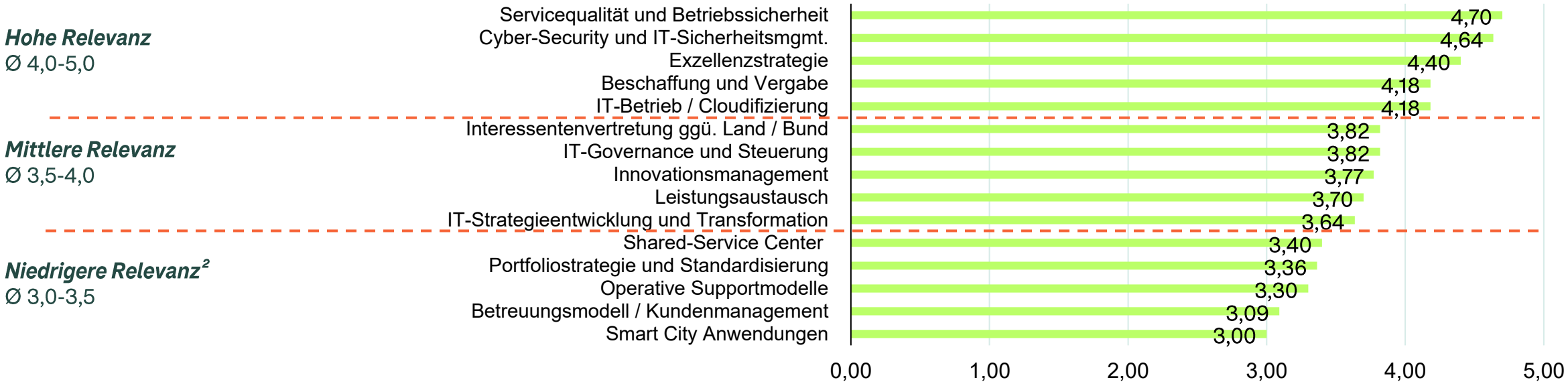


Sowohl IT-Dienstleister als auch Kommunen bewerten die „***Sicherstellung von IT-Sicherheit und Datenschutz***“ als ***zentralste Leitplanke***. Am niedrigsten bewertet werden hingegen die Leitplanken „Wahrung kommunaler Selbstbestimmung“ sowie „Regionalität und Kundennähe“.

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“
Gleichgewichtete Auswertung der digitalen Befragung an Mitarbeiter „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“

Kunden und Kommunen bewerten alle Handlungsfelder als relevant, zentrale Hebel liegen bei Sicherheit, Standardisierung und Betrieb

Einschätzung der Relevanz zentraler Handlungsfelder[1]



Die Bewertung zeigt eine Priorisierung der Zentralisierung von Sicherheits- und Standardisierungsthemen, während innovations- und bürgernahe Themen derzeit noch stärker lokal verankert bleiben.

Quelle: Analyse und Auswertung der Interviews mit Kunden, Gesellschaftern und Stakeholdern der drei IT-Dienstleister

[1]Mittelwerte spiegeln ausschließlich die angegebenen Bewertungen der Interviewpartner je Handlungsfeld wider; nicht bewertete Felder gingen nicht in die Berechnung ein

[2]Alle Handlungsfelder werden als relevant eingeschätzt, Priorisierung innerhalb eines insgesamt hohen Relevanzniveaus

Kernaussagen zur Erwartung an eine potenzielle Intensivierung der Zusammenarbeit aus Sicht der Kunden und Mitarbeitern

Externe Sicht der Kommunen

Kosteneffizienz & Ressourcenoptimierung: Durch die Intensivierung der Zusammenarbeit sollen Kosten reduziert, Synergien genutzt und Beschaffungen effizienter gestaltet werden.

Einheitliche Standards & IT-Sicherheit: Durch die Zusammenarbeit können einheitliche technische Standards etabliert und die IT-Sicherheit verbessert werden.

Herausforderung von Komplexität & Governance: Prozesse sollen verschlankt, Doppelarbeiten vermieden, Ressourcen gebündelt und wirtschaftlicher gearbeitet werden. Governance soll Orientierung bieten, ohne die Zusammenarbeit zu verlangsamen.

Innovationsförderung & Digitalisierung: Kooperationen sollen Digitalisierungsmaßnahmen beschleunigen, moderne Lösungen schneller einführen und nutzerfreundliche Online-Dienste ermöglichen – idealerweise überall und bequem „vom Sofa aus".

Stärkung der kommunalen IT-Landschaft & Austausch: Eine Intensivierung der Zusammenarbeit kann durch zusätzliche Komplexität und Mitbestimmung von vielen Akteuren die Agilität erschweren.

Interne Sicht der IT-Dienstleister

Qualitätssteigerung von IT-Services und Kundenorientierung: Die Zusammenarbeit soll die Qualität der IT-Dienstleistungen verbessern und den Nutzen für Kommunen, Kunden und Bürger steigern.

Mitarbeitersicherheit, Arbeitsbedingungen und Partizipation: Beschäftigte sollen nicht benachteiligt werden, ihre Arbeitsbedingungen bleiben stabil, und sie sollen aktiv eingebunden werden.

Innovationsförderung und Zukunftsfähigkeit: Die Intensivierung soll neue Technologien, digitale Services und innovative Ansätze ermöglichen.

Stärkung der kommunalen IT und Bündelung von Kompetenzen: Die Zusammenarbeit soll die regionale IT-Struktur stärken, Wissen bündeln und die Position im NRW-weiten Kontext verbessern.

Effizienzsteigerung, Kostenreduktion und Standardisierung: Prozesse sollen verschlankt, Doppelarbeiten vermieden, Ressourcen gebündelt und wirtschaftlicher gearbeitet werden.

Governance, Transparenz und klare Verantwortlichkeiten: Die Zusammenarbeit soll Verantwortlichkeiten klären, Entscheidungen schneller und transparenter machen und Doppelstrukturen abbauen.

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland"
Gleichgewichtete Auswertung der digitalen Befragung an Mitarbeiter „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland"

Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Kernaussagen zu persönlichen Erwartungen von Kunden und Mitarbeitern

Gemeinsamkeiten

- ***Stärkung der kommunalen IT:*** Münsterland wird als leistungsfähiger regionaler Partner wahrgenommen.
- ***Effizienz & Wirtschaftlichkeit:*** Synergien, Kosteneinsparungen und effizientere Abläufe.
- ***Standardisierung:*** Einheitliche Standards bei Infrastruktur, Prozessen, Software und Services.
- ***Digitalisierung & Innovation:*** IT wird moderner, zukunftsfähig und innovationsfördernd aufgestellt.

Unterschiede

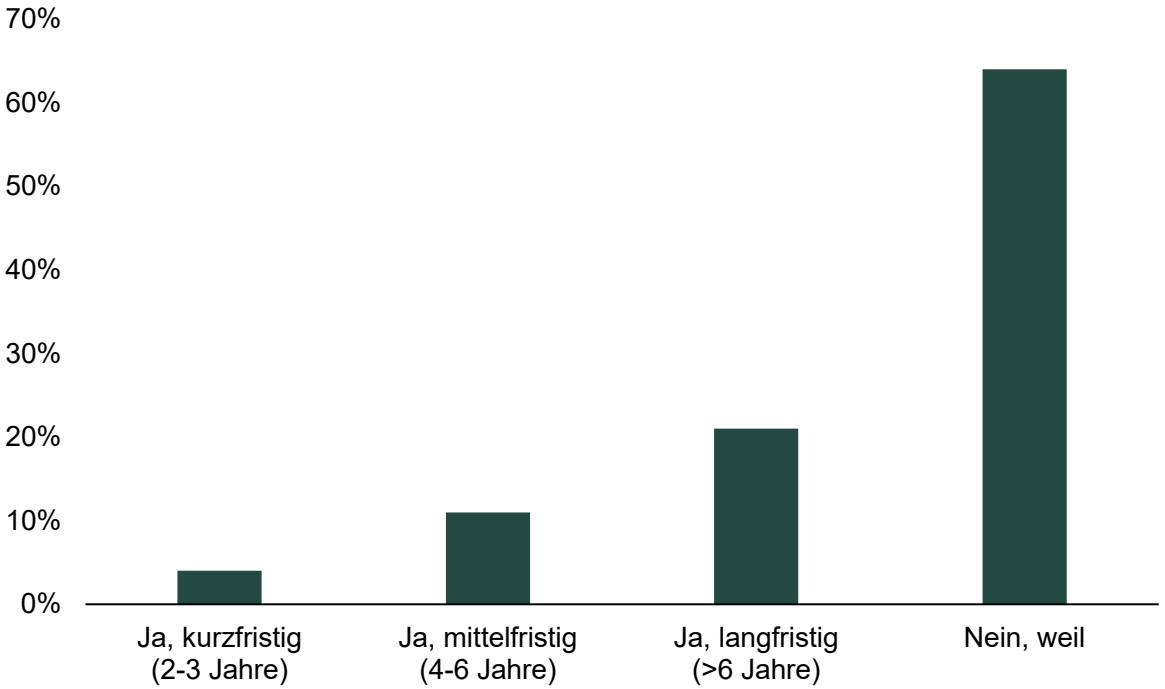
- ***Fokus:*** Kunden ergebnisorientiert (schnelle Umsetzung, bessere Services, Kosten), Mitarbeiter prozessorientiert (Einbindung, Zuständigkeiten, stabile Bedingungen).
- ***Governance & Komplexität:*** Kunden sehen Risiko durch zu viele Beteiligte; Mitarbeiter wollen klare Strukturen, Führung und Mitbestimmung.
- ***Innovationserwartung:*** Kunden erwarten schnelle sichtbare Fortschritte, Mitarbeiter betonen realistische Umsetzung und Ressourcensicherung.

Beide Gruppen sehen in einer intensiveren Zusammenarbeit ***Chancen für Effizienz, Standardisierung und Digitalisierung***. Während ***Kunden*** vor allem auf ***spürbare Ergebnisse für Servicequalität und Kosten*** achten, legen ***Mitarbeiter*** zusätzlich großen Wert auf ***Transparenz, Einbindung und stabile Arbeitsbedingungen***.

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“
Gleichgewichtete Auswertung der digitalen Befragung an Mitarbeiter „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“

Ein signifikanter Anteil der Kommunen (36%) kann sich vorstellen IT-Betrieb und Digitalisierung an neuen IT-Dienstleister zu übertragen

Können Sie sich vorstellen, den IT-Betrieb und die Digitalisierung vollständig auf den neuen IT-Dienstleister zu übertragen?



Kernaussagen zu der Antwortmöglichkeit „nein, weil…“

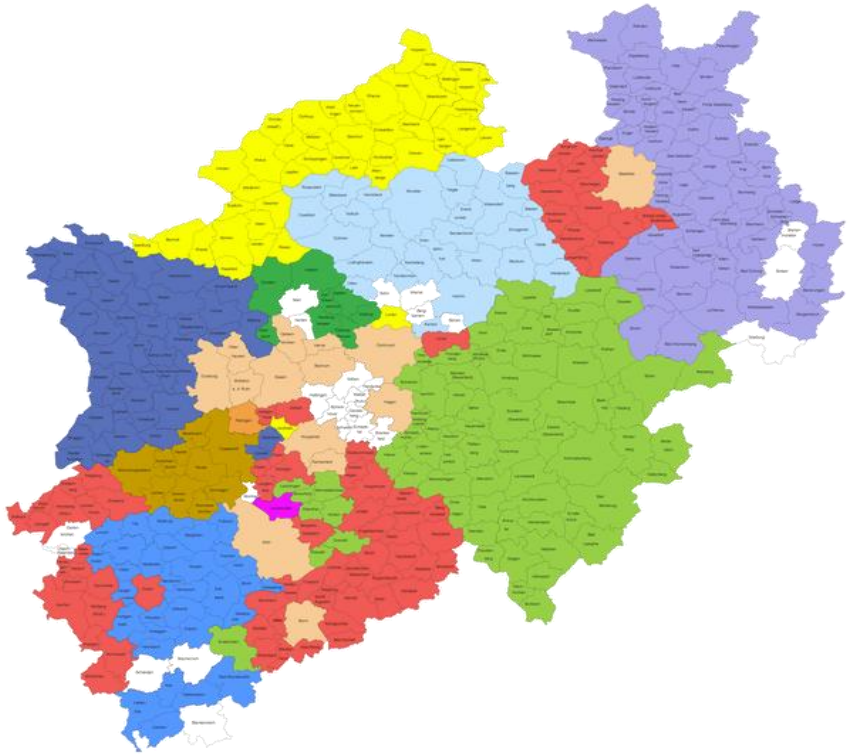
- ***Wahrung kommunaler Eigenständigkeit & Autonomie:*** Kommunen möchten die Kontrolle nicht vollständig abgeben, um politische Entscheidungen, Agilität und Mitbestimmung vor Ort zu gewährleisten.
- ***Notwendigkeit lokaler Expertise & schnelle Reaktionszeiten:*** Eigene IT-Ressourcen sind wichtig, um individuelle Lösungen umzusetzen, kurzfristige Anforderungen zu erfüllen und schnellen Support zu gewährleisten.
- ***Selektive Auslagerung möglich, aber vollständige Übertragung problematisch:*** Bestimmte Bereiche wie Infrastruktur, Fachanwendungen oder IT-Sicherheit könnten zentralisiert werden, während maßgeschneiderte Aufgaben und Digitalisierung vor Ort bleiben sollten.

Quelle: Auswertung der digitalen Befragung der Kommunen „Kommunale IT-Dienstleister Münsterland“

4.2

Anforderungen aus Sicht landes- und bundesweiten Entwicklungen

Zielbild IT-Dienstleister in Deutschland in 2035 – Übersicht zu Anforderungen

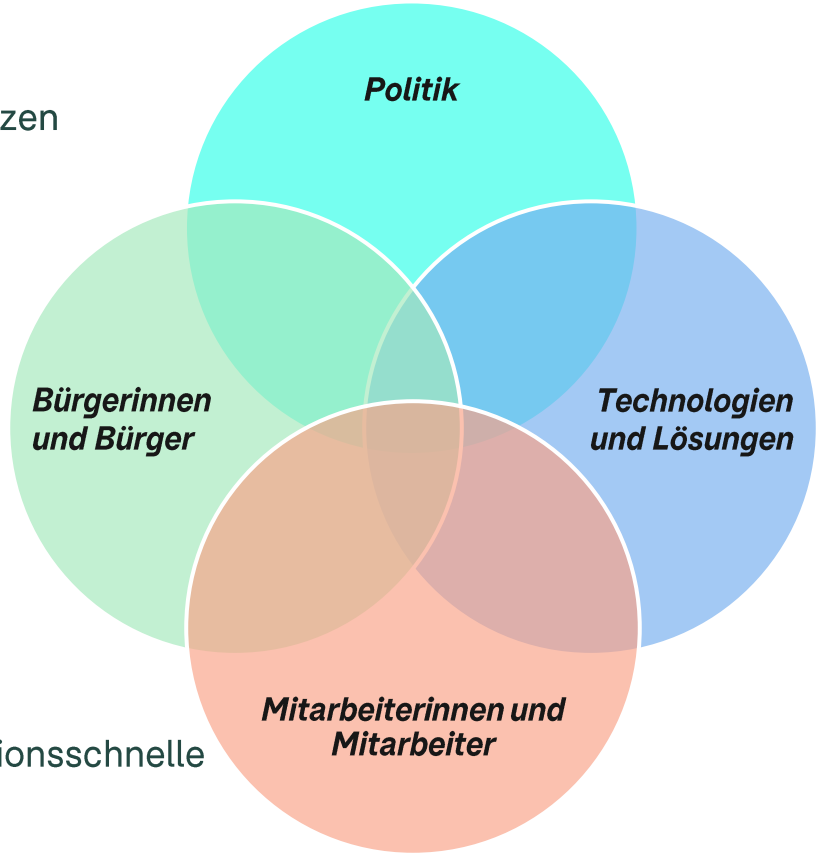


Farbige Felder: Versorgungsgebiet der KDN-Mitglieder; weiße Felder: übrige Kommunen; Quelle: KDB

