

Telefon: 089/233 - 92760
Telefax: 089/233 - 92400

Stadtkämmerei
RL

IT-Referat
RL

Programm digital/4finance – Sachstandsbericht

Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen

Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL
vom 25.06.2019, eingegangen am 25.06.2019

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 03392

3 Anlagen

- Anlage 1: Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“
- Anlage 2: Schreiben BKPV vom 24.02.2020
- Anlage 3: Stellungnahmen der Referate

Beschluss des Finanzausschusses vom 27.07.2021 (VB)

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag des Referenten	3
1. Zusammenfassung	3
2. Sachstandsbericht	7
2.1 Ausgangssituation	7
2.2 Sachstandsbericht	7
2.2.1 Projekt 1 – Werkzeuge und Methoden	7
2.2.2 Projekt 2 – S/4HANA	8
2.2.3 Projekt 3 – Integration und Konnektivität	9
2.2.4 Projekt 5 – Organisationsmaßnahmen	9
2.2.5 Projekt 6 - Steuerfachverfahren	10
2.2.6 Programmweit / Projektübergreifend	10
3. Controlling	12
3.1 Gesamtstatus	12
3.2 Controllingberichte	13

3.2.1	Abschlussbericht 2020	13
3.2.2	Aktuelle Budgetsituation Januar bis März 2021	15
4.	Erwarteter Nutzen und Prozesseffizienzen	18
4.1	Überblick erwarteter Nutzen und Wertbeiträge von digital/4finance	18
4.2	Prozesseffizienzen digital/4finance	20
4.2.1	Prozesseffizienzen „Elektronische Rechnungsverarbeitung“	21
4.2.2	Prozesseffizienzen „Integrierte Planung und Umsetzung“	23
4.2.3	Weitere Effizienzgewinne/ Mehrwerte	25
5.	Kritische Rahmenbedingungen / Risiken	27
5.1	Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten	27
5.2	Technische Basis-Infrastruktur	27
5.3	Weitere Programmarbeit unter Corona-Bedingungen	28
5.4	Zusammenfassung und Ausblick	29
5.4.1	Umgang mit Risiken	29
5.4.2	Zeitliche Planung	30
6.	Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL	33
6.1	Ausgangssituation	33
6.2	Vorschlag	33
7.	Ausblick	34
II.	Antrag des Referenten	35
III.	Beschluss	36

I. Vortrag des Referenten

1. Zusammenfassung

Die Landeshauptstadt München nutzt zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Haushaltswirtschaft, Kassenwesen, Vermögenswirtschaft, Logistik und Immobilienmanagement SAP-Systeme, die vor rund 20 Jahren eingeführt wurden.

Diese derzeit im Einsatz befindlichen Systeme sind nicht mehr zukunfts- und innovationsfähig und nicht ausreichend, um die steigenden Anforderungen an Rechnungswesensysteme großer Firmen und Kommunen z.B. auch im Hinblick auf eine Digitalisierung zu erfüllen.

Mit dem Grundsatzbeschluss **14-20 / V 13714** am 22.01.2019 hat der Stadtrat entschieden mittels einer **Neuimplementierung** ein auf dem angebotenen Standard basierendes, zukunftsfähiges und innovatives System aufzubauen.

Nach einer detaillierten Ressourcenbedarfsanalyse und dem entsprechenden Eckdatenbeschluss **14-20 / V 15010** am 25.06.2019 wurde dem Stadtrat am 22.10.2019 der Umsetzungsbeschluss **Nr. 14-20 / V 16354** vorgelegt. In diesem wurde das stadtweite Programm, das Vorgehen sowie der Ressourcenbedarf, die Chancen und Risiken und der erwartete Nutzen konkretisiert und vom Stadtrat beschlossen.

Im November wurde der Stadtrat über alle Aktivitäten seit dem Umsetzungsbeschluss informiert.

Mit vorliegendem Beschluss wird der Stadtrat über den aktuellen Status sowie alle wichtigen Aktivitäten seit Herbst 2020 informiert.

Ebenso wird der Stadtrat über den Status des Antrags Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ unterrichtet.

Folgende Hauptaktivitäten haben stattgefunden:

Projekt 1 – Werkzeuge und Methoden

- Definition der übergreifenden Systemarchitektur und Aufbau des Entwicklungssystems für die Realisierungsphase
- Fortschreibung Konzepte zu den Themen Datenschutz und Cybersecurity; Start der Anbindung von SAP an das im Rahmen des stadtweiten Programms neoIT einzuführende zentrale Identity Management Systems (Onedentity).
- Fortführung der Aktivitäten im Bereich Testmanagement (inklusive Testdatenanonymisierung)
- User Experience, insbesondere Arbeiten an einem „Kriterienkatalog Barrierefreiheit“ (Konzept zur Berücksichtigung der Barrierefreiheit von d4f) sowie Start erster

entwicklungsbegleitender Tests der Barrierefreiheit des Prototyps durch die Pfennigparade.

Projekt 2 – S/4HANA

- Start der Fit-to-Standard Phase mit Durchführung von bisher rd. 90 Workshops zur Evaluierung der im Prototyp umgesetzten Prozesse sowie der Anforderungsaufnahme
- Definition und Einführung eines agilen Entwicklungsprozesses zur Bearbeitung der aus den Workshops resultierenden Anforderungen. „Onboarding“ der Mitarbeiter*innen der internen IT aus dem SAP Competence Center von [it@M](#).
- Fortführung Konzeption elektronischer Rechnungseingang und des Themas „digitale Signatur“; Abstimmung mit den stadtweiten Initiativen und geplanten Projekten insb. eAkte, Input Management, München Portal der Zukunft.

Projekt 3 – Integration und Konnektivität

- Erstellung eines Grobkonzepts zum weiteren Umgang mit der zentralen PSCD-Schnittstelle.
- Erstellung und Fortschreibung eines Schnittstellenkatalogs für angebundene Systeme (inkl. Umgang mit LSMW²-Schnittstellen).
- Erstellung einer Datenmigrationsstrategie und groben Datenmigrationsplanung

Projekt 4 – BW/4HANA

- Startet laut Zeitschiene in 2022

Projekt 5 – Organisationsmaßnahmen

- Initialisierung des Projekts und des Projektteams.
- Durchführung einer umfangreichen Change Impact Analyse (welche Bereiche haben aufgrund der geplanten Prozessänderungen voraussichtlich einen hohen organisatorischen Änderungsbedarf) und Identifizierung der TOP-Handlungsfelder
- Konzeption eines Vorgehens zur Bearbeitung der TOP-Handlungsfelder und Pilotierung des Vorgehens anhand des TOP-Handlungsfeldes PS-investiv (Projekt System im investiven Bereich)

Projekt 6 - Steuerfachverfahren

- Aufgrund der Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen wurde der geplante Start der Aktivitäten auf frühestens 2022 verschoben.
- Aufgrund gesetzlicher und betriebskritischer Notwendigkeiten in Abstimmung zwischen Stadtkämmerei und [it@M](#) ist der Start der Aktivitäten spätestens in 2022 erforderlich!

Programmweit / Projektübergreifend

- Fortführung und Entwicklung der Informations- und Kommunikationskanäle (Neuaufbau Arbeitsraum für die Fit-to-Standard Workshops, Newsletter, 4 Fragen zu d4f etc.)
- Start zur weiteren Einbindung der Referate, insb. im Rahmen eines „Botschafternetzwerkes“
- Fortführung Schulungskonzept, Erstellung Gesamtübersicht Schulungsbedarfe nach Modulen und zu schulenden Mitarbeiter*innen

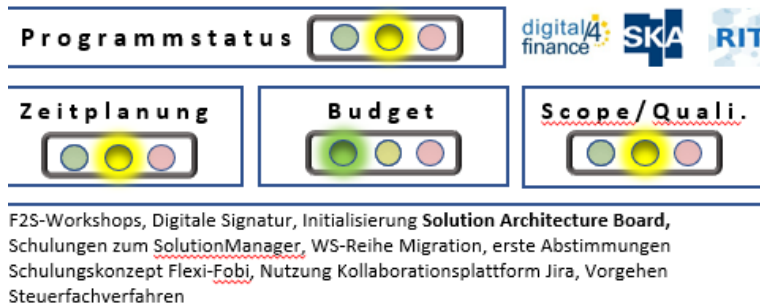
² LSMW : Listenbasierte Möglichkeit zur Masseneinspielung von Daten

- Ausschreibung und Vergabe externer Beratungsunterstützung für das Geschäftsprozessmanagement, prozessuale Beratung und Unterstützung, Customizing und technische Modulberatung und -implementierung.

Alle Aktivitäten bewegen sich budgettechnisch im geplanten Rahmen.

Kostenübersicht digital/4finance	2020	2021	2022	2023	2024	2025	nicht genutztes Budget SK 2020/2021	Summe
GESAMT (Anmeldung)	11.892.848,75 €	22.645.681,00 €	35.352.010,00 €	33.092.010,00 €	24.392.010,00 €	11.363.230,00 €	10.463.600,00 €	149.201.389,75 €
Haushalt SKA	4.605.049 €	9.548.481 €	13.368.360 €	11.508.360 €	6.208.360 €	3.763.970 €	600.000 €	49.602.580 €
Personal	429.249 €	430.481 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.875.560 €	1.811.970 €		8.298.380 €
Summe Sachkosten	4.175.800 €	9.118.000 €	11.492.800 €	9.632.800 €	4.332.800 €	1.952.000 €	600.000 €	41.304.200 €
Arbeitsplatzkosten	105.800 €	4.000 €	18.800 €	18.800 €	18.800 €	18.000 €		184.200 €
Miete	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €	144.000 €		864.000 €
Schulung NutzerInnen, Geschäftsausgaben	606.000 €	90.000 €	3.690.000 €	3.690.000 €	90.000 €	90.000 €		8.256.000 €
Sonstige Sachkosten (Externe)	3.320.000 €	8.880.000 €	7.640.000 €	5.780.000 €	4.080.000 €	1.700.000 €	600.000 €	32.000.000 €
Haushalt RIT	7.287.800 €	13.097.200 €	21.983.650 €	21.583.650 €	18.183.650 €	7.599.260 €	9.863.600 €	99.598.810 €
Personal	50.000 €	100.000 €	459.650 €	459.650 €	459.650 €	396.060 €		1.925.010 €
Summe Sachkosten	7.237.800 €	12.997.200 €	21.524.000 €	21.124.000 €	17.724.000 €	7.203.200 €	9.863.600 €	97.673.800 €
Arbeitsplatzkosten	2.800 €	800 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	3.200 €		18.800 €
Sonstige Sachkosten (Extern)	7.235.000 €	12.996.400 €	21.520.000 €	21.120.000 €	17.720.000 €	7.200.000 €	9.863.600 €	97.655.000 €
Summe Personal	479.249 €	530.481 €	2.335.210 €	2.335.210 €	2.335.210 €	2.208.030 €	0 €	10.223.390 €
Summe Sachkosten	11.413.600 €	22.115.200 €	33.016.800 €	30.756.800 €	22.056.800 €	9.155.200 €	10.463.600 €	138.978.000 €
Gesamt zahlungswirksam	11.892.848,75 €	22.645.681,00 €	35.352.010,00 €	33.092.010,00 €	24.392.010,00 €	11.363.230,00 €	10.463.600,00 €	149.201.390 €

Der aktuelle Status des Programms und der gestarteten Projekte steht auf gelb. Dies liegt in erster Linie begründet in der zeitlichen Verzögerung diverser Entscheidungen zu den Grundstrukturen sowie fachliche als auch personelle Herausforderungen bei der Bearbeitung eines der zentralen integrativen Themen im Bereich Planung und Bewirtschaftung investiver Sachverhalte. Insbesondere konnte hier die Beratungsleistung nicht im erforderlichen Umfang sichergestellt werden.



