

Gutachten über die Rechtsform der LHM Services GmbH

Juli 2023



Inhaltsverzeichnis

1. Kurzfassung	4
2. Einleitung	7
2.1. Auftragsgegenstand.....	7
2.2. Inhaltliche Schwerpunkte.....	7
2.3. Struktur & Aufbau	8
3. GmbH vs. Eigenbetrieb: Vorbemerkungen und Spezifika der Bildungs-IT der LHM	9
3.1. Zielstellung und Organisation der städtischen Bildungs-IT im Zeitablauf	9
3.2. Spezifika der heutigen GmbH-Konstruktion	10
3.2.1. Leistungsschnitt LHM / LHM-S GmbH.....	10
3.2.2. Vertraglich festgelegte Rahmenbedingungen	12
3.3. Grundsatzvertrag (GSV).....	12
3.3.1. Leistungskatalog LHM-S	12
3.3.2. Budget & Kostenerstattung.....	15
3.3.3. Kundenzufriedenheit.....	15
4. GmbH vs. Eigenbetrieb: Kundenzufriedenheit	16
4.1. Allgemein	16
4.2. Kundenzufriedenheit bei LHM-S und it@M	17
4.2.1. Kundenzufriedenheit bei den Anwenderinnen und Anwendern der LHM-S.....	17
4.2.2. Kundenzufriedenheit bei den IT-Anwenderinnen und -Anwendern von it@M	18
4.3. Fazit	19
5. GmbH vs. Eigenbetrieb: Gewinnung und Haltung IT-Fachkräfte	20
5.1. Personalgewinnungs- und -haltungsmaßnahmen LHM-S	20
5.1.1. Maßnahmen zur Personalgewinnung.....	20
5.1.2. Maßnahmen zur Personalhaltung	20
5.1.3. Ergebnisse.....	21
5.2. Personalgewinnungs- und -haltungsmaßnahmen it@M	21
5.2.1. Maßnahmen zur Personalgewinnung.....	21
5.2.2. Maßnahmen zur Personalhaltung	21
5.2.3. Ergebnisse	22
5.3. Personalgewinnung – Einschätzung aktueller Arbeitsmarktsituation.....	22
5.3.1. Einschätzung Arbeitsmarktsituation LHM-S GmbH.....	22
5.3.2. Einschätzung Arbeitsmarktsituation Eigenbetrieb it@M	24
5.4. Fazit	24
6. GmbH vs. Eigenbetrieb: Wirtschaftlichkeitsaspekte	25

6.1.	Städtische Bildungs-IT: Quantitative Entwicklung und Status Quo.....	25
6.1.1.	Bisherige gutachterliche und konzeptionelle Stellungnahmen.....	25
6.1.2.	Entwicklung Aufgabenumfang und Personalausstattung.....	26
6.1.3.	Entwicklung Budget.....	28
6.2.	Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT.....	29
6.2.1.	Strategie und Architektur in der städtischen Bildungs-IT.....	29
6.2.2.	Doppelstrukturanalyse: Leistungskataloge LHM-S / it@M im Vergleich.....	30
6.2.3.	Doppelstrukturanalyse: Architektur-, Funktions- und Organisationsaspekte.....	31
6.2.4.	Doppelstrukturanalyse: interne GmbH-Services.....	39
6.2.5.	Doppelstrukturanalyse: Angebot „BayernCloud Schule“ des Freistaats.....	41
6.2.6.	Doppelstrukturanalyse: Programm „Zukunft“.....	43
6.2.7.	Mögliche Optimierungseffekte.....	44
6.3.	Fazit.....	46
7.	GmbH vs. Eigenbetrieb: Umsatzsteuerliche Organschaft und sonstige steuerliche Aspekte*	47
8.	GmbH vs. Eigenbetrieb: Personalwirtschaftliche Aspekte*	48
	Darstellungsverzeichnis.....	49
	Anlagen.....	51

***Hinweis:**

Die Kapitel 7 und 8 unterliegen aufgrund steuerlicher und personengruppenbezogener Vergütungsinformationen besonderer Vertraulichkeit.

1. Kurzfassung

Gegenstand der vorliegenden Begutachtung ist die Rechtsformwahl des städtischen Bildungs-IT-Dienstleisters LHM Services GmbH (LHM-S) entlang vorgegebener Fragestellungen. Diese Fragestellungen konkretisieren die Betrachtungsschwerpunkte "Kundenzufriedenheit" und "Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit" entlang verschiedener Aspekte. Die gutachterliche Einschätzung sollte für zwei konkrete Szenarien erfolgen. Zum einen „Beibehaltung der GmbH“, zum anderen „Integration LHM-S GmbH in Eigenbetrieb it@M“.

Die schnelle und bedarfsgerechte Bereitstellung wirtschaftlicher, transparenter und sicherer Bildungs-IT-Services ist weitestgehend rechtsformunabhängig in sehr guter Qualität grundsätzlich möglich.

Die vorliegende Begutachtung ergibt für die diesem Dokument zugrunde liegenden Betrachtungsschwerpunkte "Kundenzufriedenheit" und "Wirtschaftlichkeit" eine für das Szenario "Integration LHM-S in Eigenbetrieb" im Status Quo vorteilhafte Gesamtschau. Für eine GmbH sprechen die dargestellten Aspekte im Bereich der Personalgewinnung.

Die gutachterliche Einschätzung entlang der beiden gewünschten Betrachtungsschwerpunkte und vorgegebener Fragestellungen ergibt ein sehr großes Verbesserungspotential in den Bereichen Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit für die städtische Bildungs-IT. Die aktuelle Konstruktion der städtischen Bildungs-IT ist hinsichtlich Doppelstrukturen, Personalgewinnung und -haltung, umsatzsteuerlicher Organschaft und weiterer im vorliegenden Dokument dargestellter Themenkomplexe im Status Quo als unvorteilhaft einzuschätzen.

Grundsätzlich ist die Hebung der entlang der auftragsgegenständlichen Fragestellungen identifizierten Verbesserungspotentiale in beiden zu untersuchenden Rechtsformalternativen möglich.

Begutachtungsaspekt: Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheitsmanagement ist aktuell sowohl in der LHM-Services GmbH (LHM-S), als auch im Eigenbetrieb it@M strukturell vorhanden. Die in den aktuellen Strukturen erzeugten Ergebnisse hinsichtlich Kundenzufriedenheit bewegen sich im Eigenbetrieb auf (signifikant) höherem Niveau, mit im Zeitablauf zu beobachtender positiver Entwicklung im Eigenbetrieb und Stagnation der gemessenen Kundenzufriedenheitswerte bei der GmbH.

Begutachtungsaspekt: Personalwirtschaftliche Betrachtungen / Personalgewinnung und -haltung

Die dauerhaft benötigte Personalausstattung der städtischen Bildungs-IT umfasst eine Vielzahl von IT-Profilen, welche im aktuellen Arbeitsmarkt ausreichend verfügbar sind. Die Personalgewinnung für diese Gruppe gelingt im Status Quo sowohl in der GmbH als auch im Eigenbetrieb.

Die Anzahl der dauerhaft benötigten IT-Spezialistinnen und IT-Spezialisten, für welche sich der Arbeitsmarkt vergleichsweise (sehr) herausfordernd darstellt, bewegt sich (insbesondere in gegenüber dem Status Quo optimierten Zielstrukturen der Bildungs-IT) im hohen einstelligen bzw. niedrig zweistelligen Bereich. Die Personalgewinnung für diese Gruppe stellt sich im Status Quo sowohl in der GmbH als auch im Eigenbetrieb als herausfordernd dar. Die GmbH weist hier Vorteile in der Maßnahmenauswahl auf.

Einen nicht unwesentlichen Nebenaspekt der aktuellen Konstruktion stellt der Umstand dar, dass im Status Quo für gleichartige Tätigkeiten innerhalb der LHM unterschiedliche Entgelte bezahlt werden (TV-V bei LHM-S gemäß Regelungen im LHM-S-Grundsatzvertrag (GSV) bzw. TVöD bei it@M).