- In NRW gibt es ca. ***30 kommunale IT-Einheiten***, davon ca. die Hälfte als IT-Dienstleister organisiert
- Zusätzlich gibt es eine starke Ausprägung von ***Städten und Landkreisen mit eigener ausgeprägter IT***
- In Nordrhein-Westfalen gibt seit Jahrzehnten eine stetig laufende ***Konsolidierung – dezentral und (über)regional***
- Konsolidierungen sind ***langfristige Prozesse*** – jede einzelne kann zwei bis vier Jahre bis zum Abschluss dauern
- Allein in den letzten ***10 Jahren sind mindestens drei große Fusionen*** in der kommunalen IT erfolgt
- IT-Dienstleister und Kommunen ***beziehen bereits Leistungen voneinander*** und arbeiten so indirekt auf eine Aufgabenteilung hin – i.d.R. im Leistungsaustausch über KDN
- ***Arbeitskreise und ähnliche Strukturen*** für unterschiedlichste Themen in NRW und bundesweit aktiv
- Es existieren unterschiedliche Geschäftsmodelle der kommunalen IT am Markt, darunter ***gemeinsame Rechtsformen für bestimmte Aufgaben***

Verschiedene Entwicklungen und Anforderungen erhöhen den Handlungsdruck auf die kommunalen IT-Dienstleister

- Konsolidierungstendenzen/Fusionstendenzen
- Bundespolitische Vorgaben (z. B. OZG)
- Föderalismus/Umsetzung EfA-Prinzip
- Krisenmanagement/Resilienz
- Nachhaltigkeit



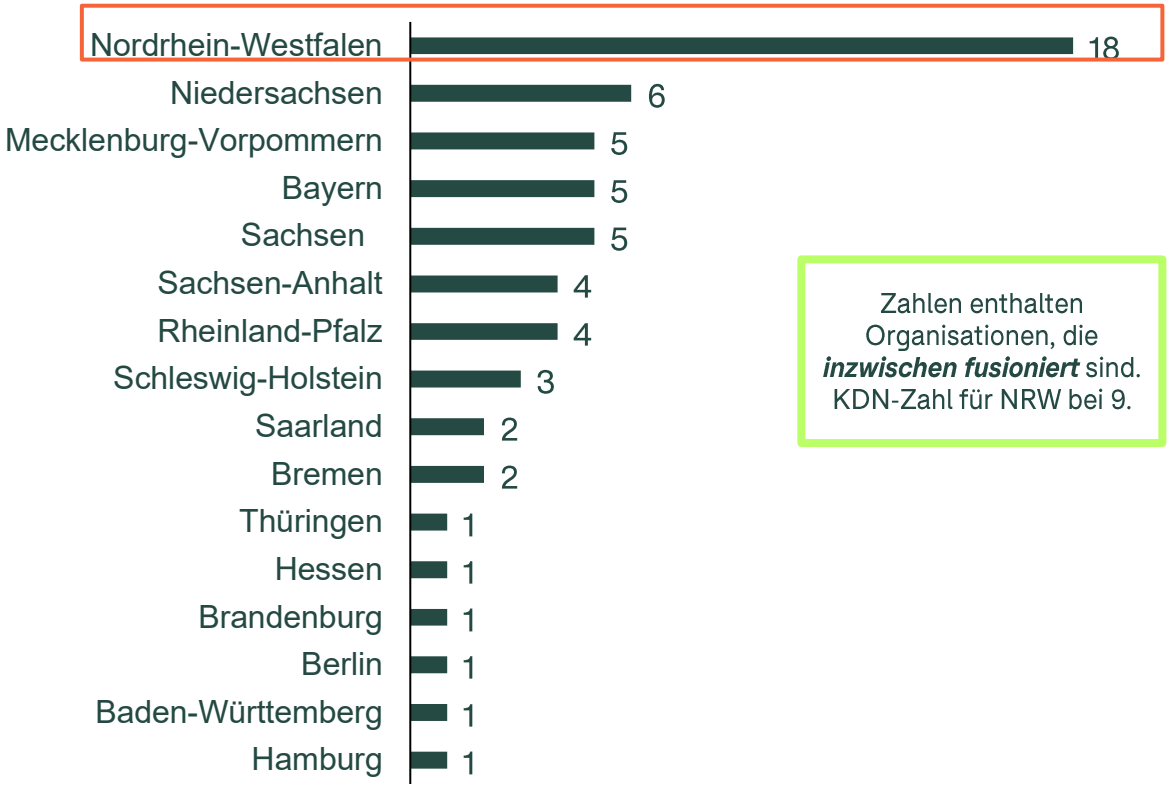
- Smart City
- Cloudifizierung, Multi-Cloud
- Cyber- & Informationssicherheit und digitale Souveränität
- Digitale Kunden-/Bürgerservices

- Steigende Kunden-/Bürgeranforderungen
- Kunden- und Bürgernähe
- Transparenz & Datensicherheit
- Bedarfsgerechte Erreichbarkeit und Reaktionsschnelle
- Nutzerfreundlichkeit, Einfachheit & Flexibilität von Services

- Demografischer Wandel
- Fachkräftemangel
- Arbeitgeberattraktivität durch New Work/Arbeit 4.0

Nordrhein-Westfalen hat bundesweit das größte Konsolidierungs-potenzial in der kommunalen IT

Anzahl kommunaler IT-Dienstleister je Bundesland



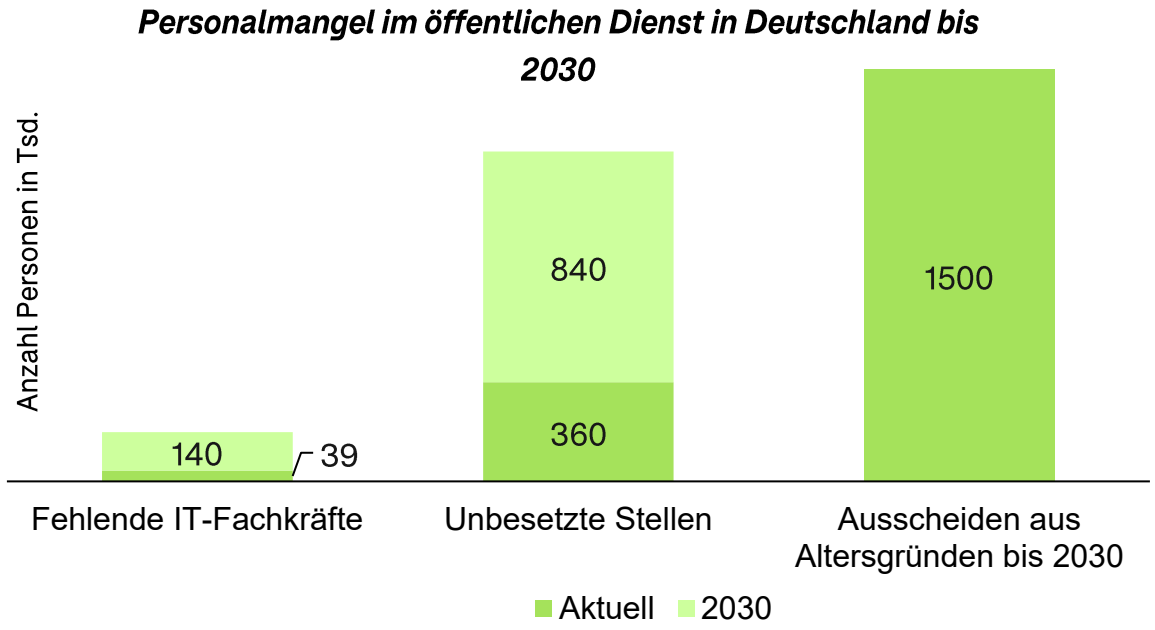
Zahlen enthalten Organisationen, die ***inzwischen fusioniert*** sind. KDN-Zahl für NRW bei 9.

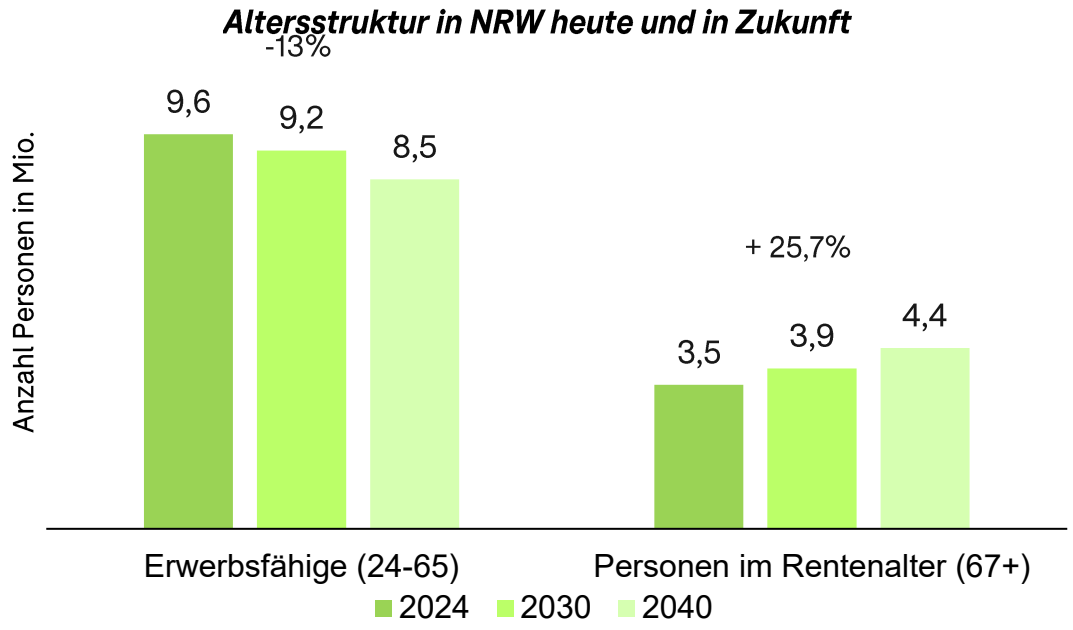
Quelle: WIK (2022)

- Viele anderen Bundesländer setzen längst auf ***zentrale IT-Strukturen*** und bündeln damit kommunale IT-Leistungen
- ***NRW*** bleibt im Vergleich deutlich ***fragmentierter***; viele einzelne Akteure erschweren standardisierte IT-Lösungen
- Als Folge werden Synergien nicht genutzt und die Kosten für alle Beteiligten in die Höhe getrieben
- Das bei gleichzeitig überdurchschnittlicher Verschuldung sowie unterdurchschnittlicher Pro-Kopf-Investition in Verwaltungsdigitalisierung

Der Handlungsdruck zur Konsolidierung ist in NRW besonders hoch.

Personalmangel erhöht den Konsolidierungsdruck





Der demografische Wandel spitzt den Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung massiv zu. Bis 2030 scheiden bis zu 1,5 Mio. Beschäftigte im öffentlichen Dienst in Deutschland aus – in NRW gehen bis 2040 über 10% der Erwerbsbevölkerung verloren. Der Verlust kommunaler Handlungsfähigkeit droht.

Quellen: McKinsey (2023), Linke Grafik, IT-Talent im Public Sector; IT.NRW (2023), Rechte Grafik, NRW: Zahl der Menschen im Rentenalter steigt bis 2030 um rund 10 %

Entwicklungen im Kontext der bundespolitischen Vorhaben

ZIELE DER BUNDESREGIERUNG

1. Konsolidierung & Digitalisierung der Verwaltung	▪ Flächendeckende Digitalisierung & Standardisierung ▪ Einheitliches Bürgerkonto für Verwaltungskommunikation ▪ Open-Data-Initiativen fördern
2. Erhöhung der IT-Sicherheit	▪ Ausbau von BSI & Cyber-Abwehrzentrum ▪ IT-Sicherheitsgesetz mit Mindeststandards & Meldepflichten ▪ Verpflichtung zu IT-Sicherheitsbudgets (10 %)
3. Steigerung der Wirtschaftlichkeit für Kommunen	▪ Nutzung bewährter Umsetzungslösungen ▪ Open-Source & Sicherheitsstandards bei Ausschreibungen ▪ Steuerliche Entlastung interkommunaler Zusammenarbeit
4. Anpassung an demografischen Wandel & moderne Verwaltung	▪ Demografie-feste Personalpolitik ▪ Förderung moderner, flexibler Arbeitsmodelle ▪ Digitale Weiterbildungs- & Qualifizierungsangebote
5. Förderung von Transparenz & Bürgerbeteiligung	▪ Digitale Plattformen für politische Beteiligung ▪ Digitalisierung in Planungsverfahren (z. B. Infrastruktur) ▪ Verbesserung von Akzeptanz & Transparenz

NRW kann mit zentralen IT-Strukturen diese Bundesziele auf Landes- und Kommunalebene unterstützen und mittragen und stärkt gleichzeitig die eigenen kommunalen Strukturen.

Konsolidierungsentwicklung in NRW ist unausweichlich



Gesteuerte Konsolidierung

- Die übergreifende zentrale IT-Organisation begleitet und steuert den Prozess der Konsolidierungen aktiv
- Die koordinierte Entwicklung wird gefördert durch politische Impulse, finanzielle Anreize und ggf. Gesetz
- Gemeinsame Architektur- und Prozessstandards werden definiert und umgesetzt
- Fusionen erfolgen dezentral, jedoch nach einheitlichen Standards auf einheitliche Geschäftsmodelle
- Langfristig entsteht eine zentrale IT-Organisation mit 3 bis 5 konsolidierten IT-Dienstleistern als Beteiligung



Ungesteuerte Konsolidierung

- Je nach Geschäftsmodell und strategischer Ausrichtung fusionieren einzelne IT-Dienstleister eigenständig
- IT-Dienstleister, die nicht fusionieren, werden sich voraussichtlich anderen IT-Dienstleistern anschließen
- Standardisierung und Interoperabilität entwickeln sich dabei eher situativ als zentral gesteuert
- Geschäftsmodelle bleiben spezifisch und uneinheitlich je dezentraler Fusion von einzelnen IT-Dienstleistern
- Über die nächsten 10 bis 20 Jahre entsteht so eine ungesteuerte Verdichtung auf ca. 5 bis 7 IT-Dienstleister

Die Konsolidierung in NRW ist bereits absehbar – entscheidend ist, ob sie strukturiert und gesteuert oder ungesteuert erfolgt.
Ersteres kann frühzeitig gemeinsame Standards und Strukturen ermöglichen.

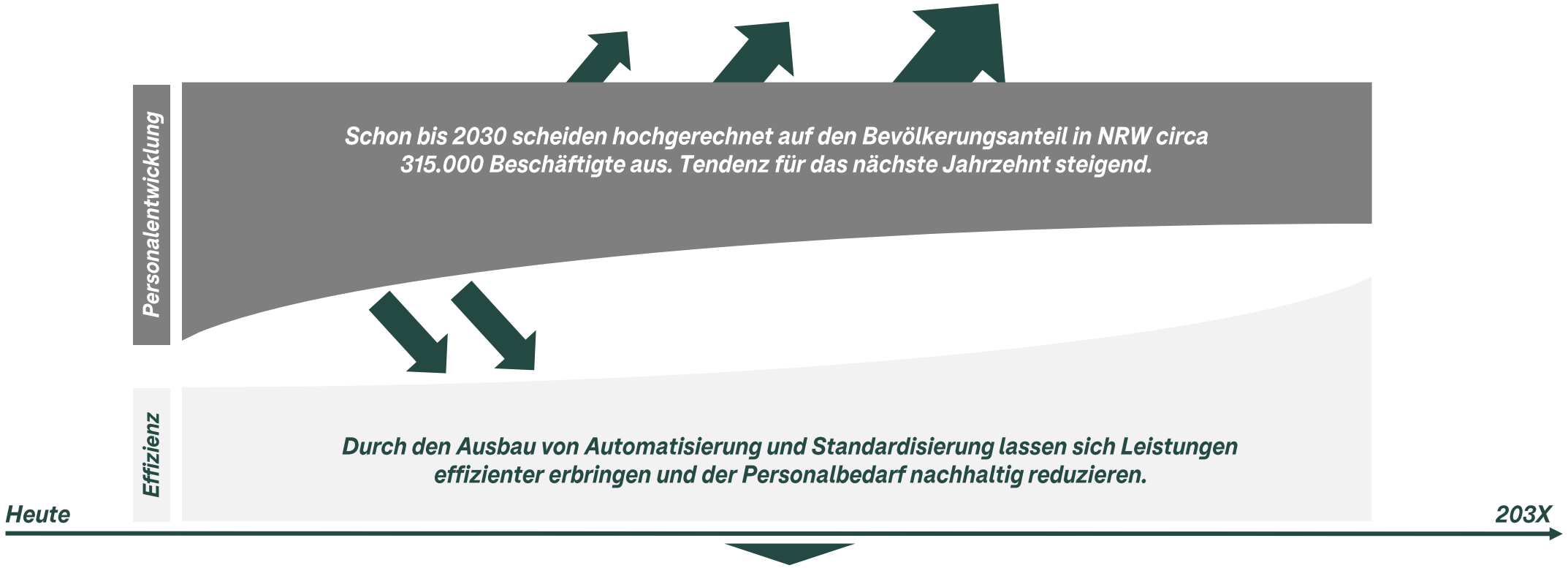
Zusammenfassend betrachtet besteht ein hoher Transformationsdruck, um die kommunale Zukunftsfähigkeit in NRW nachhaltig zu sichern