Durchgeführte Aktivitäten & Ergebnisse	
Projekt 1	Ticketprobleme; Übergabe mit Compliance Teams; Abstimmung Entwicklungsprozess FIORI mit CCOE; Schnittstelle HCM tech. realisiert, Dokumentation der Architekturentscheidungen
Projekt 2	Ausstehende Entscheidung Kontenplan und Prozessvarianten FI-AA, 6 WS' s in 03/2021; AG SAC, diverse Klärungstermine FI-AA, FI, Konsolidierung OP in Jira, Onboarding Realize-Phase
Projekt 3	Datenmigrationsworkshopreihe abgeschlossen (Standardservice SAP), Markterkundung Schnittstellenframework
Projekt 5	Initialisierung P5; Erstellung Arbeitsraum P5; Durchführung programminterne Change Impact Analyse - Bearbeitung „PS investiv“ als TOP-Handlungsfeld; Bearbeitung von Service Aufträgen aus OP's F2S

Hinsichtlich des Antrags Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ wurde, auf Grund der Absage des BKPV, des mittlerweile deutlich reduzierten Programmbudgets (von 220 Mio. zum Zeitpunkt Stadtratsantrag auf 149 Mio. aktuell), sowie der zusätzlichen Kosten und Kapazitätsbindung bei externer Vergabe, auf eine situative Einbindung des Revisionsamtes zu konkreten Fragestellungen (im Rahmen der Möglichkeiten) zurückgegriffen. Die Stadtkämmerei und das RIT schlagen vor, dieses Vorgehen fortzusetzen.

2. Sachstandsbericht

2.1 Ausgangssituation

Zielsetzung

Mit dem Programm digital/4finance werden die folgenden zentralen Zielsetzungen verfolgt:

- Anpassung und Vorbereitung der Geschäftsprozesse an aktuelle und zukünftige Anforderungen der Digitalisierung
- Umstieg auf zukunftsfähige technologische Lösung
- Mittel- und langfristige Sicherung eines verbesserten Betriebs der Lösung

Dies unter Berücksichtigung der Leitplanken:

Simplifizierung, Digitalisierung, Standardisierung.

2.2 Sachstandsbericht

2.2.1 Projekt 1 – Werkzeuge und Methoden

Das Projekt 1 des Programms digital/4finance der Landeshauptstadt München hat zum Ziel, die technische Basis der angestrebten Transformation des SAP Systems der Kämmererei (MKRw) auf die strategische Plattform SAP S/4HANA bereit zustellen sowie projektübergreifende Methoden & Verfahren zu definieren, entwickeln und aufzusetzen.

In folgenden Bereichen wurden Aktivitäten durchgeführt und Ergebnisse erzielt:

- Definition und Aufbau einer technischen Architektur und Landschaft für die zukünftige SAP S/4HANA Plattform mit der Definition der übergreifenden Systemarchitektur und Aufbau des Entwicklungssystems für die Realisierungsphase.
- Konzeption, Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherstellung hoher Cybersecurity & Datenschutzstandards.
Hier erfolgte insbesondere die Fortschreibung der Konzepte zu den Themen Datenschutz und Cybersecurity und die inhaltliche Planung der Entwicklungsrichtlinien/ SAP Security Baseline
- Zudem wurde mit der Anbindung von SAP an das im Rahmen des stadtweiten Programms neoIT einzuführenden zentralen Identity Management Systems (Onedentity) begonnen.
- Konzeption und Umsetzung einer UX-Strategie insbesondere unter Berücksichtigung der Barrierefreiheit.
Im Bereich der Anwenderfreundlichkeit wurden insbesondere Arbeiten an einem

„Kriterienkatalog Barrierefreiheit“ verfolgt. Dieser stellt das Rahmenkonzept zur Berücksichtigung der Barrierefreiheit von d4f dar. Zudem wurde mit ersten entwicklungsbegleitenden Tests der Barrierefreiheit des Prototyps durch die Pfennigparade gestartet.

- Konzeption, Ausgestaltung und Management aller Testmaßnahmen

Umfangreiche Aktivitäten im Bereich Testmanagement. Insbesondere erfolgten die Fortschreibung der Testkonzeption und Testplanung sowie die Erstellung einer MBUC -Vorlage für das Thema „Testdatenanonymisierung“.

Hierfür wurde außerdem mit der Erstellung der entsprechenden Vergabeunterlagen begonnen.

2.2.2 Projekt 2 – S/4HANA

Das Projekt 2 S/4HANA hat die Ablösung des SAP ERP durch SAP S/4HANA mit den Geschäftsprozessbereichen

- P 2.1 Finanzen Public Sector
- P 2.2 Finanzen & Controlling
- P 2.3 Logistik (inklusive SRM) & Immobilien

zum Inhalt.

In folgenden Bereichen wurden Aktivitäten durchgeführt und Ergebnisse erzielt:

- Planung und Durchführung der ersten zwei (von 6) jeweils rund 3 monatigen „Waves“, in denen der entwickelte Prototyp mit Prozessexpert*innen der Referate diskutiert und Anforderungen erhoben werden.
- Durchführung von bisher rd. 90 Fit-to-Standard (F2S) Workshops mit den Referaten, bei denen in Summe rd. 600 Anforderungen und ca. 500 Klärungspunkte aufgenommen wurden.
Die Anforderungen werden in einem definierten Prozess analysiert, bewertet und über die Umsetzung entschieden. Die Offenen Punkte werden in Folgeworkshops oder bilateralen Terminen geklärt.
- Definition und Einführung eines agilen Entwicklungsprozesses zur Bearbeitung der aus den Workshops resultierenden Anforderungen. „Onboarding“ der Mitarbeiter*innen der internen IT aus dem SAP Competence Center von [it@M](#).
- Beginn Aufbau und Customizing des Entwicklungssystems (Realizephase 1)
- Fortführung der Konzeption zum elektronischen Rechnungseingang und zum Thema „digitale Signatur“. Hierbei auch Abstimmung mit den stadtweiten Initiativen und geplanten Projekten insbesondere eAkte, Input Management, München Portal der Zukunft.

2.2.3 Projekt 3 – Integration und Konnektivität

Im Projekt 3 wird die Kommunikation der Systeme innerhalb und außerhalb der SAP-Landschaft bearbeitet.

Alle Schnittstellen zwischen SAP- und/oder nonSAP-Komponenten werden konzipiert und entwickelt.

Ein weiterer Teil dieses Projektes ist die Konzeption und Integration des zentralen Stammdatenmanagements (SAP MDG) in die IT-Landschaft der LHM. Perspektivisch dient SAP MDG als zentraler Stammdatenhub für alle Geschäftspartnerdaten.

Die Themen werden in folgenden 3 Teilprojekten erarbeitet:

- P 3.1 Integration / Entwicklung
- P 3.2 Schnittstellen
- P 3.3 Datenmigration

In folgenden Bereichen wurden Aktivitäten durchgeführt und Ergebnisse erzielt:

- Die Projektplanung inkl. Identifikation der Risiken wurde ausgearbeitet.
- Erstellung eines Grobkonzepts zum weiteren Umgang mit der zentralen PSCD-Schnittstelle.
- Erstellung eines Schnittstellenkatalogs für angebundene Systeme (inkl. Umgang mit LSMW²-Schnittstellen)
- Die Grundarchitektur für die VIM- und PSCD-Schnittstelle erarbeitet und vorgestellt.
- Lizenzmodellvalidierung für Markterkundung Schnittstellenframework ist erfolgt.
- Erstellung einer Datenmigrationsstrategie und groben Datenmigrationsplanung. Hier erfolgten ebenso entsprechende Abstimmung mit den Projekten 1 und 2.

2.2.4 Projekt 5 – Organisationsmaßnahmen

Das Projekt 5 des Programms digital/4finance der Landeshauptstadt München hat zum Ziel, Organisationsanpassungen, die auf Grund der Einführung von S/4HANA sinnvoll und notwendig erscheinen, zu analysieren und einer Lösung zuzuführen.

Um Anpassungen und Umsetzungen bestmöglich zu unterstützen, bietet das Projekt neben Analyse- und Konzeptionsarbeiten auch Beratungs- und Coachingleistungen gegenüber den betroffenen Organisationseinheiten an. Dies betrifft vor allem die Fachreferate, da diese Entscheidungen zur Umsetzung von Organisationsänderungen in eigener Zuständigkeit und Verantwortung treffen müssen (Delegationsbeschlüsse).

In folgenden Bereichen wurden Aktivitäten durchgeführt und Ergebnisse erzielt:

- Initialisierung des Projekts und des Projektteams.
- Durchführung einer umfangreichen Change Impact Analyse (welche Bereiche haben aufgrund der geplanten Prozessänderungen voraussichtlich einen hohen organisatorischen Änderungsbedarf) und Identifizierung der TOP-Handlungsfelder. Als Basis wurden die geplanten Workshops verwendet welche wiederum den Prozesskatalog der LHM fachlich strukturieren.
Somit steht durch die Change Impact Analyse eine detaillierte Information zur Verfügung bei welchen Themen die Referate und/ oder Prozessowner wie stark von Veränderungen betroffen sein werden.
- Konzeption eines Vorgehens zur Bearbeitung der TOP-Handlungsfelder und Pilotierung des Vorgehens anhand des TOP-Handlungsfeldes PS-investiv (Projekt System im investiven Bereich) anhand des Beispiels „Schulneubau“.

2.2.5 Projekt 6 - Steuerfachverfahren

Das Projekt 6 des Programms digital/4finance der Landeshauptstadt München hat zum Ziel, die in der auslaufenden Technologie „Natural“ implementierten Steuerfachverfahren Gewerbesteuer, Grundsteuer, Zweitwohnsteuer, Hundesteuer abzulösen.

Aufgrund der Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen wurden die Aktivitäten auf 2022 verschoben.

Da insbesondere die beiden Verfahren Grund- und Gewerbesteuer aufgrund gesetzlicher Änderungen bzw. betriebsbedingten Gründen kritisch sind, wurden allerdings schon jetzt erste Abstimmungen und Planungen gestartet, um frühzeitig mit Aktivitäten im Rahmen der notwendigen Umstellung starten zu können.

2.2.6 Programmweit / Projektübergreifend

In folgenden Bereichen wurden Aktivitäten durchgeführt und Ergebnisse erzielt:

- Fortführung und Entwicklung der Informations- und Kommunikationskanäle
Insbesondere wurde für die Fit-to-Standard Workshops ein Arbeitsraum neu aufgebaut. Der Newsletter hat sich etabliert:
Zudem wurde das Format „ 4 Fragen zu d4f“ aufgesetzt in welchem sich Programmmitwirkende (aus dem Programmteam, von der Auftraggeber- und Beratungsseite, aber auch Referate) einem Interview stellen.
- Start zur weiteren Einbindung der Referate:
Hier wurde vor allem im Kontext Veränderungsmanagement ein „Botschafternetzwerkes“ etabliert in welchem von den Referaten benannte Veränderungsbotschafter Stimmungen, Kommunikationsbedarfe etc. aus den Referaten einbringen. Die-

se dienen als Grundlage für die weiteren Optimierungen bei der Programmarbeit, -kommunikation und – organisation.