Es erscheint angesichts der zu bearbeitenden Fragestellung nicht ausgeschlossen, dass ein signifikanter Teil der in der städtischen Bildungs-IT notwendigen Beschäftigten langfristig auch unter TVöD-Rahmenbedingungen gewonnen und gehalten werden können. Dies erzeugt unter der Annahme gleichbleibender Besetzung im Minimum dauerhaft geringere Personalkosten im tarifgebundenen Bereich in einer knapp zweistelligen Prozentspanne, da in einer Pauschalbetrachtung der heute angewendete TV-V um diesen Prozentsatz im Schnitt über TVöD liegt.

Die vorliegende Begutachtung bestätigt die im Stadtrats-Beschluss (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05569 zu den Rechtsformalternativen vom 19.07.2022) dargestellten Vorteile einer GmbH im Bereich der Personalgewinnung. Die Austrittsquote / Fluktuation ist bei der GmbH im Status Quo (deutlich) höher als im Eigenbetrieb. Die gutachterliche Betrachtung der Austrittsquote entlang der beauftragten Fragestellungen hinsichtlich der zugrundeliegenden Rechtsform liefert hierfür keine Begründungen.

Begutachtungsaspekt: Wirtschaftlichkeit / Betrachtung des Aspektes „Doppelstrukturen“

Insbesondere in zentralen Systembereichen (z.B. ITSM, ERP für Finanzen / Buchhaltung / Personalmanagement, Mail etc.), sowie im Bereich von IT-Infrastruktur-Services (Endgerätemanagement, RZ-Dienste etc.) liegen im Status Quo umfangreiche technisch-organisatorische Doppelstrukturen vor. Sowohl in der GmbH, als auch im Eigenbetrieb existieren Umgebungen und Organisationseinheiten für die Bereitstellung grundsätzlich gleichartiger IT-Services.

Es ist anhand der für die Erzeugung des vorliegenden Dokumentes bereitgestellten Informationen nicht ersichtlich, inwiefern die für die Sachaufwandsträger kostenfreien Angebote der BayernCloud Schule kurzfristig und im Zielbild der Bildungs-IT berücksichtigt werden sollen. Im Status Quo werden derartige IT-Services für digital gestützte Bildung im Wesentlichen durch die städtische Bildungs-IT selbst konzeptioniert und bereitgestellt.

Dem Gutachter liegt kein optimiertes (i.e. unter Einbezug der Vorgabe des Stadtrates zur Vermeidung von Doppelstrukturen und Nutzung von Angeboten des Freistaates) langfristiges technisches Zielbild i.S. einer optimierten Architekturkonzeption vor. Es ist daher nicht nachvollziehbar, inwiefern die Projekte und Maßnahmen im Status Quo in der Bildungs-IT strategie- und architekturkonform auf ein optimiertes Ziel hinwirken. Daher kann die Frage nach Zielgenauigkeit, sinnhafter Dimensionierung, sowie Einhaltung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit des 270-Millionen-Zukunftsprogrammes nicht beantwortet werden.

Die im Zuge dieses Rechtsform-Gutachtens bearbeiteten Themenkomplexe zeichnen im Status Quo ein Bild, welches in vielen Bereichen weitgehende Überschneidungen der beiden städtischen Dienstleister zeigt. Es erscheint möglich, über die Herstellung überschneidungsarm gestalteter Strukturen in der städtischen Bildungs-IT und die Synchronisation aller Maßnahmen und Projekte mit einem in der LHM noch zu erzeugenden optimierten Gesamt-Zielbild für die städtische Bildungs-IT nennenswerte Kapazitäts- und Wirtschaftlichkeitsreserven zu heben. In beiden begutachtungsgegenständlichen Rechtsform-Szenarien erscheinen derartige strukturelle Optimierungsmaßnahmen grundsätzlich möglich. Eine über den Rechtsformaspekt entlang der konkreten Fragestellungen hinaus gehende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung war nicht Gegenstand der zu bearbeitenden Aufgabenstellung.

Begutachtungsaspekt: Steuerliche und konstruktionsbedingte Betrachtungen

Für das Szenario der Überführung der GmbH in den Eigenbetrieb wurden verschiedene steuerliche Aspekte für das vorliegende Dokument inhaltlich bearbeitet. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass eine Berücksichtigung der steuerlichen Aspekte für den Fall einer Überführung eine fachliche Komplexität aufweist, welche nach gutachterlicher Einschätzung das normale Maß im Kontext derartiger Überführungen nicht übersteigt.

Wird die derzeitige Struktur der GmbH beibehalten, ist zum einen die Organisations- und Strukturierungsfreiheit der LHM-S begrenzt, da die Bindungswirkung der verbindlichen Auskunft zur Absicherung der bestehenden umsatzsteuerlichen Organschaft entfällt, sofern der in der verbindlichen Auskunft dargestellte Sachverhalt in wesentlichen Punkten von dem tatsächlichen Sachverhalt abweicht. Zum anderen besteht aufgrund jüngerer Rechtsprechung, insbesondere zweier Urteile des EuGH, auch das (separat zu bewertende) Risiko, dass die Leistungen der LHM-S an die Landeshauptstadt trotz umsatzsteuerlicher Organschaft zukünftig als umsatzsteuerpflichtig zu behandeln sind.¹

Die aktuellen, konstruktionsbedingten Kosten der GmbH für die LHM durch die vereinbarten kalkulatorischen Gewinnaufschläge laut Grundsatzvertrag (GSV) bewegten sich in der Vergangenheit pro Jahr im Spektrum von ca. 2-3 Mio. Euro. Bei Anstieg des Budgetvolumens vergrößert sich diese Kostenpositionen in der aktuellen Konstruktion entsprechend linear. Bei einem Übergang der GmbH in den Eigenbetrieb würden diese Kostenpositionen ersatzlos wegfallen.

Hinweise zur fachlichen Einordnung der vorgenommenen Begutachtung

Beauftragungsgegenstand war die vergleichende Darstellung der beiden eingangs genannten Szenarien entlang konkreter Fragestellungen. Es sind in diesem Kontext weitere Szenarien (oder auch koexistente Kombinationsmöglichkeiten der Rechtsformen) denkbar, welche eventuell geeignet sind, die ausgearbeiteten Vorzüge der auftragsgegenständlichen beiden Rechtsformalternativen im Interesse einer bestmöglich aufgestellten städtischen Bildungs-IT zur Geltung zu bringen.

Eine Betrachtung eventueller Überführungsszenarien war nicht Gegenstand der Begutachtung. Unabhängig von der Vielfalt potentieller (Rechtsform-)Zielzustände und damit verbunden der Vielzahl denkbarer Überführungszeiträume und -vorgehensweisen (z.B. einmalig komplett per Stichtagsüberführung oder über mehrere Jahre ausgestalteter Übergang in Form zeitlich gestaffelter, vergütungsgruppenhomogener Zusammenführung pro Funktion oder IT-Service, um zwei der vielen denkbaren Optionen zu erwähnen) ist aus gutachterlicher Perspektive der Umstand erwähnenswert, dass jedes Überführungsvorgehen risiko- und kostenbehaftet ist. Im Falle einer Entscheidung für eine Überführung sollte diesem Umstand durch eine möglichst störungsarme und mit dem Fokus auf Sicherstellung und Steigerung der externen Kundenzufriedenheit geeignet organisierte Vorgehensweise Rechnung getragen werden.

¹ Hinweis zur kostenseitigen Einordnung des Risikos bei Wegfall der umsatzsteuerlichen Organschaft und Fortbestehen der Struktur: Es würde beispielsweise eine Umsatzsteuerpflicht auf den Personalaufwand der LHM-S ausgelöst, soweit eine umsatzsteuerfreie Beistellung bzw. Gesellschafterbeitrag nicht greift. Der aufgrund der durch den Stadtrat beschlossenen Aufgabenausweitung (z.B. Vor-Ort-Support) ansteigende Personalaufwand wird zukünftig die 30-Millionen-Euro-Marke überschreiten. In einer darauf basierenden überschlägigen Simulation könnte dies bei Realisierung des Risikos und unter Berücksichtigung von 30 Mio. Euro jährlichen Personalkosten bei 19% Umsatzsteuer jährliche steuerliche Zusatzbelastungen für die LHM von 5,7 Mio. Euro auslösen.