Trends und Erwartungen erhöhen den Veränderungsdruck	*Status Quo der kommunalen IT-Landschaft in NRW*
▪ ***Demografischer Wandel*** führt zu sinkender Erwerbszahl und steigendem Fachkräftemangel – der Handlungsdruck wächst ▪ Erwartungen an ***Digitalisierung, Cybersicherheit und moderne Serviceorientierung*** (z. B. hohe Erreichbarkeit) steigen ▪ ***Politische Erwartungen*** zielen auf stärkere Konsolidierung, höhere IT-Sicherheit, mehr Effizienz und bürgernahe Verwaltung	▪ Der ***IT-Markt in NRW*** ist stark fragmentiert und geprägt von zahlreichen Akteuren, was zu einer hohen Komplexität führt ▪ Die ***kommunalen Haushalte sind erheblich belastet***, sodass effiziente und wirtschaftliche Lösungen an Bedeutung gewinnen ▪ Im Vergleich zu anderen Bundesländern bestehen ***unterdurchschnittliche Pro-Kopf-Investitionen in NRW*** in Bezug auf Verwaltungsdigitalisierung

Potenziale und Handlungsoptionen

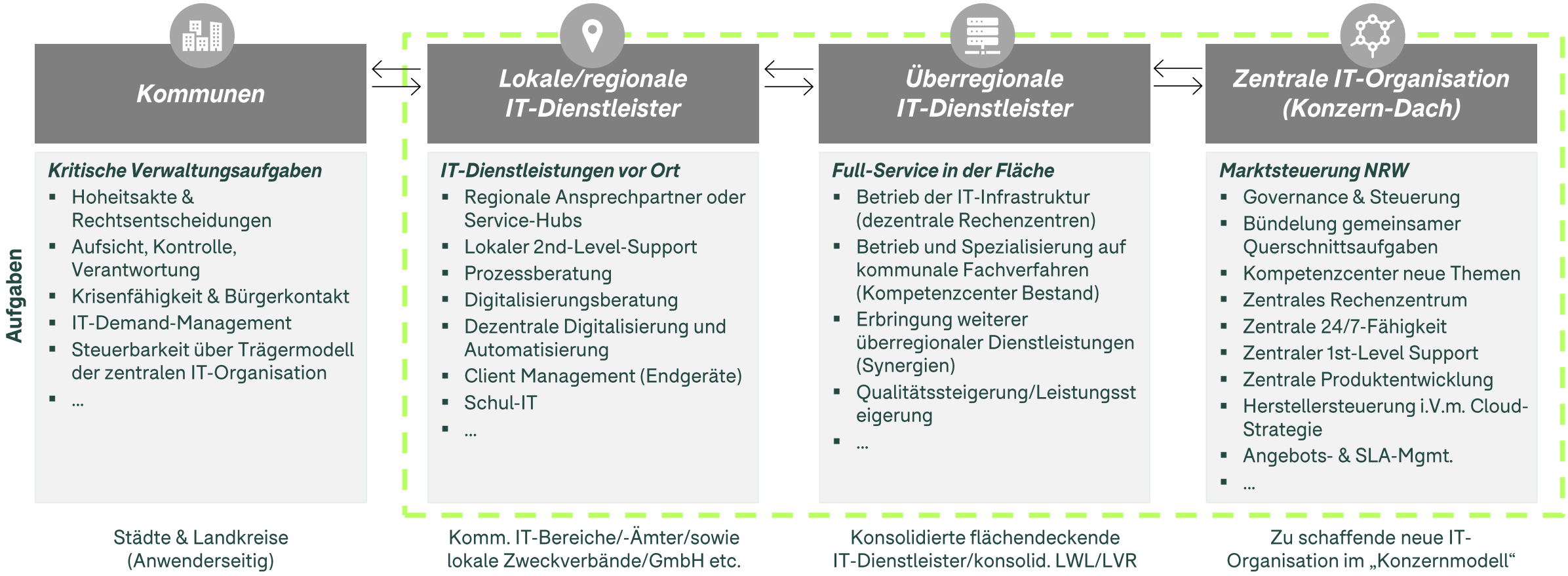
- Marktumfeld bietet erhebliche Chancen, um durch Bündelung und Kooperation Synergien und Effizienzgewinne zu realisieren
- Die Konsolidierung in NRW ist bereits absehbar – entscheidend ist, ob sie koordiniert oder dezentral erfolgt

Zum Erhalt der zukünftigen Handlungsfähigkeit bedarf es der Abgabe von Aufgaben durch die Kommunen an ein skalierbares Modell



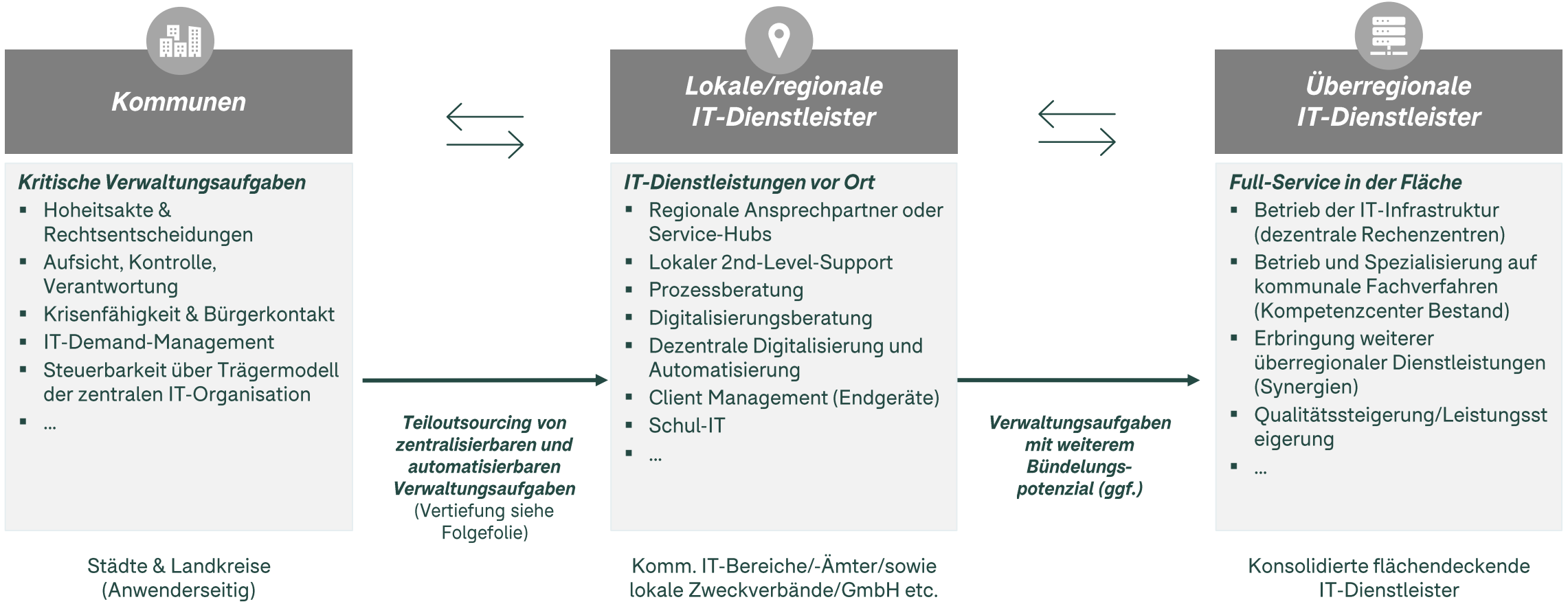
Die Aufgabenabgabe entlastet Kommunen und erhält ihre Handlungsfähigkeit durch gezielte Nutzung von Effizienzpotenzialen beisinkendem Personalbedarf.

Ein neues Marktmodell der kommunalen IT – aufgabenteilig, standardisiert, skalierbar und wirtschaftlich

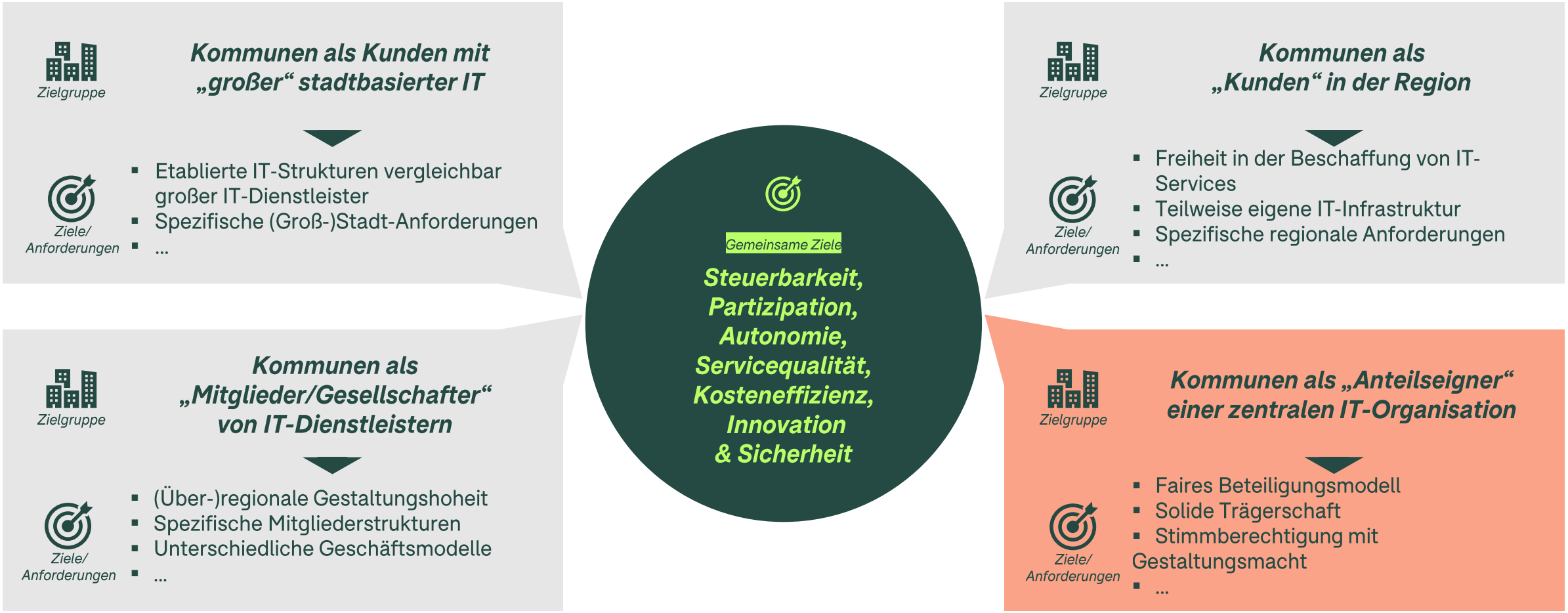


Wenn es keine lokalen oder regionalen IT-Dienstleister gibt, übernehmen überregionale IT-Dienstleister die Aufgaben und sichern die regionale Nähe.

Mögliche Neuordnung umfasst die Auslagerung und Bündelung von Verwaltungsaufgaben an IT-Dienstleister



Im Zielbild der zentralen kommunalen IT in NRW kommt die Kommune als „Anteilseigner“ einer zentralen IT-Organisation als Form hinzu



05

Szenarien und Bewertungskriterien

Die Betrachtung der NRW-Szenarien schafft den Kontext, um regionale Optionen realistisch und anschlussfähig bewerten zu können

Ziel der Betrachtung NRW

- Schaffung eines fundierten Verständnisses der aktuellen Situation und Entwicklungstendenzen der kommunalen IT in NRW
- Identifikation der ***wahrscheinlichsten Entwicklungsszenarien*** auf Landesebene
- Ableitung eines ***realistischen Referenzrahmens*** für die Szenarioanalyse im Münsterland

Vorgehensweise

- Systematische Herleitung und Bewertung der NRW-Szenarien
- Einordung entlang zentraler Kriterien (u.a. politische Interessen, technologische Entwicklungen, wirtschaftlicher Tragfähigkeit)

Relevanz für das Münsterland

- Nutzung der NRW-Konsolidierung als ***übergeordneter Rahmen*** für regionale Überlegungen
- ***Neutrale Ableitung*** möglicher Entwicklungsoptionen für die IT im Münsterland unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten
- Bewertung der Optionen hinsichtlich ***Anschlussfähigkeit, Umsetzbarkeit*** und ***Mehrwerten***

Fokus der Szenarioanalyse im Münsterland

- Fusions- und Bündelungsmodelle im Münsterland
- Governance- und Steuerungsmodelle für die regionale IT

In diesem Kapitel werden die möglichen Entwicklungsszenarien für die kommunale IT in NRW systematisch hergeleitet und basierend darauf die Handlungsoptionen für die IT im Münsterland abgeleitet. Die Kombination aus ***landesweiter Einordnung*** und ***regionaler Szenarioanalyse*** schafft eine fundierte Entscheidungsgrundlage für ***zukunftsfähige, anschlussfähige*** *und* ***wirtschaftlich tragfähige IT-Strukturen im Münsterland***.

5.1

Bewertungskriterien für die Szenarien in NRW

Übersicht der Bewertungscluster für die Bewertung der Szenarien in NRW

Politische Steuerung

Misst, in welchem Maß politische Rahmenbedingungen, landesweite Strategien und die Kooperationsbereitschaft kommunaler Akteure ein Szenario unterstützen.

Strukturelle Fragmentierung der IT-Landschaft

Erfasst, wie stark die IT-Landschaft durch unterschiedliche Anbieter, Rechtsformen und parallele Strukturen geprägt ist. Bewertet wird, wie ein Szenario hilft, Redundanzen abzubauen und strukturelle Komplexität zu reduzieren.

Technologische Treiber

Misst, wie gut ein Szenario auf technologische Entwicklungen wie Cloud, KI, Cybersecurity und Interoperabilität reagiert.

Wirtschaftliche Tragfähigkeit

Bewertet, ob ein Szenario wirtschaftlich nachhaltig ist und den Anforderungen moderner kommunaler IT erfüllen kann. Erfasst werden Skaleneffekte, Investitions-fähigkeit und die Fähigkeit, wachsende technologische und personelle Kosten zu tragen.

Demographie

Misst, wie gut ein Szenario auf den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel im kommunalen IT-Umfeld reagieren kann.

Gesellschaftliche Erwartungen

Indiziert, in welchem Maß ein Szenario steigende Anforderungen von Bürgern, Politik und Verwaltung – etwa digitale Services, Verfügbarkeit, Geschwindigkeit und Sicherheit – erfüllen kann.

Kooperationskultur & institutionelle Reife

Misst die vorhandene Bereitschaft und Fähigkeit der beteiligten Organisationen, gemeinsam zu arbeiten, Standards zu setzen und Governance-Strukturen zu teilen.

Innovations- & Wettbewerbsdynamik

Bewertet, wie gut ein Szenario auf Innovationsdruck, neue Technologien und Wettbewerb – etwa durch große IT-Dienstleister oder private Anbieter – reagiert.

Bewertungskriterien des Clusters Politische Steuerung

Mit insgesamt 24 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
1	Politische Steuerung	Existenz landesweiter Digitalstrategien	Bewertet, ob NRW klare, verbindliche Digitalstrategien vorgibt, die Konsolidierungsprozesse unterstützen oder strukturieren. Je konsolidierter die IT-Landschaft ist, desto erfolgreicher lässt sich eine landesweite zentrale Digitalisierungssteuerung umsetzen.
2	Politische Steuerung	Kooperationsbereitschaft der kommunalen Spitzenverbände	Misst, inwiefern Städtetag, Landkreistag und Gemeindebund gemeinsame Positionen vertreten und bereit sind, landesweit abgestimmte IT-Modelle zu unterstützen.
3	Politische Steuerung	Politischer Konsens über Zentralisierungstendenzen	Bewertet, ob politische Akteure – Land, Kommunen, Verbände – eine gemeinsame Linie zur Bündelung von IT-Strukturen verfolgen. Ein hoher Konsens erleichtert Entscheidungen und beschleunigt Konsolidierung.
4	Politische Steuerung	Vertrauen in übergeordnete Steuerung	Betrachtet die Bereitschaft der Kommunen, Steuerungsbefugnisse oder Standards an landesweite Akteure (z. B. KDN) zu delegieren. Hohe Vertrauenswerte fördern gesteuerte Modelle.
5	Politische Steuerung	Kommunikation von Mehrwerten einer Konsolidierung	Bewertet, wie klar und überzeugend Vorteile (z. B. Effizienz, Sicherheit, Standards) kommuniziert werden. Gute Kommunikation erleichtert politische Beschlüsse.