- Es erfolgte eine Fortführung des Schulungskonzeptes. Zudem wurde eine Gesamtübersicht bezüglich der Schulungsbedarfe nach Modulen und zu schulenden Mitarbeiter*innen erstellt, inklusive der möglichen Formate. Diese abgestellt auf die Inhalte und die Zielgruppen (Deltaschulungen, nur spezieller Expert*innenkreis etc.).
Zeitgleich wurde mit der Konzeption zum Aufbau eines Schulungsteams begonnen, inklusive stadtweiter Akquise über das POR, P 6.
Das Programm d4f ist zudem mit neoHR Piloter im Bereich „Enable Now“, dem Schulungstool der SAP.
- Zur Sicherstellung der kontinuierlichen Beratung wurde die weitere externe Beratungsunterstützung für das Geschäftsprozessmanagement, die prozessuale Beratung und Unterstützung, das Customizing und die technische Modulberatung sowie -implementierung ausgeschrieben und vergeben

3. Controlling

Im Rahmen eines Projektmanagements ist das Projektcontrolling ein wichtiger Baustein. Dies gilt für ein Programm der Größenordnung von digital/4finance mit einer Vielzahl an Projekten und Teilprojekten und dem entsprechenden Volumen in besonderem Maße.

Um den Anforderungen gerecht zu werden und die Einhaltung von Terminen, Budgetvorgaben ohne Qualitätsverlust sicherzustellen, wurden insbesondere ein übergeordnetes **Controlling**-, ein **Beratungscontrolling**- sowie ein **Risikomanagementkonzept** entwickelt.

Wesentliche Kennzahlen sind definiert. Diese werden regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben.

Neben den monatlichen Statusberichten an die Steuerungsgruppe inkl. Risikoreporting werden der Programmleitung Projektstatusberichte vorgelegt.

Für die Berichte werden einheitliche Templates verwendet. Eine besondere Bedeutung kommt dem **Beratungscontrolling** zu. Auf Grund fehlender interner Personalkapazitäten handelt es sich bei der externen Beratung nicht nur um eine entscheidende Ressource sondern auch um den größten Kostenblock. Neben einer konkreten Einsatzplanung und -abstimmung, erfolgt eine detaillierte Kontrolle der Leistungsnachweise und Rechnungen mit ggf. erforderlichen Anpassungen.

Ebenso wird permanent das **Abrufvolumen** sowie das verfügbare Budget unter Berücksichtigung der noch **ausstehenden Leistungen** kontrolliert. Gleiches gilt selbstverständlich auch für die **sonstigen Sachkosten**.

Auf Basis der vorgelegten Berichte kann zeitnah entschieden werden ob Maßnahmen zur Sicherstellung der Zielerreichung erforderlich sind.

3.1 Gesamtstatus

Für einen schnellen Überblick wurde ein Statuscockpit auf Ebene Programm definiert welches monatlich fortgeschrieben und vorgelegt wird.

Im Gesamtstatus steht das Programm, Stand 31.03.2021, hinsichtlich Termine und der erreichten Ergebnisse auf gelb; hinsichtlich der Budgeteinhaltung auf grün.

Die wesentlichen Gründe hierfür sind

- Erarbeitung und Treffen von Grundlagenentscheidungen dauern länger
- Fachliche Klärung, insbesondere von neuen und komplexen integrativen Sachverhalte dauern länger bzw. gestalten sich schwierig (fehlende interne Fachspezialist*innen/Facharchitekt*innen; fehlendes Know-How;

Best-practices in der Software noch nicht ausreichend kommunal ausgeprägt; fehlende Beratung für bestimmte Themen)

Programmstatus ● ● ●

Zeitplanung ● ● ●

Budget ● ● ●

Scope/Quali. ● ● ●

F2S-Workshops, Digitale Signatur, Initialisierung **Solution Architecture Board**, Schulungen zum **SolutionManager**, WS-Reihe Migration, erste Abstimmungen Schulungskonzept **Flexi-Fobi**, Nutzung Kollaborationsplattform **Jira**, Vorgehen Steuerfachverfahren

Gesamtbudget. Budget 2021

Ist: 14.210.434 € 2.109.048 €

Plan: 151.259.989 € 24.048.481 €

Hochrechn.: 149.569.494 € 22.149.449 €

Rest: 1.690.495 € 1.899.032 €

Planung Wave 3
Zuschlag Modulberatung im April.
Entwurf Bekanntgabe d4f bis 12.04.21

Veränderungsmanagement ● ● ●

Gesamtbudget Budget 2021

Ist: 96 PT 42 PT

Plan: 450 PT 195 PT

Rest: 354 PT 153 PT

Konzept zur VM-Begleitung d4f, Arbeitspakete und Maßnahmenplanung, Start Botschafternetzwerk

Meilensteine **Roadshow** (VM&PS) mit Unterstützungsangeboten für **FachB**.

Durchgeführte Aktivitäten & Ergebnisse

Projekt 1 ● ● ●
Ticketprobleme; Übergabe mit Compliance Teams; Abstimmung Entwicklungsprozess **FIORI** mit CCOE, Schnittstelle **HCM tech**, realisiert, Dokumentation der Architekturentscheidungen

Projekt 2 ● ● ●
Ausstehende Entscheidung Kontenplan und Prozessvarianten FI-AA, 6 WS 's in 03/2021; AG SAC, diverse Klärungstermine FI-AA, FI, Konsolidierung OP in Jira, Onboarding Realize-Phase

Projekt 3 ● ● ●
Datenmigrationsworkshoppreihe abgeschlossen (Standardservice SAP), Markterkundung Schnittstellenframework

Projekt 5 ● ● ●
Initialisierung PS; Erstellung Arbeitsraum PS; Durchführung programminterne Change Impact Analyse - Bearbeitung „PS investiv“ als TOP-Handlungsfeld; Bearbeitung von Service Aufträgen aus OP's F2S

Meilensteine & Ausblick

Erstellung Testkonzept, Entscheidungsvorlage Systemstilllegung (Altsystem), Security Konzept, weitere Schulungen Solman, Test Barrierefreiheit, Testdatenanonymisierung, Aufbau PreProd

Abschluss Onboarding **Realize**-Phase, Abstimmung/Übergabe Dokus CAFM, Klärungsthemen SAC, COPS und Kontenrahmen, Nutzung **JIRA** für Planung und Controlling der **Explore**-Phase

Workshop HCM am 04.05., Vervollständigung Schnittstellenübersicht, Prüfung und vergaberechtliche Erstabstimmung Markterkundung Schnittstellenframework

Roadshow PS/VM; Bearbeitung OP's aus F2S; Onboarding und Initialisierung Beratung für „Geschäftsprozessberatung“ (LOS 2); halbjährliche Statusberichte zu PS Ergebnissen

Risikomanagement

RM	Gesamt	Kritisch	Mittlere	Geringe
D4F	45	9	34	2
P1	24	3	21	0
P2	19	10	9	0
P3	Im Aufbau			
P5	9	4	5	0

Programmmanagement

User und Berechtigungen Beratung, Abschluss 2020, F2s-WS's, Abarbeitung OP

Meilensteine 4 Entscheidungsvorlagen, Bekanntgabe, Planung Wave 3 bis 04/21,

Multiprojektmanagement

Beschreibung Abstimmung i/fd. Projekte SKA und stadtweit

Meilensteine Wissenstransfer CAFM/d4f bis Ende Q2/21

Requirements ● ● ●

Offen	In Arbeit	Umgesetzt	Abgelehnt	Genehmigt	Gesamt
430	16	0	6	201	653

Offene Punkte (nicht konsolidiert) ● ● ●

Offen	In Arbeit	Umgesetzt	Abgelehnt	Gesamt
349	21	136	7	508

Programm und Projektplan

3.2 Controllingberichte

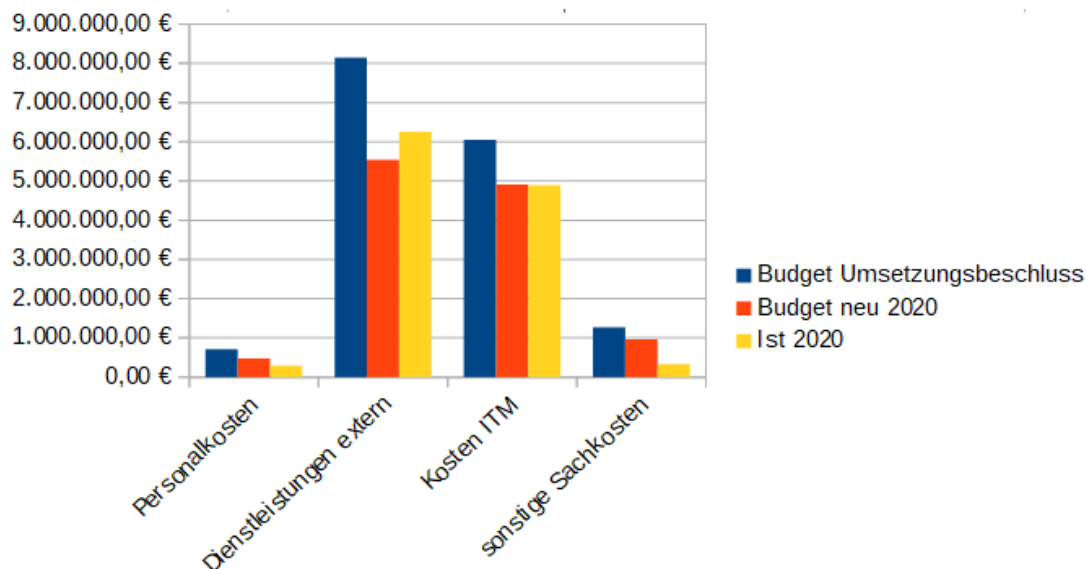
3.2.1 Abschlussbericht 2020

Gesamt Plan/ Ist-Vergleich 2020

In 2020 konnten alle geplanten Arbeitspakete, mit erhöhtem Arbeitsaufkommen im Programmteam, nahezu zeitgerecht bearbeitet werden.

Trotz verringerten Gesamtbudgets sowie deutlich reduzierten Planansätzen für 2020 (und auch 2021) aufgrund von Einsparungen im Rahmen der Haushaltssicherung konnte das Programm d4f im Gesamtsaldo die Budgetvorgaben einhalten.

d4f	2020 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2020 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2020 neu	Ist Stand 31.12.2020	Delta
Personalkosten	703.919 €	-224.670 €	479.249 €	292.580 €	186.669 €
Summe Personalkosten	703.919 €	-224.670 €	479.249 €	292.580 €	186.669 €
Dienstleistungen extern	8.145.000 €	-2.600.000 €	5.545.000 €	6.251.406 €	-706.406 €
Kosten ITM	6.050.000 €	-1.140.000 €	4.910.000 €	4.890.958 €	19.042 €
Summe Sachkosten IT	14.195.000 €	-3.740.000 €	10.455.000 €	11.142.365 €	-687.365 €
sonstige Sachkosten	1.269.800 €	-311.200 €	958.600 €	335.808 €	622.792 €
Summe Sachkosten (ohne IT)	1.269.800 €	-311.200 €	958.600 €	335.808 €	622.792 €
Summe Gesamt	16.168.719 €	-4.275.870 €	11.892.849 €	11.770.753 €	122.096 €



Personalkosten

d4f	2020 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2020 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2020 neu	Ist Stand 31.12.2020	Delta
Personalkosten	703.919 €	-224.670 €	479.249 €	292.580 €	186.669 €
Summe Personalkosten	703.919 €	-224.670 €	479.249 €	292.580 €	186.669 €

Die ursprünglich für das RIT und SKA genehmigten 28,5 VZÄ wurden im Rahmen der Haushaltskonsolidierung 2020 auf 7,5 VZÄ reduziert. Bis zum 30.09.2020 wurden 3 Stellen besetzt. Die weiteren Stellen werden gemäß der aktuellen Vorgaben im Rahmen der Haushaltskonsolidierung nicht besetzt.