2. Einleitung

Im März 2023 wurde die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) durch das zuständige IT-Referat (RIT) der Landeshauptstadt München (LHM) mit der Erstellung eines Gutachtens über die Rechtsform der LHM Services GmbH beauftragt.

Der Beauftragung vorausgegangen war ein Beschluss des Münchner Stadtrats vom 15.12.2021, in welchem die zukünftigen Eigentumsverhältnisse an der LHM-S neu geregelt wurden und die Verwaltung zur Prüfung alternativer Rechtsformen aufgefordert wurde (vgl. Sitzungsvorlage 20-26 / V 04954 und Beschluss der Vollversammlung vom 15.12.2021). Auf Basis einer ersten Rechtsformanalyse durch das Referat für Arbeit und Wirtschaft (RAW) wurde durch den Stadtrat am 05.10.2022 die vorübergehende Fortführung der GmbH als Rechtsform für die LHM-S beschlossen. Zugleich wurde veranlasst, die Möglichkeit einer Umwandlung der LHM-S in einen städtischen Eigenbetrieb zu einem späteren Zeitpunkt untersuchen zu lassen. Das RIT wurde in diesem Zuge beauftragt, ein Gutachten eines externen Beratungsunternehmens als Entscheidungsgrundlage für eine Umwandlung bzw. Eingliederung der LHM-S in einen Eigenbetrieb in Auftrag zu geben (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05569 und Beschluss der Vollversammlung vom 05.10.2022).

2.1. Auftragsgegenstand

Im vorliegenden Dokument wird die bestehende Rechtsform der LHM-S als GmbH mit der möglichen Rechtsform eines Eigenbetriebes (im Sinne der Art. 86 Nr. 1, 88 Abs. 1 bis 5 Bayerische Gemeindeordnung) vergleichend gegenübergestellt. Auftragsgegenständlich war die Untersuchung der folgenden Varianten:

1. Beibehaltung der LHM-S in ihrer jetzigen Form als GmbH und als hundertprozentige Tochtergesellschaft der LHM (inklusive der vertraglichen Regelungen wie Grundsatzvertrag, Gesellschaftervertrag etc.)
2. Auflösung der LHM-S als GmbH und Integration in den bereits bestehenden Eigenbetrieb it@M

Eine Auflösung der LHM-S als GmbH und eine Überführung in einen neu zu gründenden Eigenbetrieb als weitere denkbare Variante war nach Absprache mit der Auftraggeberin nicht Gegenstand dieser gutachterlichen Stellungnahme.

2.2. Inhaltliche Schwerpunkte

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Begutachtung waren vorgegeben und lagen in den Themenbereichen

1. Kundenzufriedenheit
2. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit

Die Betrachtung der Kundenzufriedenheit erfolgte anhand der Ergebnisse der seitens des RIT durchgeführten IT-Zufriedenheitsbefragungen aus den Jahren 2022 und 2023.

Entlang der zu untersuchenden Varianten wurden die Aspekte der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit anhand möglicher Kosten- und Synergieeffekte sowie Optimierungspotenziale fachlich näher betrachtet. Bei dieser Analyse handelt es sich jedoch explizit nicht um eine formale "Wirtschaftlichkeitsbetrachtung" (WiBe) im Sinne der methodischen Standards und formalen Vorgaben der öffentlichen Verwaltung.

Zusätzlich werden im vorliegenden Dokument die auf einem gutachterlichen Fragenkatalog und den diesbezüglichen Antworten seitens der LHM-S GmbH und des Eigenbetriebes it@M basierenden fachlichen Inhalte entlang der auftragsgegenständlichen Fragestellungen wiedergegeben.

2.3. Struktur & Aufbau

Das Kapitel 3 befasst sich zunächst mit der Zielstellung und der Organisation der städtischen Bildungs-IT. Des Weiteren werden die Spezifika der heutigen GmbH-Konstruktion und des Grundsatzvertrags (GSV) als wesentliche Ausgestaltungsinstrumente der heutigen GmbH-Konstruktion näher beschrieben.

Kapitel 4 bis 8 greifen die im Rahmen dieser Begutachtung vorgegebenen Fragestellungen in Bezug auf „Kundenzufriedenheit“ und „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit“ auf. Kapitel 4 geht dabei auf die Ergebnisse von Kundenzufriedenheitsumfragen der IT-Anwender und -Anwenderinnen der LHM-S und it@M ein. In Kapitel 5 wurden die Maßnahmen zur Gewinnung und Haltung von IT-Fachkräften bei der LHM-S und it@M gegenübergestellt. Der Themenkomplex „Wirtschaftlichkeitsaspekte“ wird in Kapitel 6 behandelt. Dabei wird zunächst die quantitative Entwicklung und der Status quo kontextbezogen dargestellt, während anschließend die Analyse hinsichtlich der Fragestellung von potentiell existierenden Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT vorgenommen wird. Kapitel 7 widmet sich dem Thema „Umsatzsteuerliche Organschaft“ und sonstigen steuerlichen Aspekten. Personalwirtschaftliche Aspekte werden in Kapitel 8 untersucht.

Die Ausführungen im vorliegenden Dokument betrachten die Aspekte hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit entlang des übergeordneten Begutachtungsgegenstandes (“Rechtsformgutachten”) und vertieft aus diesem Betrachtungswinkel kommend einzelne Themenbereiche.

Eine vollumfängliche Analyse der genannten Aspekte über die Fragestellung der Rechtsformwahl hinaus ist nicht Gegenstand des vorliegenden Dokumentes.

3. GmbH vs. Eigenbetrieb: Vorbemerkungen und Spezifika der Bildungs-IT der LHM

3.1. Zielstellung und Organisation der städtischen Bildungs-IT im Zeitablauf

Mit Gründung des IT-Referats zum 01.01.2018 wurden der Eigenbetrieb it@M (IT-Services) und STRAC (IT-Strategie, IT-Steuerung und IT-Controlling) dem damals neu geschaffenen IT-Referat zugeordnet. Umgesetzt und ausgestaltet wurde dies über das Programm "neoIT". Ziele des Programms waren eine Modernisierung der IT, bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung und einer damit einhergehenden Erhöhung der Zufriedenheit der IT-Nutzerinnen und -Nutzer und der IT-Schaffenden der LHM. Zudem waren die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und eine Erhöhung der Effektivität in der IT sowie eine Stärkung der Effizienz der IT-Aufbau- und Ablauforganisation definierte Ziele (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997).

Am 27.06.2018 wurde im Münchner Stadtrat die Überführung von Teilen der IT des Referats für Bildung und Sport (RBS-IT) in eine Tochtergesellschaft der Stadtwerke München GmbH (SWM) beschlossen (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11209). Dem Beschluss vorausgegangen war u.a. ein "Externes Gutachten zu Optimierungsmöglichkeiten von Strukturen und Prozessen für das Zentrum für Informationstechnologie im Bildungsbereich (ZIB) – OrgaZIB" der Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (EY) aus dem Jahr 2015 sowie ein darauf basierender Prüfauftrag an die Verwaltung und die Stadtwerke München GmbH (SWM), sowie ein Grobkonzept zum Überführungsvorhaben (vgl. u.a. Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 06467, Sitzungsvorlage Nr. 14 – 20 / V 08664, Sitzungsvorlage Nr. 14 – 20 / V 09630). Die Zuständigkeit für die Steuerung der Medienpädagogik an Schulen und Kitas sollte weiterhin im Referat für Bildung und Sport (RBS) liegen und das Verwaltungsnetz analog zu allen anderen Referaten dem damals neuen IT-Referat zugeordnet werden.