Bewertungskriterien des Clusters strukturellen Fragmentierung der IT-Landschaft

Mit insgesamt 24 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
6	Strukturelle Fragmentierung	Hohe Anzahl an kommunalen IT-Dienstleistern	Erfasst die grundsätzliche Ausgangslage: je fragmentierter die Landschaft, desto relevanter Konsolidierungsdruck – aber desto komplexer die Umsetzung. Eine hohe Bewertung entspricht einer niedrig fragmentierten IT-Landschaft.
7	Strukturelle Fragmentierung	Redundanzen bei Leistungen und Infrastrukturen	Bewertet Mehrfachstrukturen (RZ, Betrieb, Fachverfahren), die Kosten verursachen und Konsolidierung wirtschaftlich attraktiv machen.
8	Strukturelle Fragmentierung	Unterschiedliche Rechtsformen und Gesellschafterstrukturen	Analysiert die Heterogenität von Zweckverbänden, GmbHs, Eigenbetrieben etc., die Fusionen und Integrationen erschweren.

Bewertungskriterien des Clusters technologische Treiber

Mit insgesamt 24 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
9	Technologische Treiber	Hoher Investitionsbedarf (Cloud, IT-Sicherheit, KI, Automatisierung)	Bewertet, wie stark technologische Entwicklungen Investitionen erfordern, die kleine Organisationen alleine ggf. nicht mehr tragen können.
10	Technologische Treiber	Regulatorischer Druck (z. B. Sicherheitsgesetze, Verwaltungsdigitalisierung)	Erfasst, inwieweit das jeweilige Szenario dem externen Druck durch gesetzliche Vorgaben, der gemeinsame Standards und größere Strukturen notwendig macht, entgegen kommt.
11	Technologische Treiber	Interoperabilität von Fachverfahren und Schnittstellen	Misst die Notwendigkeit, Datenflüsse und Verfahren übergreifend zu vernetzen – ein Schlüsselargument für gemeinsame Architekturen.

Bewertungskriterien des Clusters wirtschaftliche Tragfähigkeit

Mit insgesamt 24 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
12	Wirtschaftliche Tragfähigkeit	Wirtschaftliche Eigenständigkeit kleiner Einheiten	Bewertet die die Fähigkeit kleiner IT-Dienstleister, innerhalb eines Szenarios dauerhaft wirtschaftlich zu arbeiten – insbesondere unter steigendem Investitionsdruck.
13	Wirtschaftliche Tragfähigkeit	Skaleneffekte und Kostenvorteile bei größeren Einheiten	Erfasst, ob das Szenario zu günstigeren Beschaffungskosten, effizienteren Betriebsmodellen und finanziellen Vorteilen führt.
14	Wirtschaftliche Tragfähigkeit	Finanzielle Tragfähigkeit für Personal und Technologie	Bewertet die Auswirkungen des Szenarios auf die wirtschaftliche Situation der Kommunen und IT-Einheiten in NRW.

Bewertungskriterien des Clusters Demographie

Mit insgesamt 24 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
15	Demographie	Wettbewerb um IT-Fachkräfte mit Privatwirtschaft	Misst, wie stark der Fachkräftemangel den Betrieb der IT-Organisationen im jeweiligen Szenario gefährden. Größere Strukturen bieten bessere Arbeitgeberattraktivität.
16	Demographie	Altersschnitt und Nachbesetzungsquote in kommunaler IT	Analysiert die demografische Entwicklung in der Belegschaft und die Wahrscheinlichkeit einer Nachbesetzung pro Szenario.

Bewertungskriterien des Clusters gesellschaftliche Erwartungen

Mit insgesamt 24 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
17	Gesellschaftliche Erwartungen	Erwartung an Servicequalität, Online-Dienste und 24/7-Verfügbarkeit	Bewertet die steigenden Anforderungen von Bürgern und Verwaltungen an digitale Services. Dies erfordert oft größere, professionelle IT-Strukturen.
18	Gesellschaftliche Erwartungen	Digitalisierungsanforderungen durch Bund und Land (z. B. OZG)	Analysiert gesetzliche Erwartungen, die harmonisierte Architekturen, Standards und Umsetzungskraft verlangen.
19	Gesellschaftliche Erwartungen	Vertrauen in öffentliche IT-Kompetenz	Misst die mögliche Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit kommunaler IT-Dienstleister pro Szenario in der Öffentlichkeit und Verwaltung.

Bewertungskriterien des Clusters Kooperationskultur und institutionellen Reife[1]

Mit insgesamt 24 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
20	Kooperationskultur und institutionelle Reife	Erfahrungswerte mit Shared Services und interkommunaler Zusammenarbeit	Bewertet die Historie und Stärke bestehender Kooperationen – ein zentraler Indikator für die Umsetzbarkeit weiterer Bündelung.
21	Kooperationskultur und institutionelle Reife	Bisherige Gremien (z. B. KDN) und ihre Wirksamkeit	Analysiert, ob bestehende Institutionen bereits koordinierende Wirkung entfalten und gemeinsame Standards durchsetzen können.
22	Kooperationskultur und institutionelle Reife	Grundvoraussetzungen für gemeinsame IT-Entscheidungen	Bewertet Governance, Transparenz und Entscheidungsstrukturen, die für konsolidierte Modelle notwendig sind.

[1] Für dieses Cluster wird die Ist-Situation in NRW bewertet

Bewertungskriterien des Clusters Innovations- und Wettbewerbsdynamik[1]

Mit insgesamt 24 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
23	Innovations- und Wettbewerbsdynamik	Zunehmender Konkurrenzdruck durch private IT-Dienstleister	Bewertet, wie stark Kommunen mit professionellen Anbietern konkurrieren, was zu höherem Innovations- und Qualitätsdruck führt.
24	Innovations- und Wettbewerbsdynamik	Bedarf an Standardisierung zur Kostensenkung	Analysiert, ob gemeinsame Plattformen und Standards notwendig sind, um dauerhaft wirtschaftlich zu bleiben.

[1] Für dieses Cluster wird die Ist-Situation in NRW bewertet

5.2

Übersicht und Bewertung der relevanten Szenarien in NRW

NRW steht vor der strategischen Entscheidung, wie die kommunale IT effizient und mehrwertbringend umgesetzt werden kann

Gesteuerte Konsolidierung[1]

- Die übergreifende zentrale IT-Organisation begleitet und ***steuert den Prozess der Konsolidierungen*** aktiv
- Die koordinierte Entwicklung wird gefördert durch politische Impulse, finanzielle Anreize und ein für 2026 geplantes Gesetz
- Gemeinsame ***Architektur- und Prozessstandards*** werden definiert und umgesetzt
- Fusionen erfolgen dezentral, jedoch nach einheitlichen ***Standards*** auf einheitliche ***Geschäftsmodelle***
- Langfristig entsteht eine zentrale IT-Organisation mit ***3 bis 5 konsolidierten IT-Dienstleistern*** als Beteiligung

Ungesteuerte Konsolidierung

- Je nach Geschäftsmodell und strategischer Ausrichtung ***fusionieren einzelne IT-Dienstleister eigenständig***
- IT-Dienstleister, die nicht fusionieren, werden sich voraussichtlich anderen IT-Dienstleistern anschließen
- Standardisierung und Interoperabilität entwickeln sich dabei ***eher situativ als zentral*** gesteuert
- Geschäftsmodelle bleiben ***spezifisch und uneinheitlich*** je dezentraler Fusion von einzelnen IT-Dienstleistern
- Über die nächsten 10 bis 20 Jahre entsteht so eine ***ungesteuerte Verdichtung auf ca. 5 bis 7 IT-Dienstleister***

Keine Konsolidierung

- Kommunale IT-Dienstleister agieren weiterhin ***eigenständig***
- Politische Impulse oder landesweite Fördermechanismen zur Konsolidierung bleiben aus oder greifen nicht
- Strukturelle/organisatorische ***Fragmentierung der kommunalen IT-Landschaft***
- Kooperationsvorhaben entstehen punktuell
- Kommunen und Kreise nutzen ***unterschiedliche Lösungen*** und IT-Strategien
- Langfristig ***ungleiche Leistungsfähigkeit*** zwischen einzelnen Regionen und Dienstleistern („Digital Divide“).

Die Konsolidierung der kommunalen IT und kommunalen IT-Dienstleister in NRW erscheint als beste Möglichkeit, um den steigenden technologischen und gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden zu können. Dieser Prozess kann strukturiert und gesteuert oder ungesteuert verlaufen.

[1] Die kommunalen Spitzenverbände und das Land NRW setzen derzeit ein Projekt auf für die gesteuerte Konsolidierung

Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten in NRW[1]

Nr.	Cluster	Kriterium	Gesteuerte Konsolidierung	Ungesteuerte Konsolidierung	Keine Konsolidierung
1	Politische Steuerung	Existenz landesweiter Digitalstrategien	★★★★	★★★	★
		Kooperationsbereitschaft der kommunalen Spitzenverbände	★★★	★★★	★★
		Politischer Konsens über Zentralisierungstendenzen	★★★★	★★	★★
		Vertrauen in übergeordnete Steuerung	★★★★	★★	★★
		Kommunikation von Mehrwerten einer Konsolidierung	★★★	★★★	★
		Durchschnittswert	★★★	★★	★
2	Strukturelle Fragmentierung der IT-Landschaft	Hohe Anzahl an kommunalen IT-Dienstleistern	★★★★	★★★	★
		Redundanzen bei Leistungen und Infrastrukturen	★★★★	★★★★	★★
		Unterschiedliche Geschäftsmodelle und Gesellschafterstrukturen	★★★	★★	★
		Durchschnittswert	★★★	★★★	★
3	Technologische Treiber	Hoher Investitionsbedarf in Cloud, IT-Sicherheit, KI und Automatisierung	★★★	★★★	★
		Standardisierungsdruck (z.B. E-Government-Gesetze, Verwaltungsdigitalisierung)	★★★★	★★	★
		Interoperabilität von Fachverfahren und Schnittstellen	★★★★	★★	★
		Durchschnittswert	★★★	★★	★
4	Wirtschaftliche Tragfähigkeit	Wirtschaftliche Eigenständigkeit kleinerer Anbieter	★★	★★★	★
		Skaleneffekte und Kostenvorteile bei größeren Einheiten	★★★★	★★★★	★
		Fähigkeit zur Investition in Personal und Technologie	★★★★	★★★★	★
		Durchschnittswert	★★★	★★★	★
5	Demographie	Wettbewerb um IT-Fachkräfte mit Privatwirtschaft	★★	★★	★★
		Altersdurchschnitt und Nachbesetzungsquote in kommunaler IT	★★★	★★★	★
		Durchschnittswert	★★	★★	★
6	Gesellschaftliche Erwartungen	Erwartung an Servicequalität, Online-Dienste, 24/7-Verfügbarkeit	★★★★	★★★	★
		Digitalisierungsziele aus Bund und EU (z. B. OZG	★★★	★★★	★
		Vertrauen in öffentliche IT-Kompetenz	★★★★	★★★	★
		Durchschnittswert	★★★	★★★	★
7	Kooperationskultur und institutionelle Reife	Erfahrungen mit Shared Services und interkommunaler Zusammenarbeit	★★	★★	★★
		Bestehende Gremien (z. B. KDN) und ihre Wirksamkeit	★★★	★★★	★★★
		Governance-Strukturen für gemeinsame IT-Entscheidungen	★★	★★	★★
		Durchschnittswert	★★	★★	★★
8	Innovations- und Wettbewerbsdynamik	Zunehmende Konkurrenz durch private IT-Dienstleister	★★	★★	★★
		Bedarf an Standardisierung zur Kostensenkung	★★★★	★★★★	★★★★
		Durchschnittswert	★★★	★★★	★★★
		Summe Durchschnittswerte:	**26**	**22**	**13**

Die Bewertung der Möglichkeiten entlang politischer, technologischer und gesellschaftlicher Kriterien unterstreicht, dass die Konsolidierung der kommunalen IT und kommunalen IT-Dienstleister in NRW strategisch sinnvoll ist.

[1] Die Einschätzung erfolgte auf Grundlage verfügbarer Informationen und branchenbezogener Expertise

Die Bewertung zeigt, dass ein hoher Transformationsdruck besteht, um die kommunale Leistungs- und Zukunftsfähigkeit in NRW zu sichern

Technologischer Druck & Sicherheitsanforderungen

- Cloud, KI, Cybersecurity und Interoperabilität erfordern Investitionen und Fähigkeiten, die einzelne IT-Einheiten allein nicht mehr tragen können.

Wirtschaftliche Tragfähigkeit & Skaleneffekte

- Nur größere, gebündelte Strukturen ermöglichen effizienten Betrieb, geringere Kosten und finanzierbare Innovationen – „Weiter so“ ist langfristig nicht tragfähig.

Fachkräftemangel & Spezialisierungsbedarf

- Konsolidierte Organisationen bieten attraktivere Strukturen, klare Karrierewege und spezialisierte Teams – kleine Einheiten geraten potentiell in Leistungsdefizite.

Wachsende Anforderungen von Land, Kommunen und Gesellschaft

- Einheitliche Standards, 24/7-Services und hohe Servicequalität sind nur mit starken, integrierten Dienstleistern erfüllbar.

Vermeidung einer ungesteuerten Konsolidierung

- Der Markt bewegt sich bereits – ohne aktives Handeln drohen unkoordinierte Zusammenschlüsse, Abhängigkeiten und der Verlust regionaler Steuerungsfähigkeit.

Politische Entwicklungen

- Die politischen Erwartungen in NRW richten sich zunehmend auf eine stärkere Bündelung kommunaler IT-Strukturen. Mit der Option eines gesetzlichen Rahmens verstärkt das Land den Druck, Konsolidierung aktiv zu gestalten.

Die Analyse der landesweiten Anforderungen und die Bewertung der NRW-Szenarien zeigen, dass eine ***Konsolidierung der kommunalen IT unvermeidbar*** ist, um ***Leistungsfähigkeit, Sicherheit und Zukunftsfähigkeit*** der digitalen Verwaltung dauerhaft sicherzustellen.

5.3

Bewertungskriterien für die Szenarien der kommunalen IT-Dienstleister im Münsterland

Übersicht der Bewertungscluster für die Bewertung der Szenarien der drei IT-Dienstleister im Münsterland

Strategie

Misst, wie gut ein Szenario die langfristigen Ziele und strategische Ausrichtung der Partner unterstützt und ihre Position im übergeordneten Umfeld stärkt.

Portfolio & Fähigkeiten

Bewertet, in welchem Umfang ein Szenario die Leistungsfähigkeit, Kompetenz-entwicklung und Innovationskraft der Partner erweitert oder ergänzt.

Leistung & Steuerung

Erfasst, wie effektiv ein Szenario operative Leistungen erbringt und gleichzeitig eine klare Steuerung und zuverlässige Umsetzung gewährleistet.

Wirtschaftlichkeit

Misst, wie tragfähig und effizient ein Szenario aus finanzieller Sicht ist und in welchem Umfang es nachhaltige Vorteile erzeugt.

Organisation & Kultur

Bewertet, wie gut ein Szenario von den Organisationen akzeptiert wird und wie reibungslos es organisatorisch und kulturell umgesetzt werden kann.

Bewertungskriterien des Clusters Strategie

Mit insgesamt 20 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
1	Strategie	Strategischer Fit	In welchem Maß unterstützt das Szenario die strategischen Ziele und Digitalstrategien der drei Partner (KAAW, citeq, Kreis Steinfurt)?
2	Strategie	Nachhaltigkeit des Modells	Ist das Modell langfristig tragfähig – organisatorisch, wirtschaftlich und technologisch – und bietet es Zukunftssicherheit im Umfeld der kommunalen IT-Dienstleister im Münsterland?
3	Strategie	Positionierung im NRW-Kontext	Verbessert das Szenario die Sichtbarkeit, Anschlussfähigkeit oder Verhandlungsmacht der kommunalen IT-Dienstleister im Münsterland im Verhältnis zu anderen großen kommunalen IT-Dienstleistern in NRW?
4	Strategie	Handlungsdruck/zeitliche Kritikalität	Wie dringend ist die Umsetzung aus externer oder interner Sicht (z. B. OZG-Fristen, Fachverfahren, Ressourcenengpässe)?
5	Strategie	Erfahrungen und Umsetzungsfähigkeit	Wie realistisch ist die Umsetzung unter Berücksichtigung der bisherigen Erfahrungen mit Kooperationen, Fusionen und Governance-Projekten der beteiligten Partner?