Sachkosten IT

d4f	2020 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2020 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2020 neu	Ist Stand 31.12.2020	Delta
Dienstleistungen extern	8.145.000 €	-2.600.000 €	5.545.000 €	6.251.406 €	-706.406 €
Kosten ITM	6.050.000 €	-1.140.000 €	4.910.000 €	4.890.958 €	19.042 €
Summe Sachkosten IT	14.195.000 €	-3.740.000 €	10.455.000 €	11.142.365 €	-687.365 €

Der im Rahmen der Haushaltskonsolidierung für 2020 um insgesamt 4,276 Mio. Euro reduzierte Planansatz für externe Beratung wurde 2020 um 706.406 Euro überschritten.

Allerdings ist in diesem Betrag noch eine nicht aufgelöste Rückstellung enthalten; die tatsächlichen Überziehungskosten werden daher deutlich unter den 700.000 Euro liegen.

Trotzdem ist festzustellen, dass die Fertigstellung des Prototypen 2 und der Beginn der Explorephase mit der Durchführung zahlreicher Fit-to-Standard Workshops im 4. Quartal beratungsintensiv war. Die stark reduzierte interne Personalausstattung sowohl im Pro-

grammteam als auch bei den Referaten musste – und wird auch weiterhin – durch erhöhten Beratungseinsatz kompensiert werden.

Die Kosten für ITM entsprechen fast punktgenau den reduzierten Budgetvorgaben. Hierzu zählen Projektkosten, Lizenz- und Wartungskosten der Software sowie die Kosten für den Servicevertrag MaxAttention mit der SAP.

Sonstige Sachkosten (ohne IT)

d4f	2020 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2020 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2020 neu	Ist Stand 31.12.2020	Delta
sonstige Sachkosten	1.269.800 €	-311.200 €	958.600 €	335.808 €	622.792 €
Summe Sachkosten (ohne IT)	1.269.800 €	-311.200 €	958.600 €	335.808 €	622.792 €

In den starken Einsparungen der sonstigen Sachkosten schlagen sich insbesondere die verminderten Schulungsausgaben sowie die verringerten Raummieten nieder.

Die Ausgaben für Schulungen blieben coronabedingt hinter den Planungen zurück. Zwar wurde schon in Teilen die Gelegenheit ergriffen, anstelle der Präsenzsulungen auf virtuelle Schulungen auszuweichen; in Summe wurden aber doch weniger Schulungen als ursprünglich geplant und mit geringeren Kosten (reduzierter Reiseaufwand) besucht. Allerdings steht zu erwarten, dass die geschobenen Schulungsbedarfe in den Folgejahren anfallen.

Ebenfalls aufgrund von Corona wurde der ursprüngliche Raumbedarf reduziert. Die Programmräume waren in 2020 noch nicht bezugsfertig, so dass keine Mietzahlungen angefallen sind.

3.2.2 Aktuelle Budgetsituation Januar bis März 2021

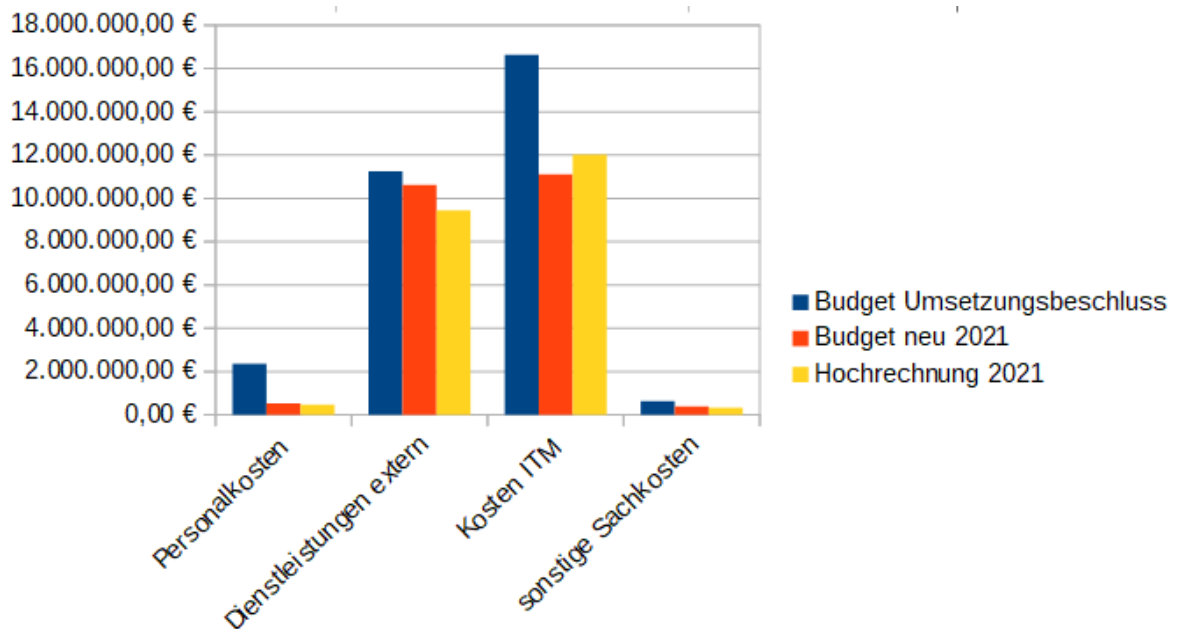
Gesamt Ist/Plan-Vergleich 2021 (Stand März 2021)

Für 2021 wird am Jahresende ein grundsätzlich ausgeglichener Gesamtsaldo erwartet. Dennoch möchte das Programm darauf hinweisen, das in 2021 wie auch in 2020 durch die sehr dünne Personaldecke im Programm und fehlende Kompensationen bei den Referaten und Fachbereichen die geplanten Arbeitspakete wohl nicht im vollen Umfang erledigt werden können.

Da aus vergaberechtlicher Sicht die hohen benötigten Beratungskapazitäten neu vergeben werden mussten, werden in Q2/Q3 zusätzliche Aufwände durch das Onboarding der neuen Beratungsfirmen und der erforderliche Know-How Transfer erforderlich werden.

Ungewiss sind weiterhin die Entwicklungen hinsichtlich der Corona-Pandemie.

d4f	2021 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2021 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2021 neu	Ist Stand 31.03.2021	Kosten nach Hochrechnung 31.12.2021	Delta
Personalkosten	2.358.010 €	-1.827.529 €	530.481 €	71.645 €	469.506 €	60.975 €
Summe Personalkosten	2.358.010 €	-1.827.529 €	530.481 €	71.645 €	469.506 €	60.975 €
Dienstleistungen extern	11.260.000 €	-644.500 €	10.615.500 €	1.478.371 €	9.439.996 €	1.175.504 €
Kosten ITM	16.640.000 €	-5.529.100 €	11.110.900 €	3.692.541 €	12.025.716 €	-914.816 €
Summe Sachkosten IT	27.900.000 €	-6.173.600 €	21.726.400 €	5.170.912 €	21.465.712 €	260.688 €
sonstige Sachkosten	634.000 €	-245.200 €	388.800 €	28.507 €	320.107 €	68.693 €
Summe Sachkosten (ohne IT)	634.000 €	-245.200 €	388.800 €	28.507 €	320.107 €	68.693 €
Summe Gesamt	30.892.010 €	-8.246.329 €	22.645.681 €	5.271.064 €	22.255.324 €	390.357 €



Personalkosten

d4f	2021 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2021 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2021 neu	Ist Stand 31.03.2021	Kosten nach Hochrechnung 31.12.2021	Delta
Personalkosten	2.358.010 €	-1.827.529 €	530.481 €	71.645 €	469.506 €	60.975 €
Summe Personalkosten	2.358.010 €	-1.827.529 €	530.481 €	71.645 €	469.506 €	60.975 €

Für die Personalkosten 2021 kann auf die Ausführungen in 2020 verwiesen werden (s. oben).

Sachkosten IT

d4f	2021 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2021 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2021 neu	Ist Stand 31.03.2021	Kosten nach Hochrechnung 31.12.2021	Delta
Dienstleistungen extern	11.260.000 €	-644.500 €	10.615.500 €	1.478.371 €	9.439.996 €	1.175.504 €
Kosten ITM	16.640.000 €	-5.529.100 €	11.110.900 €	3.692.541 €	12.025.716 €	-914.816 €
Summe Sachkosten IT	27.900.000 €	-6.173.600 €	21.726.400 €	5.170.912 €	21.465.712 €	260.688 €

Hinweis zu Kostendarstellung:

In der Aufstellung der Istkosten zum 31.03.2021 sind auch die bis dahin vorliegenden Leistungsnachweise der externen Beratung und ITM enthalten, welche bislang noch nicht in Rechnung gestellt worden.

Ein nicht unerheblicher Anteil der externen Dienstleistungen wird in 2021 zu Lasten des bei ITM geplanten Budgets gehen, da dort der mit der SAP abgeschlossene MaxAttention Vertrag bewirtschaftet wird. Hier werden durch die SAP notwendige Services für den weiteren Programmfortschritt (u.a. Datenmigration, IT Security und Datenschutz) sichergestellt und wichtige Leistungsträger der SAP im Programm gehalten. Mit dem Onboarding der neuen Modulberatung werden signifikante Kostenvorteile bis zum Ende 2021 erwartet.

Aufgrund der Kosten des MaxAttention Vertrages und der prognostizierten Projekt-, Lizenz- und Wartungskosten durch ITM wird der Planansatz für ITM wohl am Jahresende etwas überschritten, in Summe aber im Rahmen der Budgetvorgabe 2021 gehalten werden.

Sonstige Sachkosten (ohne IT)

d4f	2021 Budget lt. Umsetzungsbeschluss	Delta Haushaltssicherung 2021 final (Reduzierung Stellen)	Ansätze 2021 neu	Ist Stand 31.03.2021	Kosten nach Hochrechnung 31.12.2021	Delta
sonstige Sachkosten	634.000 €	-245.200 €	388.800 €	28.507 €	320.107 €	68.693 €
Summe Sachkosten (ohne IT)	634.000 €	-245.200 €	388.800 €	28.507 €	320.107 €	68.693 €

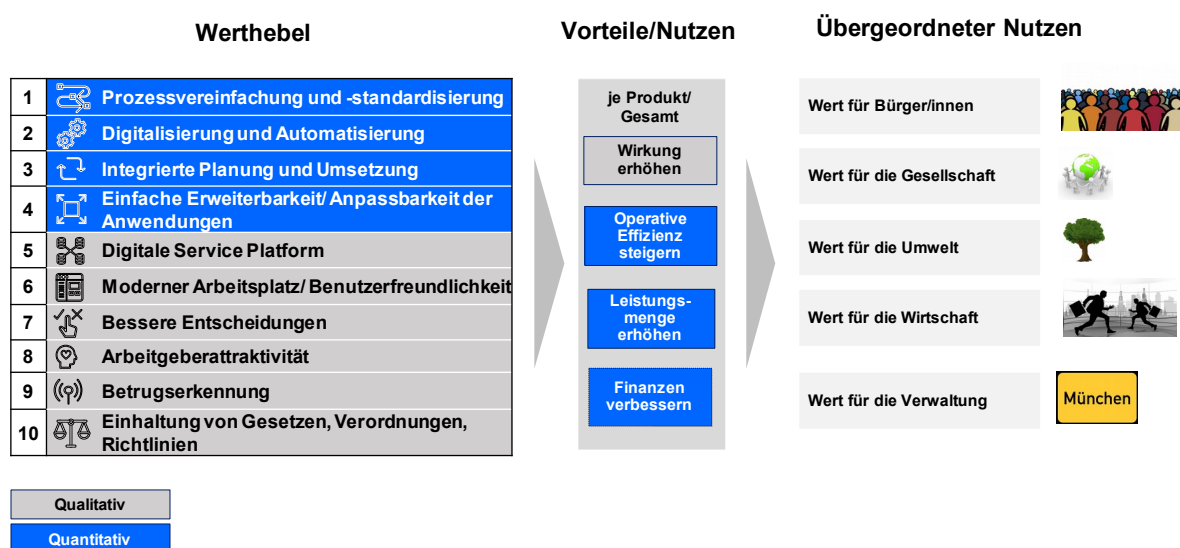
Es ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Schulungs- und Geschäftsausgaben wie erwartet anfallen wird. Die Raummiete für die Programmräume wird aufgrund der weiter anhaltenden coronabedingten mobilen Arbeitsweise nicht in voller Höhe zum Tragen kommen (geringerer Raumbedarf). Zum Jahresende wird ein geringes positives Delta erwartet.