Als hundertprozentige Tochtergesellschaft der SWM (welche wiederum eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der LHM ist) wurde die LHM-S mit der Übernahme der Informations- und Kommunikationstechnik an den Münchner Schulen, Kindertagesstätten, Sporteinrichtungen und weiteren Einrichtungen im Zuständigkeitsbereich des RBS (im Folgenden: Bildungseinrichtungen) betraut. Auf Basis des damals geschlossenen Grundsatzvertrages nahm die LHM-S am 01.07.2018 ihren operativen Geschäftsbetrieb auf. Die Verantwortungsübernahme für den IT-Betrieb erfolgte am 01.04.2019. Ein Teil der Aufgaben im Bereich der Bildungs-IT ging nicht an die LHM-S, sondern an den Eigenbetrieb für Informations- und Telekommunikationstechnik, it@M, über. Die Verantwortung für die pädagogische Ausrichtung und Gestaltung der Bildungs-IT lag weiterhin beim RBS (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09022).

Die Steuerungs- und Budgethoheit im Bereich der Bildungs-IT verblieb zunächst beim RBS. Am 03.03.2021 wurde vom Stadtrat die Übergabe der Verantwortung für das Bildungs-IT-Budget sowie für die Steuerung der LHM-S an das RIT zum 01.04.2021 beschlossen. Ziel dieser organisatorischen Veränderung war es, für eine schnellere und zukunftsgerichtete Entwicklung der pädagogischen IT-Landschaft zu sorgen sowie durch geeignete Steuerung die schnelle und hochwertige Bereitstellung wirtschaftlicher, sparsamer, transparenter und sicherer IT-Services sicherzustellen (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26/ V 09022).

Mit dem Verantwortungsübergang zum 01.04.2021 wechselte die für die Steuerung der LHM-S zuständige Abteilung Leistungssteuerung und Controlling (LuC) vom RBS in die Hauptabteilung II (RIT-II) des IT-Referats. Darüber hinaus ist RIT-II für das Budget, das Controlling und für die Bewertung der erbrachten IT-Leistungen in der Bildungs-IT zuständig.

Am 15.12.2021 wurde durch den Stadtrat beschlossen, die LHM-S mit Wirkung zum 01.01.2023 in eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der LHM zu überführen (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 04954 und Beschluss der Vollversammlung vom 15.12.2021).

Das vorliegende Gutachten setzt auf einer seitens RAW durchgeführten Rechtsformanalyse auf und untersucht auf Grundlage des Stadtratsbeschlusses vom 05.10.2022 mögliche Chancen und Risiken einer Fortführung der aktuellen Rechtsform der GmbH im Vergleich zu einer Integration der LHM-S in den bestehenden Eigenbetrieb it@M (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 05569 und Beschluss der Vollversammlung vom 05.10.2022).

3.2. Spezifika der heutigen GmbH-Konstruktion

3.2.1. Leistungsschnitt LHM / LHM-S GmbH

Um einen bestmöglichen Verantwortungszuschnitt in der städtischen Bildungs-IT vornehmen zu können wurden in der Vergangenheit mehrere (teilweise auch externe) konzeptionelle Betrachtungen durchgeführt. Aus IT-technischer Perspektive wurde in diesen Analysen häufig ein Verantwortungszuschnitt entlang der pädagogischen und Verwaltungs-IT präferiert², jeweils mit RBS als verantwortlichem Referat für die übergeordnete pädagogische Ausrichtung und Gestaltung der Bildungs-IT (siehe Kapitel 6.1 und 6.2).

Im "Umsetzungskonzept zur Überführung von Teilen der IT des Referats für Bildung und Sport in eine Tochtergesellschaft der Stadtwerke München GmbH" (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11209) wurde der folgende Verantwortungszuschnitt für die Bildungs-IT beschlossen:

- Die Leistungserbringung für dezentrale Einrichtungen erfolgt in der GmbH (LHM-S)
- Die Leistungserbringung für zentrale Einrichtungen liegt in der Verantwortung der RBS-IT

Die Zuständigkeit für die Steuerung der Medienpädagogik an Schulen und Kitas sowie die Steuerung der GmbH liegt weiterhin im RBS oder Einheiten in den Geschäftsbereichen des RBS.

Dieser Zuschnitt der Verantwortlichkeiten galt zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Dokumentes.

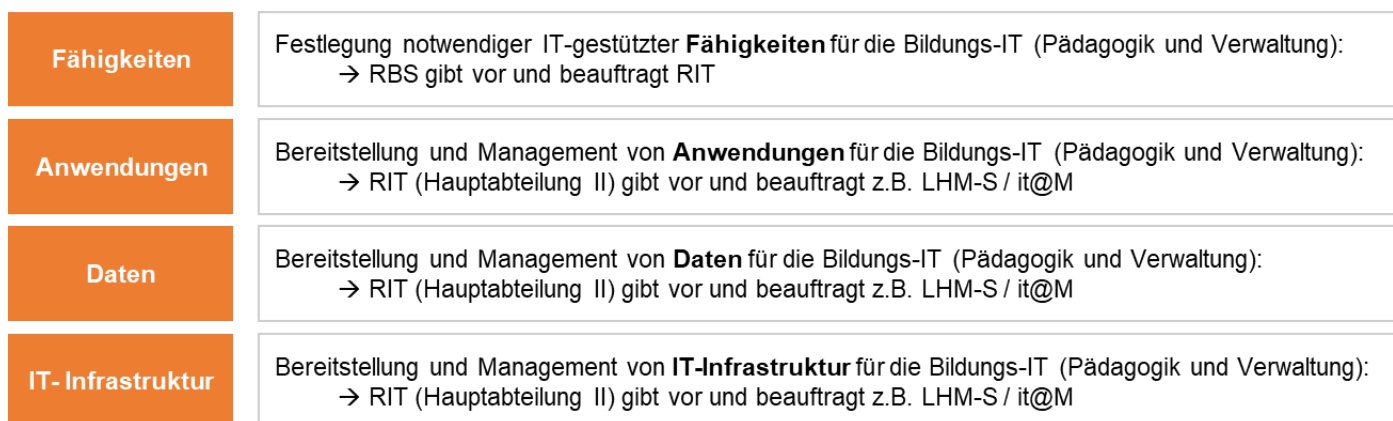
² Das Bayerische Staatsministerium für Unterricht und Kultus (StMUK) skizziert z.B. eine Trennung nach Verwaltungsnetz und Schulnetz (vgl. Dokument: „Empfehlungen zur IT-Ausstattung von Schulen – Votum 2022“, S. 7).

Konkretisiert wird dieser Zuschnitt über diverse vertragliche Konstruktionen (insbesondere der Grundsatzvertrag, vgl. Kapitel 3.3 des vorliegenden Dokumentes), sowie u.a. durch den Beschluss des Stadtrates vom 15.03.2023 (zur "Zusammenarbeit in der Bildungs-IT und Steuerung der Dienstleister" (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09022) insbesondere zur Aktualisierung des Zuschnittes der Verantwortlichkeiten RBS / RIT / LHM-S). Darin wurde ein Konzept zur Steuerung des Dienstleisters LHM-S vorgelegt und organisatorische Anpassungen der Zusammenarbeit der drei aktuellen Hauptakteure in der Bildungs-IT (RBS, RIT und LHM-S) durch den Stadtrat beschlossen.



*Darstellung 1: Verantwortlichkeiten der drei Hauptakteure in der Bildungs-IT der LHM
(Quelle: Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09022)*

Vereinfacht stellt sich entlang einer üblichen Architekturschichtenbetrachtung der Verantwortungsschnitt wie folgt dar:



Darstellung 2: Vereinfachtes Architekturschichtenmodell mit Verantwortungszuschnitt der drei Hauptakteure der Bildungs-IT der LHM

3.2.2. Vertraglich festgelegte Rahmenbedingungen

Die heutige Konstruktion der GmbH wurde und wird über verschiedene vertragliche Regelungen ausgeprägt. Wesentlich sind insbesondere die folgenden vertraglichen Grundlagen:

- **Übergangsvertrag** über IT- und TK-Leistungen an den Schulen, Kindertageseinrichtungen, Sportstätten und weiteren Einrichtungen im Zuständigkeitsbereich des Referats für Bildung und Sport der Landeshauptstadt München (Übergangsvertrag IT Einrichtungen RBS)
- **Grundsatzvertrag (GSV)** über IT- und TK-Leistungen an den Schulen, Kindertageseinrichtungen, Sportstätten und weiteren Einrichtungen im Zuständigkeitsbereich des Referats für Bildung und Sport der Landeshauptstadt München (Grundsatzvertrag IT Einrichtungen RBS)
- **Gesellschaftsvertrag** der LHM Services GmbH

Für die Betrachtung der begutachtungsgegenständlichen Fragestellungen ist insbesondere der GSV von Relevanz. Dieser wird daher im Folgenden für die relevanten Betrachtungsschwerpunkte des vorliegenden Gutachtens näher beschrieben.