Bewertungskriterien des Clusters Portfolio & Fähigkeiten

Mit insgesamt 20 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
6	Portfolio & Fähigkeiten	Leistungs- und Portfolioergänzung	In welchem Umfang ergänzt, konsolidiert oder stärkt das Szenario das bestehende Leistungs- und Produktportfolio der drei Partner?
7	Portfolio & Fähigkeiten	Spezialisierung und Kompetenzentwicklung	Fördert das Szenario die Ausbildung von Kompetenzzentren oder die gezielte Bündelung von Know-how in bestimmten Themenfeldern (z. B. Cloud, IT-Sicherheit, Fachverfahren, OZG)?
8	Portfolio & Fähigkeiten	Standardisierung und Skaleneffekte	Ermöglicht das Szenario Effizienzgewinne durch gemeinsame Standards, Skalierung oder die Konsolidierung von Prozessen, Infrastrukturen und Systemen?
9	Portfolio & Fähigkeiten	Technologische Zukunftsfähigkeit	In welchem Maß unterstützt das Szenario moderne IT-Architekturen und Innovation (Cloud-Readiness, Automatisierung, KI)?

Bewertungskriterien des Clusters Operative Leistung & Steuerung

Mit insgesamt 20 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
10	Leistung & Steuerung	Prozessqualität und Steuerbarkeit	Verbessert das Szenario die Transparenz, Qualität und Steuerbarkeit der gemeinschaftlichen Prozesse im Münsterland (z. B. Anforderungs-, Change- oder Incident-Management)?
11	Leistung & Steuerung	Governance-Struktur	Ermöglicht das Szenario eine klare, effiziente und akzeptierte Governance – also Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen, die handhabbar und wirksam sind?
12	Leistung & Steuerung	Service- und Kundennähe	Führt das Szenario zu einem verbesserten Serviceerlebnis für Kommunen, Fachämter oder Bürger (z. B. durch zentrale Ansprechstellen, einheitliche SLAs oder schnellere Reaktionszeiten)?

Bewertungskriterien des Clusters Wirtschaftlichkeit

Mit insgesamt 20 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
13	Wirtschaftlichkeit	Umsetzungsaufwand	Wie hoch ist der Aufwand (zeitlich, personell, organisatorisch) zur Realisierung des Szenarios?
14	Wirtschaftlichkeit	Investitionsbedarf	In welchem Umfang sind zusätzliche finanzielle Mittel zur Umsetzung erforderlich (z. B. für Migration, infrastrukturelle Anpassungen oder organisatorische Veränderungen)?
15	Wirtschaftlichkeit	Synergie- und Kosteneffekte	Sind Effizienzgewinne, Einsparungen oder Wirtschaftlichkeitseffekte mittel- und langfristig zu erwarten?
16	Wirtschaftlichkeit	Förder- und Finanzierungsfähigkeit	Lässt sich das Szenario über Fördermittel, Landesprogramme oder andere Finanzierungsinstrumente unterstützen?

Bewertungskriterien des Clusters Organisation & Kultur

Mit insgesamt 20 Bewertungskriterien werden die möglichen Szenarien bewertet. Die Bewertungsskala umfasst vier Abstufungen von sehr ungünstig bis sehr günstig.

Nr.	Cluster	Bewertungskriterium	Beschreibung
17	Organisation & Kultur	Akzeptanz in den Organisationen	Wie wahrscheinlich ist es, dass Beschäftigte der beteiligten Organisationen das Szenario mittragen und aktiv unterstützen?
18	Organisation & Kultur	Akzeptanz bei politischen Trägern/Gesellschaftern	In welchem Maß ist politische und administrative Zustimmung (z. B. Stadt Münster, Kreis Steinfurt, KAAW) zu erwarten?
19	Organisation & Kultur	Kooperations- und Integrationsfähigkeit	Wie gut lassen sich Organisationskulturen, Prozesse und Strukturen zusammenführen?
20	Organisation & Kultur	Rechtsform- und Satzungsflexibilität	Wie kompatibel ist das Szenario mit den bestehenden Rechtsformen (Zweckverband, Eigenbetrieb, Kreisverwaltung)?

5.4

Übersicht und Bewertung der Szenarien der kommunalen IT-Dienstleister im Münsterland

Hohe Relevanz der IT-Konsolidierung im Münsterland – auch unabhängig von landesweiten Entwicklungen

Entwicklungen in NRW

- KDN-Gutachten und politische Zielbilder bekräftigen die landesweite ***Konsolidierungsabsicht***
- Zunehmende ***Zentralisierung von Vorgaben, Standards und Governance***-Strukturen
- ***Hoher technologischer und finanzieller Druck*** auf kommunale IT-Dienstleister
- Steigende Anforderungen *an* ***Resilienz, Sicherheit und Effizienz*** in der öffentlichen IT
- Gefahr: Regionale Besonderheiten und Kompetenzen könnten bei landesweiten Lösungen verloren gehen

Bedeutung für das Münsterland

- ***Frühzeitige Positionierung*** notwendig, um Entwicklungen aktiv mitzugestalten
- ***Koordinierte Zusammenarbeit*** kann regionale Synergien sichern und stärken
- Möglichkeit, ***eigene Modelle*** der IT-Konsolidierung zu erproben – angepasst an regionale Strukturen
- ***Rolle als Vorreiterregion*** in NRW durch abgestimmtes, strategisches Handeln der IT-Dienstleister
- Sicherstellung einer ***zukunftsfähigen, resilienten und bürgerorientierten IT-Versorgung*** für Kommunen

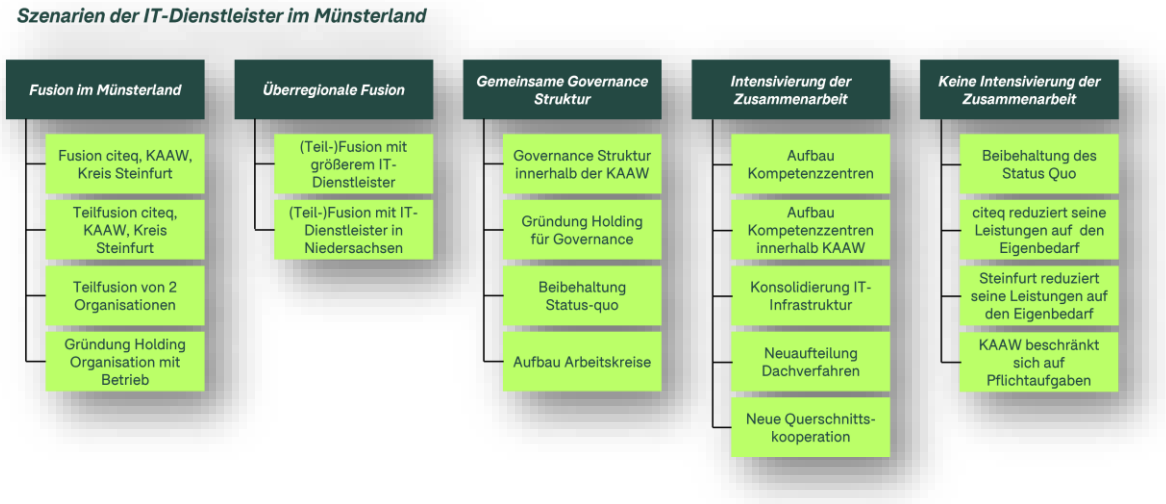
Das KDN-Gutachten setzt klare Impulse für eine ***landesweite Konsolidierung***, die bereits politisch diskutiert wird.
Umso wichtiger ist es, dass die IT-Dienstleister im Münsterland ***frühzeitig gemeinsame Zukunftsszenarien*** entwickeln und **ihre Rolle** darin definieren.

Übersicht möglicher Grundausrichtungen und Szenarien der drei IT-Dienstleister

Szenarien der IT-Dienstleister im Münsterland

Fusion im Münsterland	*Überregionale Fusion*	*Gemeinsame Governance Struktur*	*Intensivierung der Zusammenarbeit*	*Keine Intensivierung der Zusammenarbeit*
Fusion citeq, KAAW, Kreis Steinfurt	(Teil-)Fusion mit größerem IT-Dienstleister	Governance Struktur innerhalb der KAAW	Aufbau Kompetenzzentren	Beibehaltung des Status Quo
Teilfusion citeq, KAAW, Kreis Steinfurt	(Teil-)Fusion mit IT-Dienstleister in Niedersachsen	Gründung Holding für Governance	Aufbau Kompetenzzentren innerhalb KAAW	citeq reduziert seine Leistungen auf den Eigenbedarf
Teilfusion von 2 Organisationen		Beibehaltung Status-quo	Konsolidierung IT-Infrastruktur	Steinfurt reduziert seine Leistungen auf den Eigenbedarf
Gründung Holding Organisation mit Betrieb		Aufbau Arbeitskreise	Neuaufteilung Dachverfahren	KAAW beschränkt sich auf Pflichtaufgaben
			Neue Querschnitts-kooperation	

Übersicht möglicher Grundausrichtungen und Szenarien der drei IT-Dienstleister



Die drei kommunalen IT-Dienstleister können unterschiedliche strategische Grundausrichtungen verfolgen:

- ***Fusion im Münsterland:*** Zusammenschluss der drei kommunalen IT-Dienstleister innerhalb des Münsterlands zu einer gemeinsamen Organisation.
- ***Überregionale Fusion:*** Prüfung und Umsetzung eines Zusammenschlusses mit weiteren kommunalen IT-Dienstleistern in Nordrhein-Westfalen oder Niedersachsen, um eine größere organisatorische und wirtschaftliche Einheit zu bilden.
- ***Gemeinsame Governance-Struktur:*** Aufbau einer einheitlichen, übergeordneten Governance-Struktur zur strategischen Steuerung, ohne dass eine organisatorische Fusion erfolgt.
- ***Intensivierte Zusammenarbeit:*** Ausweitung der operativen Kooperation in ausgewählten Leistungsbereichen, ohne formelle Fusion oder gemeinsame Governance-Struktur.
- ***Beibehaltung des Status quo:*** Fortführung der bestehenden Strukturen und Zusammenarbeit ohne grundlegende organisatorische oder strategische Veränderungen

Betrachtung der Bewertung und Auswahl der möglichen Szenarien

Nr.	Cluster	Kriterium	Fusion citeq, KAAW, Kreis Steinfurt	Teilfusion citeq, KAAW, Kreis Steinfurt	Teilfusion von 2 Organisationen	Gründung Holding Organisation mit Betrieb	(Teil-)Fusion mit größerem IT-Dienstleister	(Teil-)Fusion mit IT-Dienstleister in Niedersachsen	Governance Struktur innerhalb der KAAW	Gründung Holding für Governance	Beibehaltung Status-quo	Aufbau Arbeitskreise	Aufbau Kompetenzzentren	Aufbau Kompetenzzentren innerhlab KAAW	Konsolidierung IT-Infrastruktur	Neuaufteilung Dachverfahren	Neue Querschnittskooperation
1	Strategie	Strategischer Fit	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★	★★★	★★★★	★	★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★★
		Nachhaltigkeit des Modells	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★	★★★	★★★★	★	★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★
		Positionierung im NRW-Kontext	★★★★	★★★	★★	★★★★	★★★★	★	★★★	★★★★	★	★★	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★
		Handlungsdruck / zetliche Kritikalität	★★★	★★★	★★	★★★	★★★	★	★★★	★★	★★★★	★★	★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★★
		Erfahrungen und Umsetzungsfähigkeit	★	★★	★★★	★★	★★	★	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★★
		Durchschnittswert	3,20	2,80	2,60	3,40	3,20	1,40	3,00	3,40		2,20	3,40	3,20	4,00	3,60	3,60
2	Portfolio & Fähigkeiten	Leistungs- und Portfolioergänzung	★★★★	★★★	★★	★★★★	★★★★	★★	★★	★★★	★★	★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★★
		Spezialisierung und Kompetenzentwicklung	★★★★	★★★	★★	★★★	★★★★	★★	★★★	★★★	★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★★
		Standardisierung und Skaleneffekte	★★★★	★★★	★★	★★★★	★★★★	★★	★★★	★★	★	★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★★
		Technologische Zukunftsfähigkeit	★★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★	★★★	★★★	★★	★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★★
		Durchschnittswert	4,00	3,00	2,25	3,75	4,00	2,00	2,75	2,75		2,25	4,00	3,25	3,75	3,75	4,00
3	Leistung & Steuerung	Prozessqualität und Steuerbarkeit	★★★	★★★	★★★	★★★★	★★	★	★★★	★★★★	★★	★★	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★
		Governance-Struktur	★★★	★★★	★★★	★★★★	★★	★	★★★	★★★★	★	★★	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★
		Service- und Kundennähe	★★★	★★★	★★★	★★★	★	★	★★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★	★★★★
		Durchschnittswert	3,00	3,00	3,00	3,67	1,67	1,00	3,33	3,67		2,67	3,00	3,00	3,67	2,67	3,67
4	Wirtschaftlichkeit	Umsetzungsaufwand	★	★★	★★	★★	★★	★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★	★★	★★	★★★	★★★
		Investitionsbedarf	★★	★★	★	★★	★★★★	★★	★★★	★★★	★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★★	★★
		Synergie- und Kosteneffekte	★★★★	★★★★	★★	★★★★	★★★	★	★★	★★	★	★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★
		Förder- und Finanzierungsfähigkeit	★★★	★★★	★★	★★★	★★	★★	★★★	★★★	★★	★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★
		Durchschnittswert	2,50	2,75	1,75	2,75	2,75	1,50	3,00	3,00		3,25	3,00	2,75	3,25	3,25	3,00
5	Organisation & Kultur	Akzeptanz in den Organisationen	★★★	★★★	★★	★★★	★★	★	★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★★
		Akzeptanz bei politischen Trägern / Gesellschaftern	★★★	★★★	★★	★★★	★★	★	★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★★
		Kooperations- und Integrationsfähigkeit	★★★	★★★	★★★	★★★★	★★	★	★★★	★★★★	★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★★
		Rechtsform- und Satzungsflexibilität	★★	★★	★★★	★★	★	★	★★	★★	★★★★	★★★★	★★★	★★	★★★	★★★	★★★★
		Durchschnittswert	2,75	2,75	2,50	3,00	1,75	1,00	2,75	3,25		4,00	3,25	2,75	3,00	3,00	4,00
		Summe Durchschnittswerte: *	**15**	**14**	**12**	**17**	**13**	**7**	**15**	**16**	**9**	**14**	**17**	**15**	**18**	**16**	**18**
		Gesamt-Score	**62**	**57**	**48**	**66**	**55**	**28**	**59**	**64**	**47**	**57**	**67**	**60**	**71**	**66**	**73**

Die Entwicklung und Bewertung der Szenarien entlang der Kriterien basiert auf bestehenden Branchenkenntnissen. Die resultierenden Bewertungen bilden die belastbare Entscheidungsgrundlage für die Auswahl und vertiefte Analyse der Fokusszenarien.