4. Erwarteter Nutzen und Prozesseffizienzen

Für den Umsetzungsbeschluss vom 22.10.2019 wurde eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt, die die deutliche monetäre Rentabilität des Programms digital/4finance zeigt.

4.1 Überblick erwarteter Nutzen und Wertbeiträge von digital/4finance

Neben der rein technischen Notwendigkeit zur Umstellung auf die neue Produktgeneration S/4HANA liefert das Programm signifikante qualitative und quantitative Wertbeiträge. In der umfangreichen Business Value Betrachtung von Accenture wurden die nachfolgend dargestellten Bereiche untersucht:



- **Prozessvereinfachung und -standardisierung:** Optimierte und vereinfachte Prozesse steigern die operative Effizienz, indem sie Prozessdurchlaufzeiten/-kosten und die damit einhergehenden Fehlerquoten (und Nachbesserungsbedarfe) reduzieren und sich somit auch positiv auf die Benutzerzufriedenheit auswirken.
- **Digitalisierung und Automatisierung:** Vermehrte Nutzung von automatisierten Prozessschritten verringert den manuellen Aufwand und damit den Personalaufwand. Die damit einhergehende Reduzierung der benötigten Kapazität kann z.B. genutzt werden, um Beschäftigte für andere, höherwertige Aufgaben einzusetzen oder die Auswirkungen nicht-besetzter / nicht-besetzbarer Stellen abzumildern.
- **Integrierte Planung und Umsetzung:** Der aktuell sehr personal- und zeitaufwändige Prozess der Haushaltsplanung und der Durchführung von Abschlüssen sowie das damit verbundene Reporting/Controlling kann stark vereinfacht werden. Damit

gehen weitere Verbesserungen einher wie z.B. verbesserte Zusammenarbeit durch offenen Informationsaustausch, Reduzierung von Dateninkonsistenzen und Echtzeitzugriff auf aktuelle und valide Daten.

- **Digitale Service Plattform:** Eine moderne, digitale Plattform ermöglicht die Bereitstellung von neuen Services die sich besser an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientieren (z.B. Bürgerkonto, einheitliche intuitive Benutzeroberflächen).
- **Moderner Arbeitsplatz / Benutzerfreundlichkeit / Arbeitgeberattraktivität:** Eine neue zeitgemäße Benutzeroberfläche erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und ermöglicht mobiles Arbeiten. Dies hat positive Effekte auf Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden und stärkt das Image der Landeshauptstadt als moderne attraktive Arbeitgeberin.
Die Einarbeitungskomplexität wird reduziert und die Fluktuation gemindert.
- **Bessere Entscheidungen:** In „Echtzeit“ verfügbare, valide Daten bilden die Grundlage für bessere Entscheidungen und sorgen für mehr Transparenz der innerbetrieblichen Ressourcenverbrauchsprozesse.
- **Einfache Erweiterbarkeit / Anpassbarkeit der Anwendungen:** Durch das standardnahe Neuaufsetzen können künftige Anforderungen schneller, einfacher und damit kostengünstiger realisiert werden.
- **Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien:** Neue Anforderungen, wie sie bspw. durch das Onlinezugangsgesetz, veränderter Anforderungen an den Datenschutz oder neue Anforderungen an die Rechnungslegung (EPSAS) ¹ können rechtzeitig und rechtskonform eingeführt werden.

Weitere signifikante Einsparungen (bzw. vermiedene zusätzliche Kosten) stammen kommen z.B. aus den Bereichen: Vermiedene Projekt- und Betriebsrisikokosten.

Vermiedene Projektkosten: Im Rahmen des Programms werden eine Reihe schon **heute bekannter zusätzlicher Anforderungen** aufgegriffen und „miterledigt“, die ohne das Programm in eigenen Projekten mit jeweils signifikantem Budgetbedarf durchgeführt werden müssten, z.B. eine einheitliche Kassen- und Buchungslandschaft (EKBL), Neuer Haushalt München, Archivierung und Löschung von Altdaten, etc.

Vermiedene (Betriebs-)Risikokosten: Das Betriebsrisiko wird als Ausfallrisiko betrachtet und berechnet sich aus der Ausfallwahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß. Die Kosten enthalten unproduktive Zeiten, die durch Überstunden kompensiert werden müssen und Reparaturkosten. Aufgrund der technischen Veralterung, Abnahme der verfügba-

1 European Public Sector Accounting Standards / Europäische Rechnungsführungsnormen für den öffentlichen Sektor

ren Wissensträger und steigender Systemkomplexität wird angenommen, dass das Betriebsrisiko jedes Jahr mit einem exponentiellen Wachstumsfaktor steigt.

Ein modernes, zukunftsfähiges kommunales Rechnungswesen birgt in mindestens dem gleichen Umfang noch eine Reihe von nichtmonetären, qualitativen Nutzensvorteilen in sich, um die umfangreichen gesetzlichen Anforderungen sowie Erwartungen der Bürger im Hinblick auf eGovernment, Digitalisierung, schnelle und einfache Abwicklung von Bürgerangelegenheiten sicherstellen zu können.

Auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, des Fachkräftemangels und der Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt muss die LHM sowohl eine attraktive Arbeitgeberin sein als auch Prozesse soweit wie möglich standardisieren und automatisieren.

4.2 Prozesseffizienzen digital/4finance

Die im Gutachten ermittelten Effizienzen in den betrachteten Prozessbereichen werden grundsätzlich weiterhin durch das Programm angestrebt, wobei aus Gründen der Haushaltskonsolidierung und der fehlenden Personalzuschaltung bestimmte innovative, zusätzliche Funktionalitäten (Stichwort: „Robotic Process Automation“, RPA) aktuell auf einen späteren Zeitpunkt verschoben sind.

Die Ursachen für eine Verbesserung der Prozesseffizienz lassen sich grundsätzlich einer der nachfolgend aufgeführten Kategorien zuordnen.

1	Automatisierung von / in Prozessen	Übernahme von Prozessschritten durch Technik
2	Vereinfachung und Verschlanung von Prozessschritten	Wegfall oder Verkürzung von Prozessschritten; Vereinfachung (Dateneingaben) und Verschlanung (Reduktion von Prozessbeteiligten sowie Schnittstellen) und Erhöhung Prozesstransparenz, Entscheidungs- und Genehmigungsschritte fallen weg
3	Erhöhung Effektivität durch Standardisierung im Prozessablauf	Standardisierung (Wegfall von Prozessvarianten)
4	Verbesserung in der Verarbeitung von Daten	Qualität (Wegfall und Verkürzung von Nacharbeiten bspw. durch bessere Dateneingaben und Doppelarbeiten im Datenmanagement)
5	Verringerung von Kosten aufgrund von reduziertem Präsenzbedarf	Dienstreisen, Büroräume, u.ä.
6	Verringerung von Kosten durch Papier- bzw. Aktenreduktion	Druckkosten, Versandkosten, Lagerkosten, Büroräume (papierfreies Arbeiten), u.ä.
7	Reduzierung von zukünftigem Aufwand bei der Digitalisierung durch Schaffung von Basistechnologie	Auswirkungen von Basistechnologien, die mittelbar zur Digitalisierung beitragen bzw. Auswirkungen, die durch deren Nutzung bei weiteren Digitalisierungsprojekten und Prozessen entstehen

Die grundlegenden Leitlinien von digital/4finance: „Standardisierung – Simplifizierung – Digitalisierung“ wirken dabei über die gesamte Prozesslandschaft und die daraus resultierenden Effizienzgewinne setzen sich z.T. aus vielen „lokalen“ Erleichterungen und Verbesserungen zusammen. In der ursprünglichen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wurden

diese daher i.d.R. „pauschal“ auf Basis von Expertenschätzungen bzw. Industrie-Benchmarks geschätzt.

Die avisierten Einsparpotentiale sollen dennoch im Weiteren anhand von zwei zentralen Prozessbeispielen näher konkretisiert werden:

- **Elektronische Rechnungsverarbeitung**
- **Integrierte Planung und Umsetzung**

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die in diesen beiden Prozessbeispielen zu erwartenden Treiber für die Effizienzsteigerung.

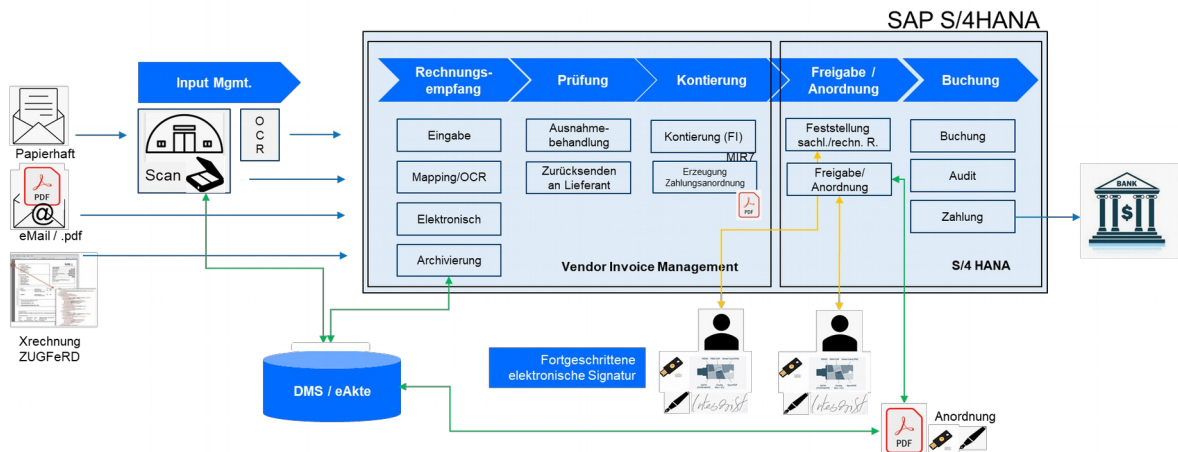
	Elektronische Rechnungsverarbeitung	Integrierte Planung & Umsetzung
1 Automatisierung von / in Prozessen	👍👍	👍👍
2 Vereinfachung und Verschlankeung von Prozessschritten	👍👍	👍👍
3 Erhöhung Effektivität durch Standardisierung im Prozessablauf	👍👍	👍👍
4 Verbesserung in der Verarbeitung von Daten	👍👍	👍👍
5 Verringerung von Kosten aufgrund von reduziertem Präsenzbedarf	👍👍	👍👍
6 Verringerung von Kosten durch Papier- bzw. Aktenreduktion	👍👍👍	👍
7 Reduzierung von zukünftigem Aufwand bei der Digitalisierung durch Schaffung von Basistechnologie	👍	👍

4.2.1 Prozesseffizienzen „Elektronische Rechnungsverarbeitung“

Die Landeshauptstadt München ist seit dem erfolgreichen Abschluss des Projekts „eRechnung Stufe 1“ in der Lage, die gesetzlichen gestellten Anforderungen bezüglich des Empfangs und der Verarbeitung von Rechnungen im elektronischen Format (Zugferd, Xrechnung) zu erfüllen.