3.3. Grundsatzvertrag (GSV)

Der GSV umfasst neben der Festlegung des Verantwortungszuschnitts LHM versus LHM-S, den üblichen Regelungen zu Haftung oder Datenschutz insbesondere die Beschreibung der Leistungen der LHM-S GmbH für die städtische Bildungs-IT, sowie die Modalitäten zum Umgang mit Budget und Kostenerstattung.

Der GSV legt fest, wie welche Entscheidungsbefugnisse und Durchführungsverantwortlichkeiten LHM respektive LHM-S zugeordnet sind.

Die strategische Leistungssteuerung liegt gemäß GSV bei der LHM. Dies umfasst u.a.

- Festlegung von Zielen der IT-Unterstützung der Pädagogik und Digitalisierungsstrategie der Geschäftsprozesse
- Portfolio Management im Sinne grundlegender fachlicher Anforderungen an die Bildungs-IT
- Planung, Controlling, Festlegung und Entscheidung über (Mehr-)Jahresplanung hinsichtlich Budgets / Konsolidierung der Bedarfe der Bildungseinrichtungen, Beauftragung der LHM-S für Umsetzungsvorhaben und Leistungen.

Die operative Leistungssteuerung für die bei der LHM-S GmbH beauftragten Services liegt bei der LHM-S. Details sind im GSV als Leistungskatalog fixiert (siehe folgender Abschnitt).

3.3.1. Leistungskatalog LHM-S

Die im vorhergehenden Abschnitt skizzierten LHM-S-Leistungsbereiche zur Bereitstellung von Anwendungen, Daten oder IT-Infrastruktur für die Bildungs-IT werden im GSV im Sinne eines Leistungskataloges beschrieben.

Über den Beschluss des Stadtrates vom 15.03.2023 zur Zusammenarbeit in der Bildungs-IT und Steuerung der Dienstleister (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09022) wurde der Verantwortungsschnitt aktualisiert.

Im Folgenden ist der Leistungskatalog der LHM-S gemäß GSV ergänzt um die Beschlussinhalte vom 15.03.2023 tabellarisch dargestellt:

Bezug GSV (§ / Abs.)	Bezeichnung	Zuständigkeit	Neu gemäß Beschluss vom 15.03.23 (Nr. 20-26 / V 09022)
§ 2 / 2.2.1	Server- und Client-Infrastruktur	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.2	IT-Infrastruktur für Schulungs- und Fortbildungszwecke	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.3	Digitale Präsentationsmedien	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.4	Outputmanagement	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.5	IuK-Managementsysteme	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.6	Telekommunikationsinfrastruktur	LHM-S	it@M, aber SPOC bei LHM-S
§ 2 / 2.2.7	Netzwerk- und Kommunikationssysteme	LHM-S	it@M, aber SPOC bei LHM-S
§ 2 / 2.2.8	Sicherheits-Systeme	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.9	Zugangssysteme	LHM-S	Aktuell unbearbeitet; „IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.10	Applikationsmanagement	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.11	Architekturmanagement	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 2 / 2.2.12	Rechenzentrumsdienstleistungen	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.1	Operative Leistungssteuerung und Leistungserbringung durch die LHM-S	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.2	Anforderungsmanagement	LHM-S	Bedarfsmanagement des RBS
§ 3 / 3.3	Incident-Management (IT-Störungsmanagement)	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.4	Service Request-Management (IT-Serviceanfragen managen)	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.5	Change-Management	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.6	Problem-Management	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.7	Release-Management	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.8	Configuration-Management	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.9	Service Portfolio Management	LHM-S	RIT-II /LuC
§ 3 / 3.10	Supplier-Management	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S → Ziel: RIT-II/LuC
§ 3 / 3.11	Budgeting & Accounting	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.12	Information Security Management	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.13	Continual Service Improvement	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S
§ 3 / 3.14	IT-Governance	LHM-S	„IT-Services“, LHM-S

Bezug GSV (§ / Abs.)	Bezeichnung	Zuständigkeit	Neu gemäß Beschluss vom 15.03.23 (Nr. 20-26 / V 09022)
§ 3 / 3.15	IT-Projektmanagement	LHM-S	„IT-Projektleitung“, LHM-S
§ 4 / 4.1.1	Strategie und Innovationsmanagement	RBS	RBS
§ 4 / 4.1.2	Portfolio Management	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.1.3	Auftragsmanagement	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.1.4	Finanzen	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.1.5	Vertragsmanagement	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.1.6	Steuerung der Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.1.7	IT-Beschlüsse	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.1.8	IT-Governance	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.2.1	Bedarfsmeldung	RBS	RBS
§ 4 / 4.2.2	Prüfung	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.2.3	Aufnahme in die Vorplanung	RBS	RIT-II/LuC
§ 4 / 4.2.4	Entscheidung über die Planung	RBS	RIT-II & RBS
§ 4 / 4.2.5	Umsetzung	RBS	LHM-S

Darstellung 3: Leistungskatalog der LHM-S gemäß GSV mit Zuordnung der Zuständigkeiten per März 2023

3.3.2. Budget & Kostenerstattung

In weiteren Abschnitten des GSV sind die Regelungen zu Budget und Kostenerstattung fixiert. Zur Begutachtung der Wirtschaftlichkeit der aktuellen GmbH-Konstruktion ist die im GSV fixierte Mechanik für den Umgang mit Budget und Kostenerstattung von Relevanz. Daher wird diese Budget-Mechanik im Folgenden (stark vereinfacht) dargestellt:

- Die LHM-S GmbH legt jährliche Wirtschaftspläne und mittelfristige Finanzplanungen gemäß städtischer Standards (insbesondere Regelwerken und Vorgaben der Stadtkämmerei (SKA) folgend) vor.
- Freigaben erfolgen über die LHM (RBS / RIT / RIT-II gemäß aktuellem Verantwortungszuschnitt (siehe Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09022).
- Sämtliche Personal- und Sachkosten der LHM-S für die Bereitstellung von Bildungs-IT (Hardware, Software, Services etc.) werden von der LHM über ein Kostenerstattungsmodell finanziert.
- Es wird auf Basis des verabschiedeten jährlichen Wirtschaftsplans eine monatliche Pauschale festgelegt. Im Folgejahr erfolgt eine „spitze“ Abrechnung des letzten Jahres im Sinne eines Plan-/Ist-Vergleiches und Deltaabgleichs.
- Die GmbH erhält über einen Aufschlag laut aktuell gültigem GSV einen kalkulatorischen Gewinn von 5% auf Personalkosten sowie 2% auf Sachkosten.
- Bis 31.12.2022 erfolgte die Beschaffung von Anlagevermögen zum Eigentum der SWM. Über Nutzungsentgelte in Höhe der Absetzung für Abnutzung (AfA) für die Bildungs-IT-Anlagevermögensgegenstände zuzüglich marktüblicher Zinsen stellte die SWM der LHM-S GmbH als damaliger SWM-Tochter dies zur Verfügung. Diese marktübliche Verzinsung bewegte sich laut Auskunft der LHM-S seit 2018 im Bereich 0,3% - 2%. Die LHM-S GmbH wiederum stellte der LHM diese Nutzungsentgelte zuzüglich des oben genannten kalkulatorischen Gewinns in Rechnung.
- Der Wirtschaftsplan für 2022 umfasste ca. 101 Mio. Euro (inklusive kalkulatorischem Gewinn). Davon entfielen für den kalkulatorischen Gewinn der LHM-S insgesamt 2,693 Mio. Euro. Diese Kosten für die LHM sind konstruktionsbedingt. Bei einer veränderten Rechtsform-Konstruktion würden diese Kosten ggfs. ersatzlos wegfallen. Für die Vorfinanzierungskosten der SWM für das Jahr 2022 gemäß GSV wurden keine Positionen separat ausgewiesen.
- Zum 01.01.2023 erfolgte der Gesellschafterwechsel der LHM-S hin zu einer städtischen GmbH. Die Vorfinanzierungskosten durch die SWM für neu angeschafftes Anlagevermögen entfallen daher zukünftig.