Die Gesamtabwägung aller Faktoren spricht eindeutig für die regionale Kooperation anstelle einer überregionalen Fusion

Regionale Nähe & gemeinsame Verwaltungsstrukturen	Die drei IT-Dienstleister operieren im gleichen geografischen Raum und teilen Aufsichtsbehörde sowie Regierungsbezirk. Kurze Abstimmungswege und etablierte Gremienstrukturen ermöglichen effizientere Governance als mit externen Partnern.
Möglichkeit geteilter Arbeitsplätze & Ressourcen	Durch die regionale Nähe können physische Arbeitsplätze, Schulungsumgebungen und operative Ressourcen geteilt werden – ein Vorteil, der mit überregionalen IT-Dienstleistern organisatorisch und wirtschaftlich bedingt realisierbar wäre.
Passende Unternehmens-philosophien & Produktstrategien	Die drei Kernpartner verfolgen kompatible Produkt- und Architekturansätze, die sich gut in ein Service-Broker-Modell integrieren lassen. Andere IT-Dienstleister arbeiten mit stark monolithischen Produktstrategien oder abweichenden Beteiligungsformen, die strategisch weniger anschlussfähig sind.
Bewährte Leistungsfähigkeit und Servicequalität	Aus der bisherigen Zusammenarbeit liegen positive Erfahrungswerte zu Leistungsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Wirtschaftlichkeit vor – eine wichtige Grundlage für eine risikoarme Vertiefung der Kooperation.
Langjährige Geschäftsbeziehungen & vertrauensvolle Zusammenarbeit	Die bestehenden partnerschaftlichen Strukturen, gemeinsamen Projekte und gewachsene Kommunikation erleichtern eine Intensivierung erheblich im Vergleich zu neuen, externen Partnern.
Externe IT-Dienstleister sind weniger anschlussfähig	OWL-IT hat vor kurzem fusioniert, regio iT ist in einer Pre-Merger-Phase, SIT verfolgt ein eigenes Geschäftsmodell und KRZN verfolgt eine sehr einheitliche Produktstrategie – alles Faktoren, die eine Anbindung im aktuellen Zeitpunkt erschweren oder unpassend machen.
Reduzierung von Komplexität im Münsterland	Die IT im Münsterland ist organisatorisch zersplittert. Eine regionale Konsolidierung vermeidet zusätzliche Komplexität, die entstehen würde, wenn Partner außerhalb der Region integriert werden würden. In der neuen Zielorganisation können bestehende und neue Mitgliedschaften (z.B. KDN, regio iT Genossenschaft) gebündelt und vereinheitlicht werden.

Erreichung der Vision für das Münsterland
u.a. interkommunale Kompetenz-Center & standardisierte Prozesse

Die Beibehaltung des Status quo bietet keine Antwort auf die strukturellen und technologischen Herausforderungen

- ***Fehlende gemeinsame Strategie:*** Keine abgestimmte strategische Steuerung auf regionaler Ebene
- ***Geringe Zukunftsfähigkeit:*** Der Status quo reagiert auf Entwicklungen – gestaltet sie aber nicht aktiv
- ***Verpasste Synergien:*** Doppelstrukturen in Betrieb, Einkauf und Verfahren verhindern Effizienz- und Kostenvorteile
- ***Demographischer Druck:*** Kleinere, isolierte Strukturen erhöhen das Risiko von Fachkräftemangel und Know-how-Verlust
- ***Schwache Position im NRW-Kontext:*** Ohne Konsolidierung sinkt der Einfluss auf landesweite IT-Entwicklungen
- ***Fehlende Skaleneffekte:*** Kein systematischer Ausbau gemeinsamer Services, Prozesse oder Infrastrukturen
- ***Steigende operative Risiken:*** Unterschiedliche Sicherheits- und Architekturstandards erhöhen Komplexität und Angriffsflächen

Die Fokussierung auf die Szenarien ***Fusion, Teilfusion, Holding mit Betrieb und Governance-Holding*** ermöglicht dagegen eine ***zukunftsorientierte, steuerbare*** und ***wirtschaftlich nachhaltige Weiterentwicklung***.

Eine Intensivierung der Zusammenarbeit reicht im NRW-Konsolidierungskontext nicht aus

- ***NRW-Konsolidierungsdruck:*** Die Landesregierung steuert klar auf eine strukturelle Konsolidierung der kommunalen IT zu. Eine reine Zusammenarbeit ohne organisatorische Bündelung wäre nicht anschlussfähig.
- ***Kooperationen bestehen bereits:*** Viele Abstimmungs- und Austauschformate existieren bereits heute, haben aber nur begrenzten Nutzen. Kein substanzieller Fortschritt ohne verbindliche Strukturen und gemeinsame Steuerung.
- ***Technologische Anforderungen:*** Zukunftsthemen wie KI, Cybersicherheit, Cloud oder standardisierte Architekturen erfordern skalierbare und verlässliche Strukturen. Lose Arbeitskreise können diese Komplexität nicht tragen.
- ***Wettbewerbsdruck:*** Große IT-Dienstleister in NRW und angrenzenden Ländern wachsen zusammen. Ohne eigene Konsolidierung droht dem Münsterland eine stärkere Zersplitterung und Abhängigkeit von externen Anbietern.
- ***Begrenzte Leistungs- und Finanzkraft:*** Ohne Struktur- und Ressourcenbündelung bleiben Skaleneffekte ungenutzt, Doppelstrukturen bestehen fort, und Personalengpässe verschärfen sich weiter.

Die Fokussierung auf die Szenarien ***Fusion, Teilfusion, Holding mit Betrieb und Governance-Holding*** ermöglicht dagegen eine ***zukunftsorientierte, steuerbare*** und ***wirtschaftlich nachhaltige Weiterentwicklung***.

Die Bewertung aller Szenarien führt zu fünf Fokusszenarien

			Fusion im Münsterland		Gemeinsame Governance Struktur		
Nr.	Cluster	Kriterium	Fusion citeq, KAAW, Kreis Steinfurt	Teilfusion citeq, KAAW, Kreis Steinfurt	Gründung Holding Organisation mit Betrieb	Governance Struktur innerhalb der KAAW	Gründung Holding für Governance
1	Strategie	Strategischer Fit	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★
		Nachhaltigkeit des Modells	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★
		Positionierung im NRW-Kontext	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★
		Handlungsdruck / zeitliche Kritikalität	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
		Erfahrungen und Umsetzungsfähigkeit	★	★★	★★	★★★	★★★
		Durchschnittswert	3,20	2,80	3,40	3,00	3,40
2	Portfolio & Fähigkeiten	Leistungs- und Portfolioergänzung	★★★★	★★★	★★★★	★★	★★
		Spezialisierung und Kompetenzentwicklung	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
		Standardisierung und Skaleneffekte	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★
		Technologische Zukunftsfähigkeit	★★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★
		Durchschnittswert	4,00	3,00	3,75	2,75	2,75
3	Leistung & Steuerung	Prozessqualität und Steuerbarkeit	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★
		Governance-Struktur	★★★	★★★	★★★★	★★★	★★★★
		Service- und Kundennähe	★★★	★★★	★★★	★★★★	★★★
		Durchschnittswert	3,00	3,00	3,67	3,33	3,67
4	Wirtschaftlichkeit	Umsetzungsaufwand	★	★★	★★	★★★★	★★★★
		Investitionsbedarf	★★	★★	★★	★★★	★★★
		Synergie- und Kosteneffekte	★★★★	★★★	★★★★	★★	★★
		Förder- und Finanzierungsfähigkeit	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
		Durchschnittswert	2,50	2,50	2,75	3,00	3,00
5	Organisation & Kultur	Akzeptanz in den Organisationen	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
		Akzeptanz bei politischen Trägern / Gesellschaftern	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
		Kooperations- und Integrationsfähigkeit	★★★	★★★	★★★★	★★★★	★★★★
		Rechtsform- und Satzungsflexibilität	★★	★★	★★	★★★	★★
		Durchschnittswert	2,75	2,75	3,00	3,25	3,00
		Summe Durchschnittswerte: *	**15**	**14**	**17**	**15**	**16**
		Gesamt-Score	**62**	**56**	**66**	**61**	**63**

- Basierend auf den aufsummierten Durchschnittswerten der fünf Bewertungskategorien werden die folgenden Szenarien näher betrachtet:
  - Gründung Holding für Governance
  - Gründung Holding-Organisation mit Betrieb
  - Governance-Struktur innerhalb KAAW
  - Fusion citeq, KAAW, Kreis Steinfurt
  - Teilfusion citeq, KAAW, Kreis Steinfurt
- Die fünf Szenarien bieten – in unterschiedlicher Ausprägung – eine ***höhere strategische Steuerbarkeit, Effizienz und Zukunftssicherheit*** gegenüber den anderen Szenarien

Gründung einer Holding ermöglicht die Schaffung einer gemeinsamen Identität und Governance-Struktur mit Perspektive auf Betrieb



Gründung einer Holding für Governance

- Einrichtung einer ***gemeinsamen rechtlichen Steuerungsinstanz*** (z. B. GmbH, Zweckverband)
- ***Zentrale strategische Steuerung***, gemeinsame Ausschüsse für Architektur, Finanzen und Personal
- Operativer Betrieb bleibt bei den bestehenden Dienstleistern
- ***Gemeinsame Marke, IT-Roadmap, Standardisierung*** und hohe politische Anschlussfähigkeit, aber ***begrenzte operative Wirkung***
- ***Potenzial für spätere Holding mit Betrieb*** oder Vollfusion



Gründung einer Holding mit Betrieb

- Zentrale Holding (z. B. GmbH) übernimmt u.a. Governance, Einkauf, Architektur und Personalentwicklung
- ***Kompetenz-Center für Schwerpunktthemen*** sind regional und kundennah aktiv
- ***Gemeinsame Shared Services*** für Finanzen, Sicherheit und IT-Betrieb
- ***Gemeinsame Marke, strategische Steuerung*** und ***operative Integration***
- Mittelweg zwischen Unabhängigkeit und Effizienz – ***geringerer Integrationsaufwand als Vollfusion***



Governance-Struktur innerhalb der KAAW

- Aufbau einer ***zentralen Steuerungs- und Architekturinstanz*** unter dem Dach der KAAW
- Einführung verbindlicher Standards, gemeinsamer Planungs- und Entscheidungsprozesse
- KAAW übernimmt ***koordinierende Rolle*** im Münsterland
- ***Gute Grundlage für eine Holding mit Betrieb***. Gründung einer GmbH für die Überführung der Betriebseinheiten von Kreis Steinfurt und citeg
- Weniger komplexe Umsetzbarkeit, moderate Anpassung der bestehenden Strukturen
- Eingeschränkte Gleichberechtigung der Partner, ***Gefahr asymmetrischer Steuerung***

Voll- oder Teilfusionen sind mögliche Zielszenarien – Grundlage ist eine umfassende Transformation der IT im Münsterland

Fusion citeq, KAAW und Kreis Steinfurt	▪ Vollständige ***organisatorische und rechtliche Zusammenführung*** aller drei IT-Dienstleister ▪ Einheitliche Geschäftsführung, Strategie, Architektur und Infrastruktur ▪ ***Gemeinsame Marke, zentrale Governance*** und ***konsolidierte IT-Plattform*** ▪ Maximale Synergien, Skaleneffekte und Effizienzgewinne ▪ ***Höchster Integrationsaufwand***; politisch und organisatorisch komplex
Teilfusion citeq, KAAW und Kreis Steinfurt	▪ Zusammenschluss in ***ausgewählten Funktionsbereichen*** (z. B. IT-Betrieb, Sicherheit, Einkauf) ▪ Rechtliche Eigenständigkeit bleibt zunächst bestehen ▪ Gemeinsame Planung, abgestimmte Investitionen und standardisierte Prozesse ▪ ***Schrittweiser Integrationspfad*** mit geringerem Risiko ▪ Potenzial für spätere Vollfusion; begrenzte Synergien in der Startphase

Im Kontext der Gutachtenerstellung werden die Chancen und Risiken der Szenarien betrachtet und deren Umsetzbarkeit geprüft



Holding als Governance-Struktur

Chancen

- ***Gemeinsame strategische Steuerung:*** Zentrale Abstimmung von Architektur, Finanzen und Investitionen stärkt die strategische Kohärenz zwischen den drei Organisationen
- ***Reduzierte rechtliche Komplexität:*** Geringere Eingriffe in bestehende Strukturen als bei den Fusionen; geeignet als politisch akzeptabler Einstieg in eine abgestimmte Governance
- ***Operative Eigenständigkeit:*** Lokale Einheiten bleiben handlungsfähig und kundennah, während Steuerungsfunktionen gebündelt werden
- ***Transparenz:*** Einheitliche Kennzahlen, Benchmarks und Standards ermöglichen gezielte Steuerung und Effizienzsteigerung
- ***Rahmen für Entwicklungen:*** Die Holding kann bei Bedarf schrittweise operative Aufgaben übernehmen oder zu einer Holding mit Betrieb ausgebaut werden
- ***Personalbedarf:*** Geringer Personalbedarf. Rollierendes System zwischen Führungskräften der Töchter könnte umgesetzt werden.

Risiken

- ***Wenig operativer Einfluss:*** Ohne eigene Betriebseinheiten bleiben viele Effizienz- und Skalierungspotenziale ungenutzt
- ***Hoher Abstimmungsaufwand:*** Governance-Gremien benötigen intensive Koordination zwischen den Organisationen
- ***Abhängigkeit von Kooperationsbereitschaft:*** Fehlende Weisungsbefugnisse können die Durchsetzung strategischer Entscheidungen erschweren
- ***Uneinheitliche Umsetzung von Standards:*** Unterschiedliche Organisationskulturen und Prioritäten können zu Inkonsistenzen führen
- ***Kaum Wirtschaftlichkeitseffekte:*** Die Governance-Struktur verbessert Steuerung und Planung, generiert aber nur wenig finanzielle Vorteile. Dies kann die politische Akzeptanz gefährden.

Eine Governance-Holding bietet einen ***politisch tragfähigen und steuerungsorientierten Einstieg in die Konsolidierung*** der kommunalen IT im Münsterland. Sie schafft ***Rahmen und Orientierung***, ersetzt aber ***keine strukturelle oder operative Integration*** und bietet sich als ***erster Schritt*** auf dem Weg zur Holding mit Betrieb an.

Holding für Governance und Betrieb

Chancen

- ***Strategische Steuerung & Umsetzung:*** Die Holding übernimmt zentrale Governance-Funktionen *und* eigene operative Einheiten (Shared Services, Architektur, Einkauf, Betrieb). Entscheidungen können ***direkt umgesetzt*** werden, statt nur koordiniert zu werden
- ***Synergien ohne Identitätsverlust:*** Gemeinsame Services erzeugen Skaleneffekte, während lokale Töchter die ***Kundennähe*** sichern. Vorteil ggü. Teil-Fusion ist die ***Effizienzbündelung*** ohne Identitätsverlust
- ***Einheitliche Standards:*** Klare Verantwortlichkeiten, verbindliche IT-Architektur, gemeinsame Beschaffungs- und Investitionsplanung.
- ***Entwicklungsperspektive:*** Schafft langfristig tragfähige Struktur, die schrittweise zur Vollfusion ausgebaut werden kann
- ***Finanztransparenz:*** Zentralisierte Kostenstrukturen, gemeinsame Investitionen und konsolidierte Finanzplanung ermöglichen ***nachhaltigere und nachvollziehbarere Wirtschaftlichkeit***

Risiken

- ***Rechtlich anspruchsvoll:*** Beteiligungsstrukturen, Finanzierung und Aufgabenübertragungen müssen mit kommunalen Trägerschaften abgestimmt werden
- ***Implementierungskomplexität:*** Aufbau von Shared Services, Governance-Strukturen und Schnittstellen zwischen Holding und operativen Einheiten erfordert Zeit und Ressourcen
- ***Personalaufbau:*** Für die Koordination, Serviceerbringung und den Kundenkontakt bedarf es Ressourcen aus den Träger-Organisationen oder neues Personal
- ***Doppelstrukturen:*** Während der Transformation können parallele Prozesse und Systeme bestehen bleiben, was temporär Kosten und Komplexität erhöht

Die Holding mit Betrieb bietet die **strategische Steuerungsfähigkeit** wie die Governance-Holding und ***operative Effizienz*** wie eine Teil- oder Vollfusion – ***ohne deren politische und strukturelle Härte.***
Damit ist sie der ***realistischste und strategisch ausgewogenste Zwischenschritt*** auf dem Weg zu einer vollständig integrierten IT-Organisation.

Governance-Struktur innerhalb der KAAW

Chancen

- ***Strategische Steuerung & reduzierte Komplexität:*** KAAW übernimmt zentrale Governance-Funktionen und bestehende Strukturen bleiben erhalten, operative Bündelung erfolgt geordnet über die neu gegründete GmbH
- ***Geschwindigkeit & Akzeptanz: Politisch tragfähiger Einstieg in eine gemeinsame IT-Steuerung***, da die KAAW bereits besteht und keine neue Holding-Struktur aufgebaut werden muss
- ***Erhöhte Zukunftssicherheit und Skaleneffekte:*** Betriebseinheiten werden schrittweise zentralisiert und gemeinsame Standards, Prozesse und Sicherheitsstrukturen können entwickelt werden
- ***Wahrung kommunaler Kontrolle:*** Stadt Münster, Kreis Steinfurt und weitere Kommunen behalten als Mitglieder im Zweckverband strategische Einflussrechte – vereint mit einer klar abgegrenzten Haftung der Betriebs-GmbH.