Allerdings werden diese eRechnungen genauso wie die anderen papierhaft oder per eMail empfangenen Rechnungen in der weiteren Verarbeitung auf dem „klassischen“ Weg bearbeitet, d.h. in der Regel papierhaft und per Hauspost. Dadurch entstehen zum Teil lange Wege- und Liegezeiten, Rechnungen und begleitende Anordnungsschreiben zur Dokumentation der sachlichen & rechnerischen Richtigkeit durch die Feststellungsbezugten bzw. Freigabe durch die Anordnungsbezugten werden ausgedruckt, weiter versendet, abgelegt bzw. müssen bei Rückfragen ggf. aus den Akten bzw. Archiven herausgesucht werden.

Mit dem Programm digital/4finance soll ein durchgängig elektronisch zu bearbeitender Rechnungsprozess unterstützt werden (siehe Abbildung):



- Rechnungen gehen papierhaft, per eMail oder per Xrechnung bei der Landeshauptstadt bei einem zentralen Rechnungseingang ein; papierhaft erhaltene Rechnungen werden eingescannt und elektronisch archiviert.
- Rechnungsempfang: Die Rechnungen (.pdf / Xrechnung) werden an SAP S/4HANA übergeben und von diesem Zeitpunkt aus vollständig im System mittels Workflow weitergereicht und voll elektronisch verarbeitet.

Mittels OCR (Optical Character Recognition) können eingescannte oder per .pdf empfangene Rechnungen automatisch ausgewertet und typische Daten wie Absender, Rechnungsnummer, Bestellnummer, Betrag, Positionsbeschreibung etc. in SAP übernommen werden. Dadurch entfällt eine zeitaufwändige und fehleranfällige manuelle Erfassung und Übertragung der Daten von der Rechnung in das System.

- Prüfung: Die Rechnungen werden in einem nächsten Schritt überprüft. Diese Prüfung kann ebenfalls durch entsprechend hinterlegte Plausibilitätsregeln durch das System unterstützt werden. Auffälligkeiten können festgestellt und eine Ausnahmebehandlung angestoßen werden, z.B. elektronische Nachfrage beim Bestellen bis hin zur Rücksendung zum Lieferanten.
- Kontierung: Nach erfolgreicher Eingangsprüfung erfolgt die (dezentrale) Zuordnung und Verbuchung der Rechnung.
- Freigabe/Anordnung: Gemäß der KommHV sind Rechnungen auf ihre sachliche und rechnerische Richtigkeit zu überprüfen und durch eine weitere Person zur Auszahlung freizugeben. Diese Prüfung und Freigabe ist durch eine manuelle bzw. elektronische Unterschrift zu dokumentieren. Anstelle der manuellen Unterschrift auf einem papierhaften Ausdruck soll zukünftig die Möglichkeit einer digitalen Signatur geschaffen und in das System integriert werden.

- Buchung: Sind die digitalen Unterschriften erfolgt, kann der Rechnungsbetrag gebucht und zur Zahlung angewiesen werden.

Eine der wesentlichen Grundvoraussetzungen für eine solche durchgehende, medienbruchfreie Verarbeitung ist eine (fortgeschrittene) elektronische Signatur.

Hier ist seitens des IT-Referats dringend ein solcher stadtweiter Service (samt zugehöriger Infrastruktur) aufzubauen, da dieser Service zur durchgehenden Digitalisierung in vielen weiteren Fachprozessen benötigt wird.

Weitere zentrale Voraussetzungen – nämlich ein professionelles Input Management sowie ein revisionssicheres eAkte-System – werden schon in parallelen Infrastrukturprojekten des RIT angegangen.

Es ist zu bemerken, dass die stadtweite Umstellung auf eine elektronische Signatur nicht auf einen Schlag erfolgen können wird (und auch nicht muss), sondern dies ein stufenweises Vorgehen sein wird (u.a., da z.B. Architekturbüros keinen Systemzugang besitzen aber trotzdem die sachliche und rechnerische Richtigkeit bestätigen müssen).

Ermittelte Einsparpotentiale:

Die potentiellen Effizienzeinsparungen wurden im Gutachten nicht individuell für einzelne Prozess – wie z.B. die elektronische Rechnungsbearbeitung – sondern lediglich in Summe über die Finanzprozesse betrachtet.

Bei der Annahme, dass in Summe über alle Prozesse ca. 10 % Optimierungspotential besteht und rd. 1.000 mit Finanzprozessen befassten Mitarbeitenden entspricht dies rd. 100 VZÄ.

4.2.2 Prozesseffizienzen „Integrierte Planung und Umsetzung“

Die (Haushalts-)Planung und der Vollzug ist eine der sowohl aus strategischer als auch operativer Sicht kritischsten Prozesse einer kommunalen Verwaltung. Nicht erst seit der Corona-Krise ist es von entscheidender Bedeutung, frühzeitig aktuelle und verlässliche Planungsdaten zu haben und die Umsetzung kontinuierlich und zuverlässig dagegen spiegeln zu können.

Stadtweit sind gemäß des Gutachtens von Accenture rd. 60 Personen mit der Planung sowie den „Nachplanungsaktivitäten“ im Vollzug (= Umsetzung) zumindest mit einem signifikanten Teil ihrer Kapazität beschäftigt.

Der Prozess an sich ist aufgrund der vielen - auf die unterschiedlichen Referate verteilten - Beteiligten, den benötigten unterschiedlichen Planungsergebnissen (u.a mehrjähriges Investitionsprogramm, mittelfristige Finanzplanung, Ergebnisplanung, Jahreshaushaltsplanung samt Teilhaushaltsplanung), sowie den unterschiedlichen Planungszeitpunkten (Entwurfplanung Phase 1 (ehem. Modellrechnung), Eckdatenbekanntgabe, Entwurfplanung

Phase 2 (ehem. Detailplanung), Haushaltsbeschluss, Schlussabgleich, technischer Schlussabgleich, Jahresabschluss, Genehmigung durch die Regierung von Oberbayern, Nachtragshaushalt, etc.) ein sehr langwieriges, aufwändiges und komplexes Zusammenspiel.

Dieses Zusammenspiel geschieht aktuell zwar auf Basis des gemeinsamen Finanzsystems SAP, muss aber aufgrund der fehlenden Integration durch zahlreiche separat mittels eMail / Hauspost etc. versendete Formblätter, Excel-Listen etc. außerhalb von SAP ergänzt werden. Es ist aktuell schlicht nicht möglich, alle relevanten Informationen (insbesondere Planungsänderungen / -abweichungen) bei ihrem Auftreten kontinuierlich in dem zentralen SAP-System zu hinterlegen.

Zusätzlich müssen bei der Erstellung der verschiedenen zentralen „Ergebnistypen“ wie das Mehrjährige Investitionsprogramm (MIP), die Mittelfristige Finanzplanung (MFP) und die Jahreshaushaltsplanung (JHP) in der Regel Informationen oft mehrmals redundant bzw. in unterschiedlicher Filterung verwendet werden.

Dies ist nicht nur sehr (zeit-)aufwändig, sondern auch fehleranfällig.

Ein wesentliches Ziel bei der Neuimplementierung der Prozesse auf der Basis von S/4HANA ist, dass alle für die Planung und den Vollzug benötigten Informationen an einer gemeinsamen Stelle hinterlegt, dort auch – gemäß dem gängigen Berechtigungskonzept – eingesehen und alle benötigten „Ergebnistypen“ aus diesen Informationen automatisch abgeleitet werden können.

Der vereinfacht dargestellte Ablauf am Beispiel eines größeren Bauinvestitionsprogramm könnte sich folgendermaßen gestalten:

- Eine geplante Baumaßnahme wird in SAP erfasst.
- Nach abgeschlossener Vorplanung werden die ermittelten Kosten in SAP eingetragen.
- Zum Zeitpunkt der Entwurfsplanung Phase 1 und 2 (ehem. Modellrechnung/Detailplanung) werden die hinterlegten Planungsdaten automatisch für das Mehrjährige Investitionsprogramm (MIP) übernommen.
- Aus dem MIP werden automatisch die Finanzdaten für die mittelfristige Finanzplanung (5 Jahre) bzw. die entsprechende Jahresscheibe für die Jahreshaushaltsplanung extrahiert.
- Ändern sich die Planungs- bzw. Bedarfsdaten im unterjährigen Vollzug, können die angepassten Planungsdaten ebenfalls direkt in SAP – z.B. als Planabweichung (überplanmäßig / außerplanmäßig) mit Bezug auf die Ursprungsplanung – hinterlegt werden.
- Planungsänderungen bzw. die aktuelle Ausschöpfung bzw. die Hochrechnung gegenüber der Jahreshaushaltsplanung kann dann zur Nachtragshaushaltsplanung

herangezogen und für Entscheidungen (z.B. im Rahmen eines Eckdatenbeschlusses, Haushaltsbeschlusses) verwendet werden.

- Neben dem eigentlichen SAP-System müssen keine weitere Datensammlungen in Form von Excel-Listen, Papier-Listen bis zu einem festgelegten Reporting-Termin vorgehalten bzw. „manuell“ außerhalb des Systems verknüpft werden. Damit können dann auch unterjährig – durch Knopfdruck – die bestehende Planung mit den aktuellen Entwicklungen aufgerufen, visualisiert und quasi „in Echtzeit“ zur Entscheidungsfindung bzw. Entscheidungsvorbereitung herangezogen werden.

Die Verbesserungen bei einem integrierten Planungs- und Umsetzungsprozess fallen im Wesentlichen in die folgenden Bereiche:

- Verhindert Dateninkonsistenzen und Datenredundanzen (Single Source of Truth)
- Verbesserte Zusammenarbeit durch offenen Informationsaustausch und Einblick
- Verbesserte Einblicke und Erkenntnisse durch Zugriff auf große Datenmengen
- Ermöglicht Echtzeitzugriff auf aktuelle und valide Daten (dadurch auch verringerte Notwendigkeit zur Erstellung / Ausdruck entsprechender Reports / Berichte → Einsparung von Papier)
- Verkürzte Prozessdurchlaufzeiten der Prozesse HH-Planung, Durchführung von Abschlüssen sowie Reporting/Controlling

Ermittelte Einsparpotentiale:

Die potentiellen Effizienzeinsparungen für den Bereich Integrierte Planung und Umsetzung wurden im Gutachten eine mögliche Reduktion der benötigten Aufwände i.H.v. 25% abgeschätzt.

Bei angenommenen stadtweiten 60 mit Planungsaufgaben beschäftigten Personen, davon 40 mit einem Teil ihrer Gesamtkapazität (16%) und 20 mit 100 % mit diesen Aufgaben zubringen, ergibt das in Summe ein Effizienzpotential von 6,6 VZÄ.

4.2.3 Weitere Effizienzgewinne/ Mehrwerte

Neben den o. g. und im Umsetzungsbeschluss erstmals vorgestellten Mehrwerten sind weitere zu erwarten. Dies insbesondere nach stadtweit vollständiger Umsetzung des digitalen Rechnungsworkflows mit zentralem Rechnungseingang und standardisierter, automatisierter Weiterverarbeitung (medienbruchfreier digitaler Bestell-, Logistik-, Bezahl- und Verbuchungsvorgang).

Bei konsequenter Umsetzung bestehen gerade in Bereichen mit sehr stark dezentral verteilten Aufgaben deutliche Einspar- bzw. Verbesserungspotentiale hinsichtlich des administrativen Aufwands. Die dadurch entstehenden zeitlichen Freiräume können für die tatsächlichen Fachtätigkeiten genutzt werden.

Auch bei der neu in den Programmscope aufgenommenen Umsetzung der Steuerfachverfahren in S/4Hana sind Effizienzsteigerungen zu erwarten. Dies wird insbesondere bei dem großen Verfahren „Gewerbsteuer“ zu deutlichen Personaleinsparungen führen.