3.3.3. Kundenzufriedenheit

Im GSV wird der Terminus "Kundenzufriedenheit" nicht explizit erwähnt. Qualitätsvereinbarungen als Oberbegriff sind im GSV erwähnt. Es besteht z.B. nach §1 die Möglichkeit, die "[...] Leistungen des Leistungskataloges mit Servicestandards, Leistungsvereinbarungen und Qualitätsvereinbarungen [...]" zu hinterlegen. Im Beschluss Nr. 20-26 / V 09022 vom 15.03.2023 in Abschnitt 4.3 werden darauf aufbauend Qualitätsmerkmale erwähnt, welche die Benutzerzufriedenheit mit der Serviceerbringung erfassen sollen. Diese sind derzeit laut Beschluss in Arbeit, und sollen u.a. Aspekte hinsichtlich Erstlösungsquote des Servicedesks, die Wiedereröffnungsquote des Servicedesks, die Ticketbenotung, das Verhältnis Anzahl der Servicedesk Angestellten, die Externenquote, die Zufriedenheitsumfrage (mindestens jährlich), Support-vor-Ort, sowie Field Service umfassen.

Der aktuelle GSV bietet über §10 die Möglichkeit, erfolgsabhängig Bonuszahlungen der LHM an die LHM-S zu vereinbaren. Eine korrespondierende Malus-Regelung sieht der aktuell gültige GSV nicht vor.

Eine Synchronisation der Ziele des Auftraggebers einerseits (wie z.B. "hohe Kundenzufriedenheit", "vertragskonforme Leistungserbringung" etc.) mit dem Anreizsystem des Auftragnehmers andererseits über Bonus-/Malus-Systeme ist für IT-Dienstleister durchaus marktüblich. Je nach Ausprägung (z.B. Vereinbarung auf Ebene der juristischen Person einer GmbH inklusive Durchstellung auf die variablen Vergütungskomponenten bei außertariflich eingestuftem Führungskräften) kann diese Mechanik einen Beitrag zu einer systematischen, permanenten Verbesserung der Leistungserbringung und im Ergebnis nachhaltig hohen Kundenzufriedenheit leisten. Der GSV in seiner aktuell gültigen Form steht der Anwendung dieses Instrumentariums nicht entgegen. Gutachterlich sind keine erfolgsabhängigen arbeitsvertraglichen Regelungen mit bei der LHM-S GmbH beschäftigten natürlichen Personen bekannt.

4. GmbH vs. Eigenbetrieb: Kundenzufriedenheit

4.1. Allgemein

Auftragsgegenständlich war die Begutachtung zweier möglicher Rechtsformvarianten für die zukünftige Ausgestaltung der LHM-S anhand zweier Begutachtungsschwerpunkte. Im folgenden Abschnitt finden sich die Ausführungen zum Begutachtungsschwerpunkt "Kundenzufriedenheit" entlang der zur Begutachtung konkret vorgegebenen Fragestellungen.

Die Kundenzufriedenheit ist häufig Gegenstand eines übergreifendes. Ein QMS sichert strukturell die Erreichung einer oftmals formal vereinbarten Servicegüte für die beim jeweiligen (internen oder externen) Dienstleister beauftragten Services ab. Die Vereinbarung einer Servicegüte wird im IT-Umfeld oftmals über "Service Level Agreements" (SLAs) dokumentiert. Diese beinhalten Leistungsbeschreibungen und messbare Leistungskennziffern für die jeweiligen SLAs.

Ein QMS bildet standardisierte Abläufe und Verantwortlichkeiten für zyklisch wiederkehrende regelmäßige Messung, Analyse und - sofern erforderlich - Ergreifen von Verbesserungsmaßnahmen zur Sicherstellung der vereinbarten Servicegüte ab. Hierzu werden beispielsweise bei allen Anspruchsgruppen geeignete Abfragen von Erreichbarkeit, Bearbeitungsgeschwindigkeit, Rückmeldeverhalten, Kundenorientierung, Erstlösungsquote, Geschwindigkeit oder -qualität der Lösungen einzelner Servicevorgänge für die verschiedenen Serviceeinheiten wie Servicedesk, Vor-Ort-Support etc. etabliert.

Über Strukturen wie beispielsweise (in der Regel monatlich durchzuführende) fest etablierte Servicegespräche des Auftraggebers mit dem jeweiligen Auftragnehmer werden systematisch Servicegüte und Verbesserungspotentiale berichtet und fortlaufend Maßnahmen zur Sicherstellung des Erreichens der vereinbarten Qualität, Angemessenheit der damit verbundenen Kosten und gegebenenfalls Nachverfolgung und Einleitung identifizierter Verbesserungsmaßnahmen durchgesprochen.

Mit allen für die städtische Bildungs-IT tätigen Dienstleistern sind derartige Strukturen verabredet, mit externen Dienstleistern (z.B. dem Provider für die Rahmenvereinbarung "M@school"³) zum großen Teil vertraglich detailliert fixiert. Die Ausprägung variiert pro städtischem Dienstleister. Die gemessenen Ergebnisse hinsichtlich Kundenzufriedenheit für die LHM-S und it@M sind Gegenstand der vorliegenden Begutachtung.

Die Kundenzufriedenheit hängt in erster Linie nicht von der Rechtsform einer Organisation ab, sondern von verschiedenen anderen Faktoren. Die Rechtsform definiert lediglich den rechtlichen Rahmen und wirkt sich im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit allenfalls indirekt aus.

Entscheidend für die Kundenzufriedenheit sind vielmehr die Qualität von Dienstleistungen, Produkten, Kundenservice, Zuverlässigkeit und die Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Andere Faktoren wie Unternehmenskultur, Mitarbeiterkompetenz, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsumfeld spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Diese Faktoren sind unabhängig von der Rechtsform und der Struktur einer Organisation und können sowohl in einer GmbH als auch in einem Eigenbetrieb gut oder schlecht umgesetzt werden.

Es gibt jedoch bestimmte Aspekte, bei denen sich organisatorische und rechtliche Strukturen indirekt auf die Kundenzufriedenheit auswirken können. Zum Beispiel können, abhängig von Vergütungsmodellen, in am Markterfolg ausgerichteten GmbHs über den variablen Vergütungsanteil auf individueller Basis die Erreichung von

³ Das Vergabeverfahren „M@school: Ausstattung des Referates für Bildung und Sport einschließlich der öffentlichen Schulen, städtischen Kindertageseinrichtungen, Sportstätten und weiteren Einrichtungen im Zuständigkeitsbereich des Referats sowie der mit dem Referat assoziierten Einrichtungen mit Informationstechnologie (IT)“ wurde zuletzt 2022 neu ausgeschrieben und im Februar 2023 bezuschlagt.

Kundenzufriedenheitszielen positiv berücksichtigt werden.⁴ Dies kann dazu führen, dass die Unternehmensziele stärker auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind, was sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken kann. Andererseits können bürokratische Strukturen in größeren Organisationen mit komplexeren Rechtsformen möglicherweise die Entscheidungsfindung und den Kundenservice verlangsamen, was sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken könnte. Letztendlich ist es jedoch aus gutachterlicher Perspektive wichtig zu beachten, dass die Rechtsform nur eine von vielen Variablen ist, welche die Kundenzufriedenheit indirekt beeinflussen können.