Risiken

- ***Abstimmung Beteiligungsstruktur:*** Rechtlich weniger komplex als die Szenarien Neugründung einer Holding oder Fusion. Es bedarf trotzdem kommunaler Abstimmungen von Beteiligungsstrukturen, Finanzierung und Aufgabenübertragungen.
- ***Herausfordernde Harmonisierung:*** Transformationsprojekt benötigt, um Zusammenführung von Prozessen, Standards und IT-Landschaften der Partner, insbesondere beim Betriebsübergang citeq / Kreis Steinfurt in die GmbH zu ermöglichen
- ***Erhöhter Abstimmungsbedarf*** zwischen KAAW (Holding) und GmbH (Betrieb), insbesondere bei Investitionen, Architekturentscheidungen und Ressourcensteuerung. Einbeziehung der Gesellschafter über Schaffung neuer Partizipationsformate

Die Weiterentwicklung der ***KAAW zur Holding mit Betriebs-GmbH*** bietet klare Vorteile (vs. Neugründung, Fusion). So kann auf bestehende Strukturen zurückgegriffen werden, während die rechtliche und organisatorische Komplexität geringer ausfällt.
Dieses Szenario bietet einen ***schnellen, pragmatischen und politisch tragfähigen Einstieg in eine gemeinsame IT-Organisation***.

Fusion der citeq, KAAW und Kreis Steinfurt

Chancen

- ***Kommunale Selbstbestimmung:*** Durch die Bildung eines regionalen IT-Players kann das Münsterland eine eigenständige Rolle im landesweiten Konsolidierungsprozess nach KDN-Vorgaben einnehmen und so regionale Interessen aktiv vertreten
- ***Standardisierung****:* Gemeinsame Architektur, Cloud-Strategie und IT-Standards führen zu einer zukunftsfähigen, resilienten und interoperablen IT-Landschaft für die Kommunen im Münsterland
- ***Kundenorientierung****:* Bündelung von Know-how, Fachverfahren und IT-Security-Kompetenzen in einer Organisation sowie einheitliche Prozesse, SLAs und Serviceportale ermöglichen eine gesteigerte und transparentere Leistungserbringung über alle beteiligten Kommunen hinweg
- ***Beschaffung****:* Skaleneffekte in Einkauf, Infrastruktur und Betrieb ermöglichen effizientere Ressourcennutzung und bessere Verhandlungspositionen.

Risiken

- ***Rechtliche Komplexität:*** Unterschiedliche Rechtsformen (z. B. Eigenbetriebe, Zweckverbände, …) und Governance-Regelungen erfordern umfangreiche juristische, steuerliche und politische Abstimmung
- ***Politischer Entscheidungsweg:*** Unterschiedliche Trägerschaften, politische Mehrheiten und Entscheidungswege in den beteiligten Kommunen können die Umsetzung verzögern oder zu Widerständen führen
- ***Umsetzungs- und Investitionsbedarfe:*** Harmonisierung von Systemen, Prozessen, Verträgen und Personalstrukturen erfordert erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen
- ***Integrationsaufwand:*** Unterschiedliche Organisationskulturen und Prozesse bergen Risiko für Reibungsverluste, Identitätskonflikte und kurzfristige Produktivitätseinbußen

Eine Vollfusion bietet die Chance, das Münsterland als ***eigenständigen IT-Standort in NRW*** zu positionieren und langfristig effizienter, innovativer und resilienter aufzustellen. Sie bedarf einer ***hohen politischen Steuerungskompetenz*** und ***umfassender Investitionen*** und ***Change-Maßnahmen,*** um erfolgreich umgesetzt zu werden.

Teil-Fusion der citeq, KAAW und Kreis Steinfurt

Chancen

- ***Erhalt regionaler Identität:*** Lokale Strukturen bleiben bestehen, während Synergien gezielt genutzt werden
- ***Reduzierte Komplexität:*** Im Vergleich zur Voll-Fusion weniger rechtliche und organisatorische Hürden, potenziell schnellere Umsetzbarkeit
- ***Annäherung an künftige Modelle****:* Dient als praktikabler Zwischenschritt zur langfristigen Integration durch Voll-Fusion
- ***Bündelung von Kompetenzen****:* Stärkung spezifischer Fachbereiche (z. B. Cloud, DMS, IT-Security) ohne vollständige organisatorische Integration
- ***Höhere Effizienz:*** Gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Prozessen in klar definierten Bereichen steigert Wirtschaftlichkeit

Risiken

- ***Uneinheitliche Governance:*** Unterschiedliche Verantwortlichkeiten können strategische Entscheidungen verzögern und benötigen intensive Harmonisierungen
- ***Komplexe Schnittstellen:*** Hoher Koordinationsaufwand zwischen fusionierten und eigenständigen Bereichen und Gefahr von Doppelstrukturen
- ***Umsetzungs- und Investitionsbedarfe:*** Harmonisierung von Systemen, Prozessen, Verträgen und Personalstrukturen erfordert erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen
- ***Begrenzte Skaleneffekte:*** Nur teilweise Harmonisierung birgt die Gefahr, dass Effizienzpotenziale teilweise ungenutzt bleiben

Eine Teil-Fusion kann im Vergleich zur Voll-Fusion ***schneller Synergien und Effizienzgewinne*** erzeugen, bei geringerem Aufwand.
Langfristig erfordert sie jedoch ***klare Governance, Kommunikationsstrukturen und ein gemeinsames Zielbild***, wenn nicht besteht die Gefahr einer zunehmenden Fragmentierung.

06

Empfehlung, Realisierung und Roadmap

6.1

Empfehlung

Wir empfehlen das Szenario Holding mit Betriebseinheit, wobei die KAAW sich zum Holding-Dach entwickeln sollte

Dieses Szenario stellt vor dem Hintergrund der landesweiten Dynamiken in NRW sowie der erwartbaren politischen Weichenstellungen – den ***strategisch sinnvollsten*** und ***politisch anschlussfähigsten Entwicklungspfad für das Münsterland*** dar.

- Das Modell verbindet die Vorteile einer ***klaren Governance-Struktur*** mit der Möglichkeit, operative Leistungen ***schrittweise, rechtssicher*** und ***steuerlich sauber*** in einer gemeinsamen ***Betriebsorganisation*** zu bündeln.
- Durch die ***Nutzung bestehender Strukturen*** der KAAW werden ***rechtliche Komplexität, Gründungsaufwand*** und ***politische Sensitivität deutlich reduziert***, während gleichzeitig ein belastbares Fundament für Standardisierung, Skalierung und zukünftige Integrationsschritte entsteht.
- Die ***Wahl der GmbH als Betriebsform*** schafft gegenüber Zweckverband und AöR neben der ***Haftungsbegrenzung*** vor ***allem höhere Flexibilität*** und ***Anschlussfähigkeit an landesweite IT-Strukturen in NRW*** und erleichtert damit eine schrittweise Integration in eine übergeordnete Zielarchitektur der kommunalen IT in NRW[1].
- Die Betriebs-GmbH ermöglicht eine klare ***Haftungsbegrenzung***, professionelle Betreiberverantwortung und den gezielten Aufbau neuer Kompetenzen – ein entscheidender Vorteil insbesondere für Träger mit hohen Sicherheits- und Steuerungsanforderungen (z. B. Kreis Steinfurt, Münster).
- Dieses Szenario bietet einen ***pragmatischen*** und zugleich ***zukunftssicheren Einstieg in die Konsolidierung der kommunalen IT im Münsterland***, der unmittelbar wirksam ***Synergien hebt, Produktportfolios erweitert*** und die ***operative Leistungsfähigkeit stärkt***, zugleich jedoch die notwendige Flexibilität für einen späteren Übergang in eine Vollfusion wahrt. Damit schafft es die optimale Balance aus Machbarkeit, Geschwindigkeit und strategischer Perspektive.

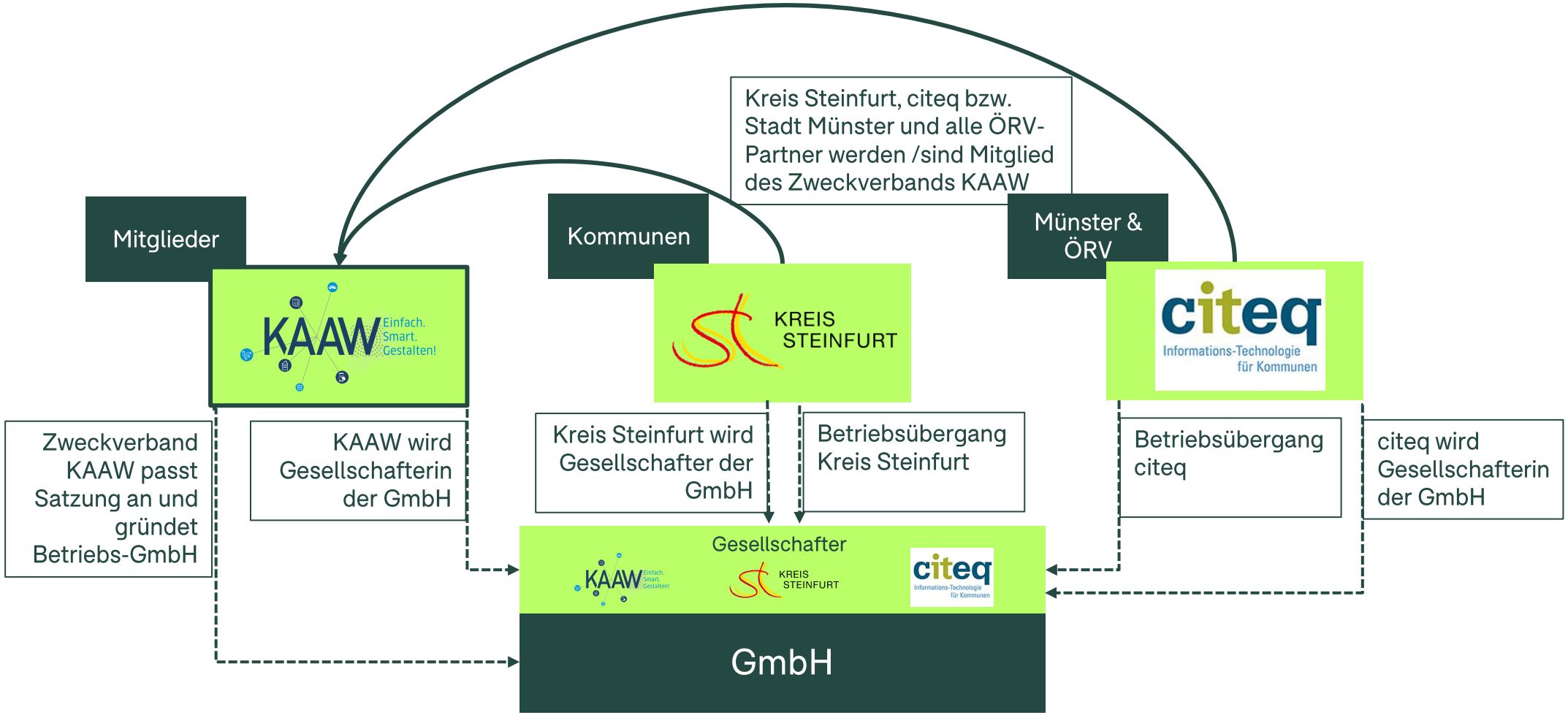
[1] Dies ist eine vorläufige Einschätzung und vorbehaltlich einer rechtlichen Prüfung

Das Zielszenario ist ein Zweckverband als Holding mit einer GmbH für den operativen IT-Betrieb (vorbehaltlich steuer-/rechtlicher Prüfung)

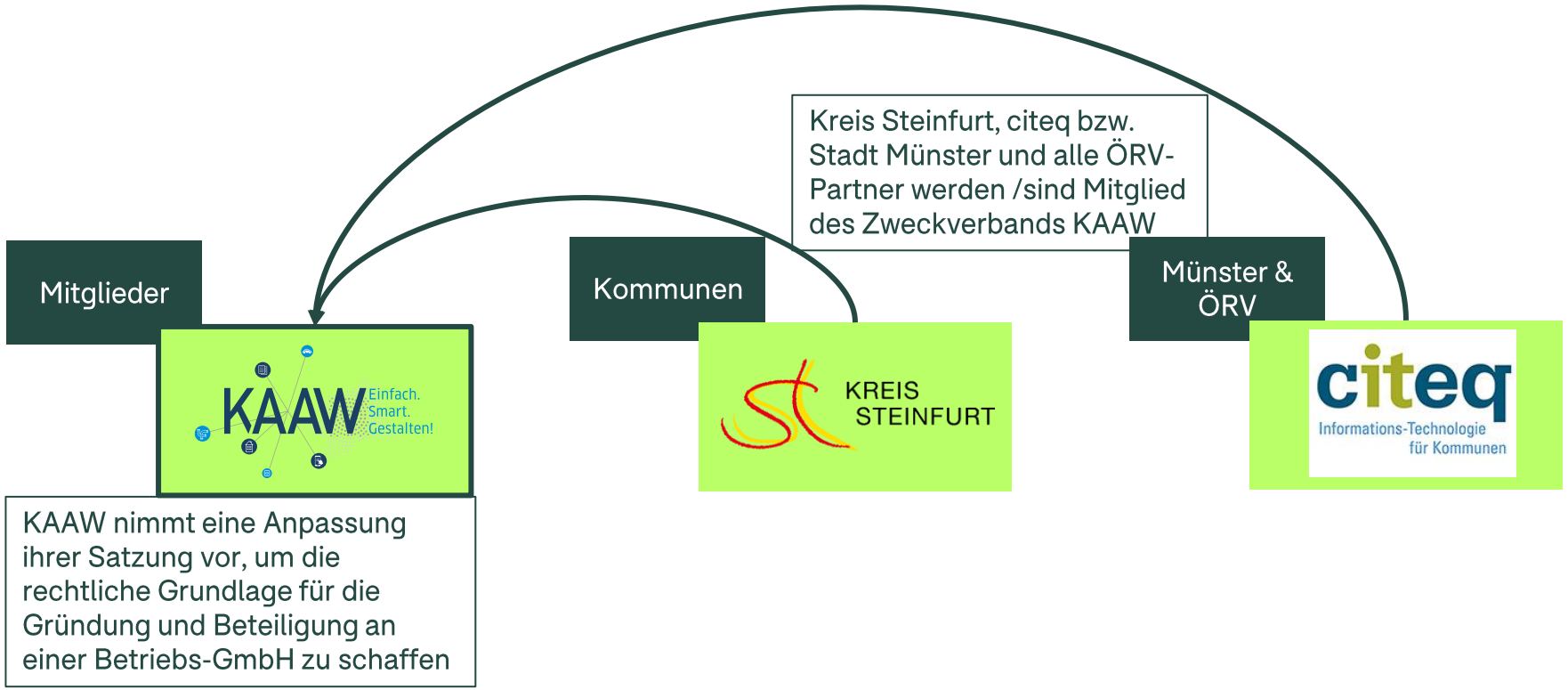
- ***Die Weiterentwicklung der bestehenden KAAW-Strukturen zur Holding bietet erhebliche Vorteile***, da etablierte Gremien, Entscheidungsprozesse und Legitimation genutzt werden können und auf eine Holding Neugründung verzichtet wird. Alle beteiligten Kommunen und der Kreis Steinfurt bleiben Mitglieder im Zweckverband KAAW. Die citeq bzw. Stadt Münster sowie alle ÖRV-Partner der citeq werden neue ***Mitglieder im Zweckverband KAAW***
- Die KAAW gründet eine ***GmbH, in der perspektivisch der operative IT-Betrieb*** gebündelt wird. Die Einbringung der Betriebsanteile von Kreis Steinfurt und citeq werden über ***geregelte Betriebsübergänge*** ermöglicht
- Die GmbH steht im Eigentum der KAAW, kann aber ***perspektivisch weitere Gesellschafter aufnehmen.*** Die KAAW ist durch Gründung ***unmittelbare Trägerin*** der GmbH, eine unmittelbare Trägerschaft vom Kreis Steinfurt und der Stadt Münster wird über den ***Gesellschaftervertrag*** definiert. Alle Mitglieder der KAAW sind mittelbare Träger der GmbH
- Durch diese Struktur entsteht ein ***gemeinsames Trägermodell*** mit klaren Rollen. Die KAAW ist als Holding für die ***strategische Steuerung*** und das ***Beteiligungsmanagement*** zuständig, während über die GmbH der ***operative Betrieb*** und die ***Servicebereitstellung*** ermöglicht wird
- Das Modell sichert ***kommunale Kontrolle*** und ***wirtschaftliche Flexibilität*** und ist somit ***anschlussfähig*** an das landesweite NRW-IT-Marktmodell

Die KAAW bildet als Holding ***das organisatorische Dach*** mit ***klaren Beteiligungsverhältnissen***. Die Beteiligungsstrukturen an der Holding (KAAW) und GmbH unterschieden sich. Die KAAW gründet die GmbH als unmittelbare Trägerin. Kreis Steinfurt und citeq/Münster bringen Teile ihres IT-Betriebes in die GmbH ein und werden zu unmittelbaren Trägern. Die GmbH soll langfristig als ***zentraler IT-Dienstleister für das Münsterland*** agieren.