5. Kritische Rahmenbedingungen / Risiken

Um den oben geschilderten Zeitplan für die Programmdurchführung und die stadtweite Realisierung der Effizienzpotentiale zu ermöglichen, sind folgende Rahmenbedingungen kritisch:

- Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten
- Technische Basis-Infrastruktur (Digitale Signatur / eAkte / Input Management)
- Weitere Programmarbeit unter Corona-Bedingungen

5.1 Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten

Mit dem Umsetzungsbeschluss wurden dem Programm 51,5 Stellen genehmigt, die – bis auf 3 Stellen – aufgrund der Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen reduziert wurden.

Ein Großteil der im **Programm anfallenden Aufwände** für das Design, Customizing, Programmierung, die Validierung der vorkonfigurierten Prozesse sowie die Tests und alle weiteren Tätigkeiten (Schnittstellenüberprüfung, Testmanagement u.a.) etc. wird aktuell von externen Ressourcen abgedeckt bzw. durch entsprechende Mehrarbeit vom bestehenden Kernteam übernommen. Sowohl die dauerhafte hohe Belastung des Kernteams als auch das Fehlen interner Mitarbeiter*innen, bei denen das entsprechende Know-How dauerhaft aufgebaut werden kann, stellt ein hohes Programmrisiko dar.

In den **Fachbereichen der Referate** fallen ebenfalls signifikante Aufwände für die Workshop-Teilnahme sowie zukünftig auch Test, Schulung, Migrations-, Bereinigungs- und Einführungstätigkeiten an. Es besteht ein hohes Risiko, dass bei weiteren Einschränkungen aufgrund der Corona-Krise, bzw. zur Sicherstellung und Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes die Mitarbeit nicht im benötigten Maße erfolgen kann.

5.2 Technische Basis-Infrastruktur

Neben einer ausreichenden Personalausstattung im Programm und in den Referaten ist das Programm auch auf die Bereitstellung von Infrastrukturkomponenten seitens des IT-Referats angewiesen, um die Prozesse – insbesondere die elektronische Rechnungsverarbeitung – durchgängig digitalisieren zu können.

Dies sind insbesondere:

- **Digitale Signaturlösung und -service:** Bereitstellung eines stadtweiten Services (inkl. der dazugehörigen Infrastruktur) für eine fortgeschrittene elektronische Signatur.

- **eAkte-System:** Bereitstellung eines Services mit definierten Schnittstellen, um die eingehenden (Rechnungs-)Dokumente revisionssicher ablegen zu können.
- **Input Management:** Bereitstellung eines Services für ein zentralisiertes, professionelles Input Management (z.B. Scan Zentrum etc.) mit Anbindung an das eAkte-System. Je nach Stufenplan und stadtweiter Organisation (z.B. zentralisierter Rechnungseingang vs. Start mit dezentralen Rechnungseingängen) kann allerdings auch mit einem (stark) reduziertem Input Management Service gestartet werden.

5.3 Weitere Programmarbeit unter Corona-Bedingungen

Grundsätzlich konnte das Programm unter den Coronabedingungen bisher mit den seitens der IT bereitgestellten technischen Möglichkeiten sehr gut weiterarbeiten.

Abstimmungen und Besprechungen finden überwiegend virtuell mittels WebEx statt. Auch die Entwicklungsarbeiten konnten mittels „remote-Zugang“ zu den Entwicklungs- und Testsystemen nahezu unvermindert fortgesetzt werden. Zum Teil konnten die insbesondere seitens der externen Berater*innen fortfallenden Reisezeiten sogar produktivitätssteigernd genutzt werden.

Inwieweit dies für die nächste Programmphase der Fit to Standard Workshops gelten wird, muss abgewartet werden. Während die auch bisher unweigerlich ab und zu auftretenden Verbindungsprobleme und sonstige technische Schwierigkeiten relativ unkompliziert gelöst oder Meetings ggf. einfach kurzfristig verschoben werden konnten, ist dies bei den eng getakteten Workshops mit einem größeren Teilnehmerkreis (mit ggf. nicht bekannter und sehr heterogener Infrastruktur) nicht so einfach möglich.

Auch wird sich zeigen, inwieweit solche virtuellen Workshops bezüglich Dauer und interaktiver Beteiligung produktiv genutzt werden können. In jedem Fall wird die Vorbereitung und Durchführung einen erhöhten Einsatz und Aufwand für das Programmteam bedeuten. Nach Durchführung der ersten „Welle“ von Workshops wird das Programm eine intensive Nachbetrachtung und ggf. Replanung der Workshops vornehmen. In diesem Zusammenhang wird dann auch erst die Auswirkung auf Zeitplan und Kosten des Programms detaillierter und belastbarer eingeschätzt werden können.

Ein Wechsel auf Präsenzworkshops ist aufgrund der aktuellen Situation und der erwarteten, von Corona schwer zu unterscheidenden Grippe im Herbst 2021, aus Programmsicht aber keine wirtschaftliche und gangbare Option.

5.4 Zusammenfassung und Ausblick

5.4.1 Umgang mit Risiken

Der aufgrund der notwendigen Haushaltseinsparungen resultierende Personalengpass im Programm und in den Referaten stellt **mittlerweile ein signifikantes Risiko für den geplanten GoLive Termin** des Programms dar.

Schon heute kommt es in den Fachbereichen zu einer deutlich höheren Belastung der Kompetenzträger*innen. Tätigkeiten werden priorisiert werden müssen, was nicht überall ohne Auswirkungen auf das Tagesgeschäft möglich sein wird. Im Programm selbst ist weiterhin davon auszugehen, dass die im Umsetzungsbeschluss veranschlagten externen Dienstleistungen zur Wahrnehmung von Schlüsseltätigkeiten weitestgehend ausgeschöpft werden müssen.

Insgesamt muss durch die deutliche Stellenreduzierung das Programm hinsichtlich Vorgehensweise, Umfang und Zeitablauf angepasst werden. Die schnelle Hebung von Quick Wins verzögert sich und die vollständige Verwirklichung der im Umsetzungsbeschluss dargestellten Optimierungs- und Digitalisierungsmöglichkeiten im bislang geplanten Zeitraum wird unwahrscheinlicher. Dies hat auch Auswirkungen auf die im Umsetzungsbeschluss dargestellten Wirtschaftlichkeitsgewinne, zumindest in ihrer zeitlichen Generierung.

Auch der Aufbau von internem Fach-Know-How wird nur eingeschränkt bzw. z.T. verspätet möglich sein (sehr geringes internes Personal, welches qualifiziert werden kann), was Risiken für die spätere Pflege und Betreuung im Betrieb mit sich bringen kann.

Zudem würde durch die parallel anstehenden Aktivitäten wie:

- Datenmigration / Datenbereinigung; Großteil Datenmigration bis Mitte 2022 erforderlich
- Berechtigungen / Stammdaten für Tests ab Q3/2021, für Produktion ab Q1/2022
- Trainer- und Schulungsaktivitäten
- Test

bei denen jeweils eine intensive Mitwirkung der Fachbereiche erforderlich ist die Belastung dieser noch weiter steigen.

Da auch weiterhin mit keiner Zuschaltung von Kompensationsstellen gerechnet werden kann, muss das Programm reagieren und die geplanten Aktivitäten den Rahmenbedingungen anpassen.

Um die Belastung der Referate nicht noch weiter zu verschärfen, ist es erforderlich diese Aktivitäten zu strecken und im Gegenzug Maßnahmen vorzuziehen die ohne massive Beteiligung der Fachbereiche umgesetzt werden können.

5.4.2 Zeitliche Planung

Gemäß Programmplanung wollte das S/4HANA Programm mit den neu implementierten Finanz-, Logistik- und Immobilienprozessen zum 01.01.2023 produktiv gehen. Im Folgejahr sollte zum 01.01.2024 der Wechsel der bestehenden Business Warehouse Lösung auf die neue Lösung BW/4HANA vollzogen werden.

Auf Grund der geänderten Rahmenbedingungen – insbesondere der coronabedingten Personaleinsparungen – kann die ursprünglich geplante Mehrfachbelastung, die dabei insbesondere 2022 auf die Referate zugekommen wäre, durch die Referate nicht geleistet werden.

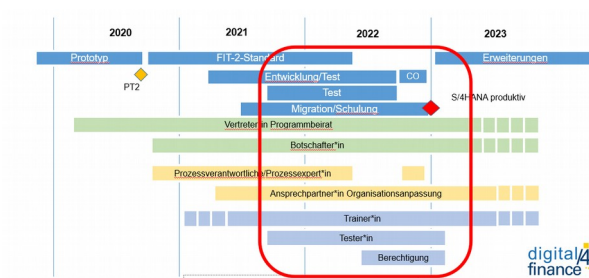
Daher soll der Produktivstart des S/4HANA-Systems nun auf den 01.01.2024 verschoben werden. Gleichzeitig können andere Meilensteine vorgezogen werden, z.B.:

- BW/4HANA zum 01.01.2023
- Managementreporting in der SAC
- Risikomanagement in der SAC

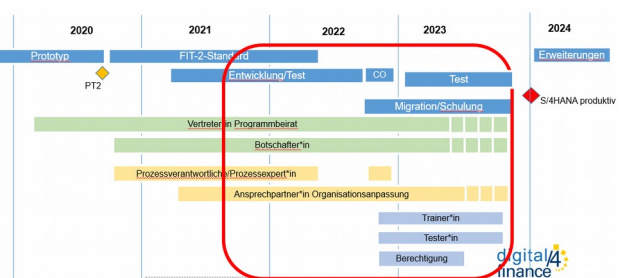
Diese vorgezogenen Controlling- und Reporting-Funktionalitäten versprechen gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Haushaltslage deutliche Mehrwerte im Hinblick auf die zu treffenden planerischen und strategischen Entscheidungen.

Damit werden zusätzliche Parallelarbeiten, neben den Fit to Standard Workshops vermieden und können zeitversetzt starten.

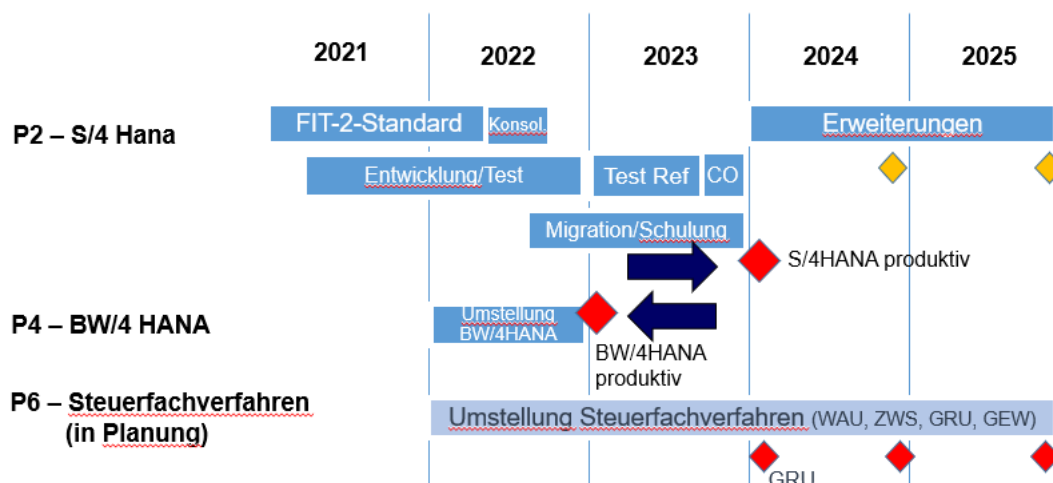
Mehrbelastung Referate ohne Tausch



Entlastung Referate durch Tausch



Zeitplanung mit „Tausch“ von Meilensteinen:



Die Gesamtzeitschiene des Programms bleibt unverändert!