4.2. Kundenzufriedenheit bei LHM-S und it@M

Das RIT führte in den Jahren 2022 und 2023 Zufriedenheitsumfragen mit allen IT-Anwenderinnen und -Anwendern sowohl der LHM-S als auch von it@M durch.⁵ Ziel dieser Zufriedenheitsumfragen war es, die Zufriedenheit der IT-Anwenderinnen und -Anwender mit den Leistungen der beiden Organisationen zu messen, Optimierungspotenziale zu identifizieren, geeignete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen, sowie eine Vergleichbarkeit der Kundenzufriedenheit über die Zeit hinweg zu erzeugen.

Im Rahmen der Umfragen wurde die Kundenzufriedenheit entlang der folgenden Inhalte evaluiert:

1. Allgemeine Wahrnehmung des Dienstleisters
2. IT-Kommunikation
3. IT-Support Organisation
4. IT-Ausstattung
5. IT-Neuerungen
6. Fachanwendungen (nur bei it@M)

Die Ergebnisse der Zufriedenheitsumfragen für it@M sollten dem RIT zudem als Maßstab für den Erfolg bei der Umsetzung der Veränderungsprozesse und der Weiterentwicklung der städtischen IT dienen, sowie zum Vergleich der Zufriedenheit unter den Referaten und Eigenbetrieben. Da die LHM-S nicht im Wettbewerb mit anderen Dienstleistern steht, sondern lediglich mit einem Kunden (der LHM als Auftraggeberin) agiert, sind auf dieser Basis keine Aussagen über deren Markterfolg im Vergleich zu anderen IT-Dienstleistern möglich.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Zufriedenheitsumfragen aus den Jahren 2022 und 2023 zusammengefasst.

4.2.1. Kundenzufriedenheit bei den Anwenderinnen und Anwendern der LHM-S

Umfrageergebnisse der LHM-S 2022

An der Zufriedenheitsumfrage für IT-Anwenderinnen und -Anwender der LHM-S nahmen 2022 insgesamt 541 Personen teil.⁶ Bei der Einstiegsfrage zur allgemeinen Wahrnehmung des Dienstleisters LHM-S gaben 59,8% der Umfrageteilnehmer und Umfrageteilnehmerinnen an, mit der LHM-S das Attribut Kundenfreundlichkeit zu assoziieren. Knapp die Hälfte empfand die LHM-S als kompetent (49,0%) und lösungsorientiert (48,5%), rund ein Drittel als leistungsfähig (36,5%) und innovativ (32,9%). Etwas mehr als ein Viertel der Anwenderinnen und -Anwender verband mit der LHM-S Schnelligkeit (28,5%) und Transparenz (25,1%).

In Bezug auf die Zufriedenheit mit den IT-Dienstleistungen der LHM-S zeigten sich insgesamt 43,6% eher zufrieden bis sehr zufrieden. Knapp 40% gab dabei eine Verbesserung der Zufriedenheit in den letzten 12 Monaten an.

⁴ Im aktuellen Konstrukt ist dies bei der LHM-S zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Dokumentes nicht der Fall.

⁵ Die Ergebnisse der Zufriedenheitsumfragen 2022 und 2023 der IT-Anwender und -Anwenderinnen der LHM-S und it@M wurden seitens IT-Referat für dieses Gutachten bereitgestellt.

⁶ Nach Auskunft der LHM-S war die Zufriedenheitsumfrage 2022 im Vorfeld nicht bzw. nicht im angemessenen Maße mit der LHM-S abgestimmt.

Etwas weniger als die Hälfte der Befragten (46,9%) fühlte sich von der LHM-S ausreichend über relevante IT-Themen informiert. Auch mit dem IT-Service Portal "Valuemation" zeigte sich etwa die Hälfte der IT-Anwenderinnen und -Anwender (49,7%) eher zufrieden bis sehr zufrieden.

Über den Service Desk äußerten sich 69,2% der Befragten positiv bis sehr positiv, in Bezug auf den IT-Vor-Ort-Service (Field Service) zeigten sich 75,9% zufrieden bis sehr zufrieden mit der LHM-S.

Insgesamt 71,3% zeigten sich zufrieden bis sehr zufrieden mit der IT-Ausstattung (Hardware und Standardsoftware).

Umfrageergebnisse der LHM-S 2023

Im Jahr 2023 wurde eine knapp vierstellige Anzahl von Online-Fragebögen durch IT-Anwenderinnen und -Anwendern der LHM-S eingereicht. Bei der Einzelfrage, welche Attribute mit der LHM-S verbunden werden, konnte die LHM-S ihre Ergebnisse im Vergleich zum Vorjahr teilweise leicht verbessern. 51,3% der Befragten gaben an, die LHM-S als kompetent, 49,3% als lösungsorientiert, 39,4% als leistungsfähig, 33,7% als innovativ und 29,0% als transparent wahrzunehmen. Bei der Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit und Schnelligkeit ist bei den Werten für die LHM-S mit 58,5% (Kundenzufriedenheit) respektive 26,4% (Schnelligkeit) im Vergleich zum Vorjahr eine negative Veränderung zu konstatieren.

Die Zufriedenheit der IT-Anwenderinnen und Anwender mit den IT-Dienstleistungen der LHM-S insgesamt bewegte sich mit 43,4% auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr. 26,6% der Befragten gaben an, dass sich ihre Zufriedenheit in den letzten 12 Monaten verbessert hat, bei 50,5% blieb die Zufriedenheit unverändert.

Insgesamt 52,4% der Befragten fühlten sich von der LHM-S insgesamt ausreichend über relevante IT-Themen informiert. Leichte Verbesserungen in der Zufriedenheit zeigten sich auch mit dem Ticketsystem „Valuemation“. 57,4% der Anwenderinnen und Anwender gaben an, mit dem Ticketsystem insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden zu sein.

Die Zufriedenheit über den Service Desk lag mit 77,5% insgesamt 8,3 Prozentpunkte über dem Vorjahr. Mit dem IT-Vor-Ort-Service (Field Service) zeigten sich 79,5% der Anwenderinnen und Anwender zufrieden bis sehr zufrieden.

Insgesamt 64,3% zeigten sich eher bis sehr zufrieden mit der IT-Ausstattung (Hardware und Standardsoftware).

4.2.2. Kundenzufriedenheit bei den IT-Anwenderinnen und -Anwendern von it@M

Umfrageergebnisse von it@M 2022

An der Zufriedenheitsumfrage für IT-Anwenderinnen und -Anwender von it@M nahmen 2022 insgesamt 3.265 Personen teil. Mehr als drei Viertel der befragten Personen assoziierten mit it@M die Attribute kompetent (76,6%) und kundenfreundlich (75,6%). Knapp zwei Drittel der Befragten nahmen it@M als leistungsfähig wahr (65,9%), und 60,7% als innovativ. Mit Schnelligkeit und Transparenz verbanden 54,5% respektive 42,9% der Teilnehmenden die Leistungen von it@M.

71,1% zeigten sich insgesamt mit den IT-Dienstleistungen von it@M eher zufrieden bis sehr zufrieden. Rund 40% gab dabei eine Verbesserung der Zufriedenheit in den letzten 12 Monaten an.

Etwas mehr als drei Viertel der Befragten (76,4%) äußerten sich positiv bis sehr positiv zur Kommunikation bzgl. IT-Themen von it@M. In Bezug auf das IT-Service Portal "ServiceNow" gaben 72,3% der IT-Anwenderinnen und -Anwender an, eher bis sehr zufrieden zu sein.

Über den it@M Service Desk äußerten sich 79,1% der Befragten positiv bis sehr positiv, in Bezug auf den IT-Vor-Ort-Service 76,6%.

Insgesamt 88,2% zeigten sich eher bis sehr zufrieden mit der IT-Ausstattung (Hardware und Standardsoftware).

In Bezug auf die Fachanwendungen zeigten sich 78,7% der IT-Anwenderinnen und -Anwender zufrieden bis sehr zufrieden.