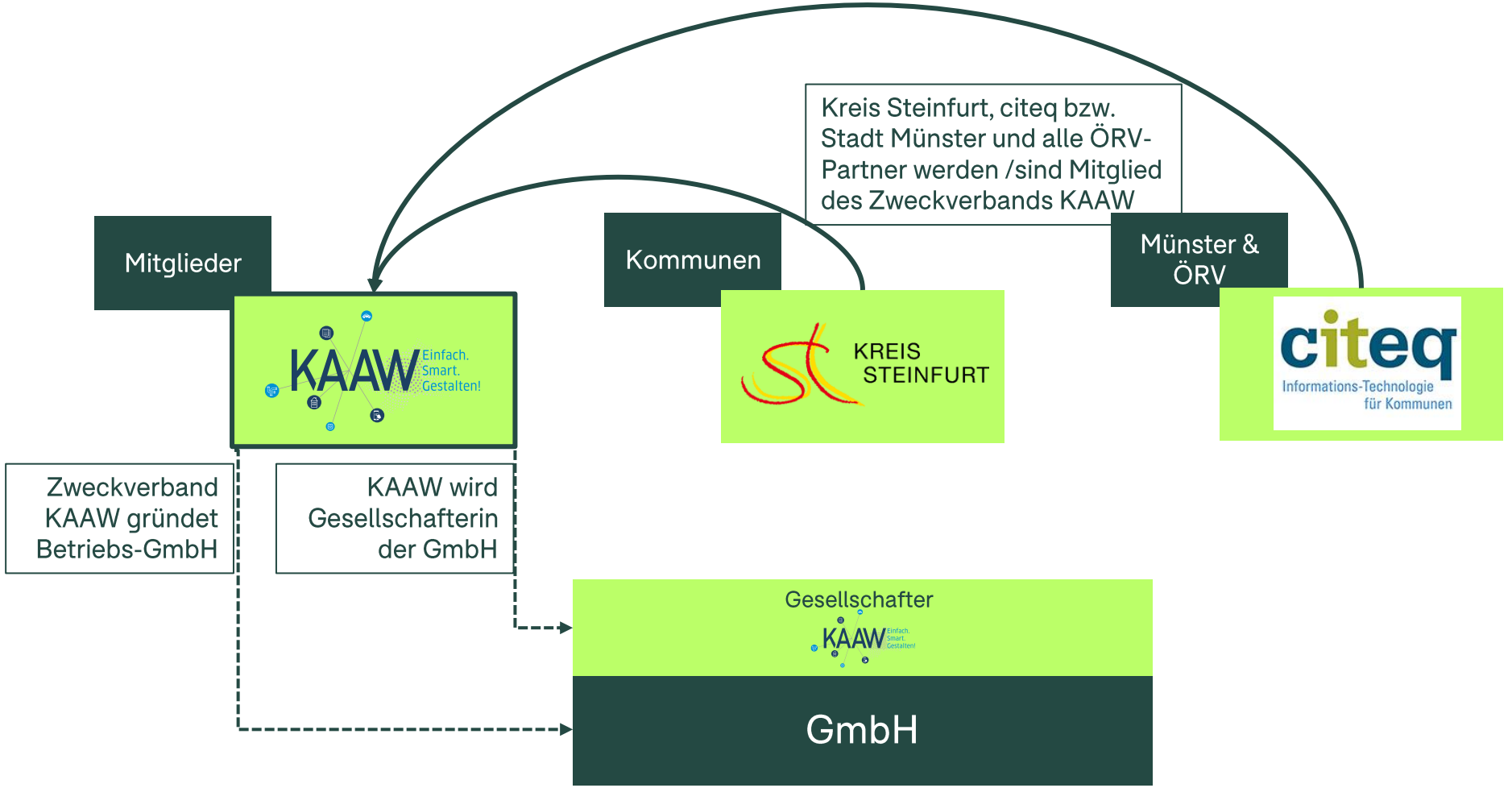
Modellierung des empfohlenen Zielszenarios



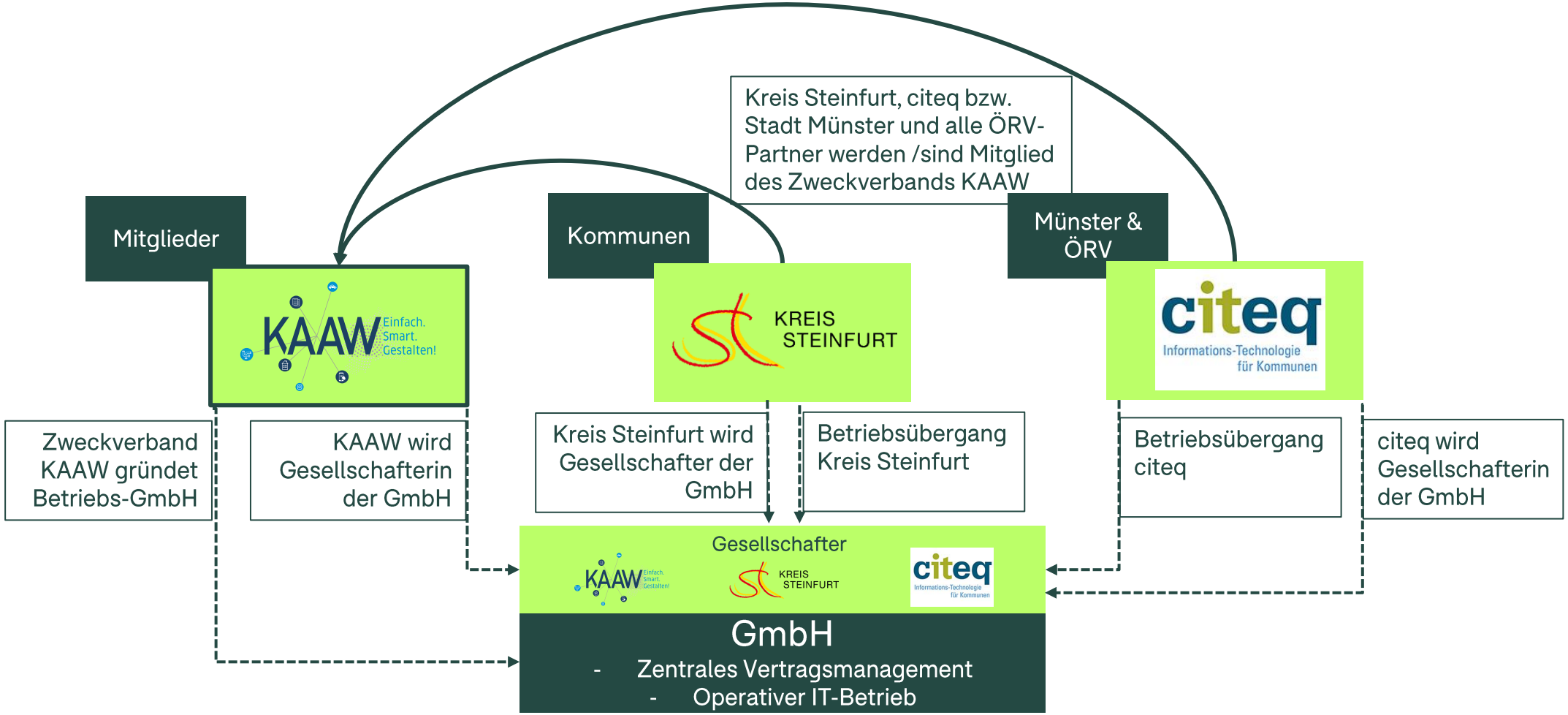
Der erste Schritt zur Erreichung des Zielmodells ist der Beitritt der citeq bzw. Stadt Münster und aller ÖRV-Partner in den Zweckverband KAAW



Im zweiten Schritt gründet die KAAW eine GmbH, in die die Betriebseinheiten und das Vertragsmanagement überführt werden



Im dritten Schritt werden Kreis Steinfurt und citeq bzw. Stadt Münster Gesellschafter der GmbH und bereiten die Betriebsübergänge vor



Das Zielszenario führt zu diversen Mehrwerten für die Gesellschafter und beteiligten Kommunen

Mehrwerte für…

…das Münsterland

- Schnellere Digitalisierung und bessere Erfüllung der regionalen Vision („vor die Welle kommen“)
- Zukunftssichere IT-Struktur durch Bündelung von Betrieb, Architektur und Steuerung
- Hebung wesentlicher Synergien
- Breiteres, leistungsstärkeres IT-Portfolio, auf das alle Kommunen zugreifen können
- Kompatibilität mit dem NRW-Marktmodell

…Zielzweckverband, Kreis Steinfurt und citeq

- Stärkung der KAAW als zentrale Steuerungs- & Beteiligungsinstanz
- Perspektivische Aufnahme weiterer Mitglieder in der KAAW
- Politische Sichtbarkeit & Positionierung
- Haftungsbegrenzung über GmbH
- Begrenzung der Risiken auf das Gesellschaftsvermögen der GmbH
- Stimmrechtslogik für Holding und GmbH definiert
- Sicherung kreisbezogener Interessen
- Stabilität für Mitarbeiter und geordnete Überleitung des Betriebs
- Mitarbeiter der KAAW können Beamte & tariflich Beschäftigte sein

…Großstädte

- Einbringung eigener Betriebsanteile schafft Stimmrechte
- Einfluss bleibt erhalten (Münster, Hamm)
- Sicherstellung eines professionellen Betriebs mit klaren SLA-Strukturen
- Haftungsbegrenzung durch GmbH als zentrale Entlastung
- Erweiterung des eigenen Portfolios für städtische Digitalprogramme
- Stabilisierung der eigenen IT-Strategie durch regionale Bündelung

…Kommunen

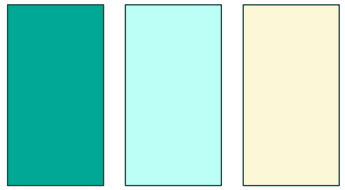
- Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung
- Kommunal getragen, ohne Outsourcing, mit Wahrung lokaler Interessen
- Zentraler Zugang zum gesamten IT-Portfolio statt Insellösungen
- Einheitliche Servicequalität und SLAs für alle Kommunen
- Wirtschaftliche Vorteile durch Synergien in Betrieb, Lizenzen, Support und Sicherheit
- Kein Beteiligungsdruck (Service-Broker-Modell)
- Mehr Professionalität & Stabilität (z. B. IT-Security, Monitoring)
- Stärkung der digitalen Handlungsfähigkeit (insb. kleine Kommunen ohne IT-Ressourcen)

6.2

Realisierung & Roadmap

Schematischer Entwicklungspfad zur Konsolidierung der IT im Münsterland

Optimierungen & Identitätsbildung

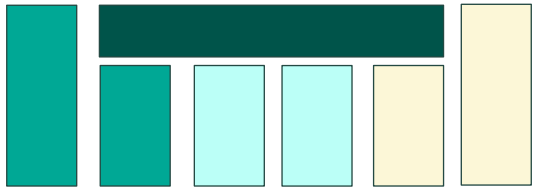


Ziel: Grundlagen für Vertrauen, Effizienz und gemeinsames Selbstverständnis schaffen

- Entwicklung eines ***gemeinsamen Leitbilds/Markenbilds***
- Abgleich ***Produkt- & Leistungsportfolios***
- Stärkung ***Wissens- & Informationsaustausch***
- Mitarbeiter & Kunden informieren und einbinden

Stufe 1: Q1 2026

KAAW als Governance-Holding

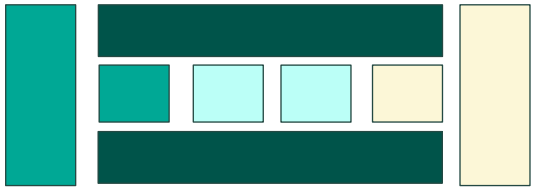


Ziel: Institutionalisierung der Zusammenarbeit und strategische Steuerung aufbauen

- KAAW gründet eine GmbH
- KAAW fungiert als Governance-Einheit
- Gesellschaftervertrag, Beteiligungen & Stimmrechte
- Anpassung Gremienstruktur
- Vorbereitung der Betriebs- und Personalübergänge
- Gemeinsame ***Controllings- & Strategieboards***
- Einheitliche ***Standards***

Stufe 2: ab Q2 2026

KAAW Holding mit Betrieb



Ziel: Bündelung strategischer und operativer Funktionen unter gemeinsamer Führung

- Überführung IT-Betrieb Kreis Steinfurt und citeq
- Aufbau ***zentraler Shared Services***
- Entwicklung eines gemeinsamen ***Personal- und Kompetenzmodells***

Stufe 3: ab Q1 2027

Umsetzungsfahrplan zur Konsolidierung, als Rückwärtsrechnung der angestrebten Betriebsübergänge im Q1 2027

Übergreifende gemeinschaftliche Steuerung der Konsolidierung der IT in Münsterland

Gutachten → ***GmbH & Grundlagen (Identität)*** → ***Harmonisierung Strukturen & Prozessen*** → ***Überführung der Betriebe***

Transparente Kommunikation & Erweiterung von Veränderungsmanagement

Zielbild & Geschäftsmodell

- ***Initiierung des Prozesses***
- ***Einbindung der Stakeholder***
- ***Entwicklung des Gutachtens***
- ***Konzeptionelle*** *Erarbeitung* ***Ziel-szenario***
- *Empfehlung für ein* ***Vorgehensmodell***
- …

Q2 –Q4 2025

Informationsphase, rechtliche Prüfung & Transformationsmodell

- Tiefergehende ***Information der Gremien***
- ***Grundsatzentscheidungen der Gremien***

- Etablierung einer gemeinsamen Marke
- ***Rechtsgutachten*** zu GmbH, Gremienstruktur und Betriebsübergänge sowie Steuern
- Entwicklung ***Transformationsmodell***
- Analyse ***Produkt-/Leistungsportfolio*** auf Synergien
- Konzeption der ***Kundenschnittstellen & -prozesse***
- Analyse von ***Mitgliedschaften und Partnerschaften***
- ***Finanzierung, Organisationsform*** und ***Kultur***

- ***Umsetzungsentscheidung durch Gremien***
- …

Q1 & Q2 2026

Gründung der GmbH & Vorbereitung der Betriebsübergänge

- Umsetzung des ***Ziel-Trägermodells*** über die Zielstruktur (z.B. KAAW)
- ***Gründung der GmbH o.ä.*** (z.B. durch KAAW)
- Planung von ***Betriebsübergängen*** in die GmbH mit personalrechtlichen Klärungen

---

- Harmonisierung ***zentraler IT-Prozesse*** (z. B. DMS, Cloud, Schul-IT)
- Aufbau bedarfsgerechter ***Support-Strukturen***
- Pilotierung ***gemeinsames SLA-Management***
- …

Ab Q2 2026

Einbindung in NRW-Struktur

- Monitoring, Antizipation und Begleitung der ***NRW-Entwicklungen***
- Aufbau ***regionaler Shared-Service-Center*** für wiederkehrende Leistungen
- Etablierung des ***institutionellen Betriebsmodells***
- Überführung der erfolgreichen Kooperationsfelder in dauerhafte ***Governance-Strukturen***
- Anpassung an ***landesweite Architekturvorgaben*** (KDN/NRW)
- Einrichtung ***regionaler Kompetenzzentren*** (z. B. IT-Sicherheit)
- …

Q1 2027

Ansprechpartner

Steve Kirchhoff
CEO & Gründer
steve.kirchhoff@nextdigital.de
+49 173 28 00 960

Jefferson Kühl
Manager
jefferson.kuehl@nextdigital.de
+49 151 27058504

Andrea Brütting
Strategy Consultant
andrea.bruetting@nextdigital.de
+49 151 41936443