Zu beachten ist, dass bei dem Tausch der Themen und Aktivitäten zum einen die Gesamtzeitschiene des Programms unverändert bleibt, zum andern die aktuelle Geschwindigkeit bei der Anforderungserhebung in den Workshops aufrecht erhalten bleiben kann.

Lediglich darüber hinausgehende weitere Belastungen werden vermieden bzw. zeitlich entzerrt. Damit reagiert das Programm insbesondere auch auf das Feedback aus den Referaten.

Ab dem Produktivtermin 01.01.24 ist damit die software-technische Basis des Großteils der o.a. Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse erneuert und die Effekte der Standardisierung, Simplifizierung und Digitalisierung können – nach einer entsprechenden Übergangs- und Einarbeitungsphase – unmittelbar und stadtweit beginnen zu wirken.

Ebenfalls zum 01.01.24 soll der Prozess „**Integrierte Planung und Umsetzung**“ umgesetzt werden.

Bezüglich der elektronischen Rechnungsverarbeitung wird aufgrund des Umfangs der Änderungen und der Infrastrukturabhängigkeiten (flächendeckende Einführung einer elektronischen Signatur und eines damit verbundenen Services) ein **gestufter Übergangszeitraum** erforderlich sein, in dem eine Art „hybrides Modell“ aus voll-elektronischer Verarbeitung bzw. „teil-elektronischer“ Papierverarbeitung gefahren wird.

Während das oben dargestellte SAP-Kernsystem mit z.B. der gemeinsamen Ansicht / Verwaltung / Verbesserung bzgl. Prüfung und Analyse gleich zu Beginn für alle Rechnungen zur Verfügung steht, wird insbesondere das stadtweite Ausrollen der elektronischen

Signaturlösung aufgrund der infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen eines solchen Services etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Das Programm geht davon aus, dass zu Beginn ein abgegrenzter zentraler Pilot-Bereich (z.B. innerhalb der SKA) mit digitalen Signaturen ausgestattet wird und dann sukzessive andere Bereiche und Referate umgestellt werden. Je nach Verfügbarkeit der benötigten Infrastrukturdienste und -komponenten (z.B. Input-Management) wird angestrebt, den Anteil der tatsächlich noch papierhaft benötigten Unterlagen (Rechnungen, rechnungsbe gründende Unterlagen, Feststellungs- und Anordnungsbelege) so gering wie möglich zu halten.

6. Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL

6.1 Ausgangssituation

Mit Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ wird folgendes beantragt:

„Die prognostizierten Umstellungskosten auf das Produkt SAP S4/HANA in Höhe von 220 Mio. € werden von einer unabhängigen Organisation hinsichtlich ihrer Plausibilität überprüft. Das Ergebnis der Prüfung wird dem Stadtrat bis Ende des Jahres vorgelegt.“

Im Beschluss im November 2020 hat der Stadtrat dem Vorschlag vorläufig von der Beauftragung eines Dritten abzusehen und den Auftrag an die Verwaltung, ein solches einzurichten, derzeit auszusetzen, zugestimmt.

6.2 Vorschlag

Da die, in der BV **Nr. 20-26 / V 01745** vom November 2020 ausführlich dargestellten Gründe weiterhin Gültigkeit haben:

- schon erfolgte Kostenreduzierung um 21 % auf 157 Mio Euro (Umsetzungsbeschluss) bzw. aktuell um 30 % auf 154 Mio Euro (aktuelles Budget inkl. Referatebudget) bzw. 149 Mio Euro (d4f) von 220 Mio Euro (Grundsatzbeschluss)
- intensives Controlling im Programm sowohl hinsichtlich Kosten als auch hinsichtlich des erreichten Mehrwerts für Bürgerinnen und Bürger sowie der Verwaltung
- das Revisionsamt nach vorheriger Abstimmung situativ/punktuell zu konkreten Fragestellungen im Rahmen seiner Möglichkeiten einzubinden
- regelmäßige Berichterstattung an den Stadtrat,
- Absage des BKPV,
- Austausch mit anderen Kommunen zu vergleichbaren Projekten und
- weiteren Kosten für das externe Controlling sowie Kapazitätsbindung des internen Personals

schlägt die Stadtkämmerei vor, das Vorgehen aktuell beizubehalten und weiterhin von der Beauftragung eines Dritten abzusehen und den Auftrag an die Verwaltung, ein solches einzurichten, derzeit auszusetzen.

7. Ausblick

Der zentrale Schwerpunkt der Tätigkeiten wird auch 2021 die **Fortführung der Fit-to-Standard Workshops** in den agil durchgeführten je dreimonatigen „Waves“ 3-5 sein. Mit Abschluss der Wave 5 Ende diesen / Anfang nächsten Jahres sollen alle für den Produktivstart relevanten und benötigten Prozesse auf Basis des Prototyps durchgesprochen und Anforderungen erhoben sein. Eine abschließende 6. Wave wird dann Anfang 2022 noch eventuelle offene „Restpunkte“ behandeln.

Das vorhandene **Testkonzept und die Testplanung** wird schrittweise verfeinert und die erhobenen und umgesetzten Anforderungen werden stufenweise getestet werden.

Fokus der nächsten Monate wird sein, diesen Prozess sukzessive zu einem Ende-zu-Ende-Entwicklungsprozess auszubauen und die in den nächsten Monaten zum Programmteam neu hinzustoßenden internen und externen Mitarbeiter*innen zu integrieren. Um die hohe Anzahl von aufkommenden offenen Klärungspunkten und Anforderungen effizient und doch flexibel abarbeiten zu können, braucht es ein **hochperformantes agiles Team**.

Die Bereitschaft zur und das **Management der Veränderung** ist dabei ein ganz zentrales Element. Dies betrifft nicht nur die IT-Mitarbeitenden sondern die Beteiligten der Fachbereiche gleichermaßen. Neben der fachlichen Herausforderung, ein neues, innovatives, agiles Vorgehen einzuführen, ist eine Haupt-Herausforderung dabei, mit der hohen Aus-/Belastung der Fachbereiche und des Programteams sowie den vermutlich mittelfristig aufgrund von Corona immer noch eingeschränkten Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und Teamfindung umzugehen.

Die beiden **Schwerpunktthemen aus fachlich inhaltlicher Sicht** sind das Thema durchgängig elektronische Rechnungsverarbeitung sowie die Ausgestaltung der Prozesse zur Abbildung komplexer integrativer Sachverhalte (Planung, Vollzug, Reporting).

Das Thema **elektronische Rechnungsverarbeitung** ist für die Landeshauptstadt hoch innovativ und besitzt zahlreiche Schnittstellen zu und Abhängigkeiten von organisatorischen Projekten (wie z.B. der Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung bzw. des Rechnungseingangs) und IT-Infrastrukturprojekten (wie z.B. der Einführung der eAkte bzw. einer Infrastruktur für eine digitale Signatur).

Bezüglich der Ausgestaltung der **Prozesse zur Abbildung komplexer integrativer Sachverhalte** kann noch nicht in einem vergleichbaren Umfang auf „vordefinierte“ Best-Practice Prozesse in SAP zurückgegriffen werden. Hier ist im Vergleich zu anderen „Domänen“ wie z.B. Einkauf / Vertrieb intensivere Diskussion und „Grundlagenarbeit“ zusammen mit dem Hersteller SAP notwendig, um eine tragfähige Blaupause und Implementierung für den kommunalen Bereich zu schaffen.

Weitere wesentliche Aktivitätenstränge ist das **Redesign und Beginn der Entwicklungsarbeiten an der PSCD-Schnittstelle**, die im Zuge der Neuimplementierung ebenfalls an-

gepasst und standardisiert werden soll, die detailliertere Planung und Fortführung der Aktivitäten bzgl. der **Datenmigration** sowie die umfassende Betrachtung aller **datenschutz-** und **cybersecurity-relevanten Aspekte** der neuen Lösung, sowie die Unterstützung bei eventuellen organisatorischen Änderungen, die aus den sich ändernden fachlichen Prozessen resultieren.

Der Gesamtpersonalrat, das Revisionsamt, der Behindertenbeirat, das Direktorium und die Referate wurden bei der Erstellung der Beschlussvorlage eingebunden.

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung des Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Stadtrat Dr. Florian Roth, sowie die Korreferentin des IT-Referates, Frau Stadträtin Sabine Bär, und der zuständige Verwaltungsbeirat, Herr Stadtrat Lars Mentrup, haben einen Abdruck der Beschlussvorlage erhalten.

II. Antrag des Referenten

1. Vom Vortrag des Referenten wird Kenntnis genommen.
2. Der Stadtrat beschließt den Auftrag an die Stadtkämmerei, die prognostizierten Umstellungskosten auf das Produkt SAP S4/HANA in Höhe von 220 Mio. € (Antrag der Fraktion DIE GRÜNEN/RL) bzw. 157 Mio €/154 Mio € (Kosten Umsetzungsbeschluss/ aktuelles Budget) von einer unabhängigen Organisation hinsichtlich ihrer Plausibilität überprüfen zu lassen, vorerst auszusetzen.
Eine erneute Entscheidung wird anlässlich des Controllingberichts im 2. Quartal 2022 getroffen.
3. Der Stadtrat beschließt, dass bis auf weiteres keine Beauftragung externer Beratungsfirmen hinsichtlich Kostenprüfung erfolgen soll.
4. Der Antrag Nr. 14-20 / A 05523 von der Fraktion DIE GRÜNEN/RL vom 25.06.2019 „Die Kosten für die Umstellung auf SAP S4/HANA von einer unabhängigen Organisation prüfen lassen“ bleibt aufgegriffen. Die Bearbeitungsfrist wird bis zum 30.06.2022 verlängert.
5. Dieser Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung über den Beratungsgegenstand obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in

Christoph Frey
Stadtkämmerer

IV. Abdruck von I. mit III.

über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium - Dokumentationsstelle

an das Revisionsamt

an die Stadtkämmerei PMO - Programm digital/4finance

an die Stadtkämmerei 2.12

an die Stadtkämmerei 2.3

z. K.

V. Wv. Stadtkämmerei PMO – Programm digital/4finance

1. Die Übereinstimmung des vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An das Direktorium - BdR

An das Direktorium – GL
An das Baureferat – BdR
An das Baureferat- RG4
An das Referat für Klima- und Umweltschutz - BdR
An das Referat für Klima- und Umweltschutz – GL
An das Gesundheitsreferat – BdR
An das Gesundheitsreferat - GL
An das Kommunalreferat- BdR
An das Kommunalreferat- GL
An das Kreisverwaltungsreferat- BdR
An das Kreisverwaltungsreferat- GL
An das Kulturreferat- BdR
An das Kulturreferat- GL
An das Personal- und Organisationsreferat- BdR
An das Personal- und Organisationsreferat- GL
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung- BdR
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung- GL
An das Referat für Bildung und Sport- BdR
An das Referat für Bildung und Sport- GL
An das Sozialreferat- BdR
An das Sozialreferat- GL
An das Mobilitätsreferat – BdR
An das Mobilitätsreferat - GL
An die Stadtkämmerei – BdR
An die Stadtkämmerei – GL
An die Stadtkämmerei – 1
An die Stadtkämmerei – 2
An die Stadtkämmerei – 3
An die Stadtkämmerei – 4
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft- BdR
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft- GL
An das Mobilitätsreferat – BdR
An das Mobilitätsreferat - GL
An das IT-Referat- BdR
An das IT-Referat HA I
An das IT-Referat- GL
An ITM
An den Gesamtpersonalrat
An das Revisionsamt
An den Behindertenbeirat

z. K.

Am.....

Im Auftrag