Umfrageergebnisse von it@M 2023

An der im Jahr 2023 durchgeführten Zufriedenheitsumfrage für IT-Anwenderinnen und -Anwender von it@M nahmen insgesamt 3.676 Personen teil. Über 80% der befragten Personen assoziierten mit it@M die Attribute kompetent (82,9%) und kundenfreundlich (83,4%). Mehr als drei Viertel der Befragten nahmen it@M als lösungsorientiert (78,3%) und leistungsfähig (77,0%) wahr, rund zwei Drittel als innovativ (68,8%) und schnell (68,0%). Als transparent empfanden 54,6% der Befragten it@M. Insgesamt lagen die Umfragewerte von it@M in dieser Kategorie zwischen 6,3 und 13,5 Prozentpunkten über dem Vorjahr.

Mit den IT-Dienstleistungen von it@M eher zufrieden bis sehr zufrieden zeigten sich 82,3%. Bei 38,2% der IT-Anwenderinnen und -Anwendern war die Zufriedenheit mit den Leistungen von it@M in den letzten 12 Monaten gestiegen. Bei 52,9% lag die Zufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr auf stabilem Niveau.

Insgesamt 84,4% der Befragten fühlten sich von it@M insgesamt ausreichend über relevante IT-Themen informiert. In Bezug auf das IT-Service Portal "ServiceNow" gaben 84,6% der IT-Anwenderinnen und -Anwender an, eher bis sehr zufrieden zu sein.

Die Zufriedenheit mit dem it@M Service Desk und dem IT-Vor-Ort-Service konnte im Vergleich zum Vorjahr deutlich um 10,1 respektive 13,5 Prozentpunkte gesteigert werden. Über den it@M Service Desk äußerten sich 89,2% der Befragten positiv bis sehr positiv. Die Zufriedenheit mit dem IT-Vor-Ort-Service lag bei 90,1%.

Mit der IT-Ausstattung (Hardware und Standardsoftware) zeigten sich insgesamt 91,4% der Befragten eher bis sehr zufrieden.

In Bezug auf die Fachanwendungen zeigten sich 81,4% der IT-Anwenderinnen und -Anwendern zufrieden bis sehr zufrieden.

4.3. Fazit

Kundenzufriedenheitsmanagement ist aktuell sowohl in der GmbH als auch im Eigenbetrieb strukturell vorhanden. In der aktuellen Konstellation wird über den Eigenbetrieb it@M eine signifikant höhere Kundenzufriedenheit erreicht.

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Umfrage von 2022 bewegte sich die LHM-S bei der Kundenzufriedenheitsumfrage 2023 auf einem stabilen Niveau, während it@M in den Umfragewerten eine teilweise deutliche Steigerung im Vergleich zum Vorjahr erzielen konnte.

In beiden zu vergleichenden Rechtsformen ist die ergebnisliefernde Etablierung von Kundenzufriedenheit grundsätzlich sehr gut möglich. Durch ein systematisches Kundenzufriedenheits- und Qualitätsmanagement (i.e. durch regelmäßige Messung der Kundenzufriedenheit innerhalb unterschiedlicher Nutzergruppen entlang typischer Kennziffern, die Ableitung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität und der Kundenzufriedenheit (z.B. entlang eines Plan-Do-Check-Act-Zyklus), sowie die Etablierung einer Dienstleistermentalität mit kundenzentriertem Agieren) kann im Zeitablauf grundsätzlich in allen Organisationsstrukturen und Rechtsformen Kundenzufriedenheit erzeugt werden.

5. GmbH vs. Eigenbetrieb: Gewinnung und Haltung IT-Fachkräfte

Die Gewinnung und Bindung von Fachkräften für die (Bildungs-)IT wird im Zeitablauf immer wichtiger, um Innovationen in der digital gestützten Bildung zu etablieren, digitale Geschäftsprozessunterstützung voranzutreiben oder die erforderlichen Sicherheitsstandards dauerhaft zu gewährleisten. Der IT-Sektor ist hinsichtlich Personalgewinnung als besonders kompetitiv zu bezeichnen.

Sowohl die LHM-S als auch der Eigenbetrieb it@M setzen daher gezielt Maßnahmen zur Personalgewinnung und zur Haltung von Fachkräften um. Beide Organisationen setzen zur Gewinnung von Fachkräften neben klassischen Stellenausschreibungen auch auf die aktive Ansprache von potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern. Auch zur Bindung von Fachkräften werden in beiden Betrieben neben monetären Anreizen auch nicht-monetäre, qualifizierende Maßnahmen umgesetzt.

Im Rahmen der Erstellung dieses Gutachtens wurden die LHM-S und it@M um eine Übersicht ihrer jeweiligen Maßnahmen zur Personalgewinnung und -haltung gebeten. Diese sind im Folgenden dargestellt.

5.1. Personalgewinnungs- und -haltungsmaßnahmen LHM-S

5.1.1. Maßnahmen zur Personalgewinnung

Zur Gewinnung von qualifizierten Fachkräften setzt die LHM-S auf unterschiedliche Kanäle (z.B. LinkedIn, Xing), Fach- und Führungsnetzwerke sowie ein Bewerbermanagementsystem (Talentstorm). Offene Stellen werden in bekannten Online-Stellenportalen ausgeschrieben sowie die Möglichkeit der internen Stellenbesetzung (u.a. auch Direktbesetzungen) genutzt. Des Weiteren werden durch sogenanntes "Active Sourcing" geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für offene Stellen identifiziert und direkt angesprochen.

Als Maßnahme zur Personalgewinnung gibt es für bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Möglichkeit, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu werben. Auch andere Möglichkeiten, wie Initiativbewerbungen oder die Übernahme von Externen, die via Arbeitnehmerüberlassung im Betrieb beschäftigt sind, werden von der LHM-S genutzt.

Um im wettbewerbsintensiven IT-Arbeitsmarkt qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, bietet die LHM-S zum einen eine marktorientierte Bezahlung im Tarif TV-V (zur geeigneten Berücksichtigung der individuellen Bewerberkompetenzen auch unter Nutzung von Gehaltsbändern für Rollen über die Entgeltgruppen hinweg). Zum anderen existiert die Möglichkeit der außertariflichen Bezahlung für Spezialistinnen und Spezialisten sowie Führungsfunktionen.

5.1.2. Maßnahmen zur Personalhaltung

Nach dem Verkauf der LHM-S von den Stadtwerken München an die Landeshauptstadt München ist die LHM-S nach eigenen Angaben aktuell dabei, als Maßnahme zur Personalhaltung ihre Arbeitgebermarke aufzubauen. Zur langfristigen Personalbindung und fachlichen Weiterbildung bietet die LHM-S ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemäß Rollenkonzept konkrete Entwicklungsmöglichkeiten, welche entlang von Entwicklungsplänen umgesetzt werden. Neben Mentoring und Förderprogrammen führt die LHM-S zudem Qualifizierungsmaßnahmen in den Dimensionen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen durch.

Um Fachkräfte langfristig ans Unternehmen zu binden, bietet die LHM-S ihren Beschäftigten die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitszeit- und -ortgestaltung, z.B. durch das Angebot von Homeoffice und Sabbaticals. Zusätzlich sind Arbeitgebervergünstigungen (z.B. durch Corporate Benefits, JobRad), eine hohe Diversität in der Belegschaft, Betriebsvereinbarungen sowie Kultur und Werte weitere Maßnahmen der LHM-S zur Bindung von Arbeitskräften.

5.1.3. Ergebnisse

Die LHM-S stellte für das vorliegende Gutachten die Anzahl der Neueinstellungen und Austritte von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pro Kopf (ohne Auszubildende) für die Jahre 2020, 2021 und 2022 zur Verfügung. Die entsprechenden Informationen für das Jahr 2023 wurden zum Stichtag 01.05.2023 aufbereitet:

Jahr	Eintritte	Austritte
2020	93	27
2021	58	31
2022	58	67
2023	41	24

*Darstellung 4: Personalbestandsänderung LHM-S seit 2020
(Quelle: Antworten LHM-S auf Fragenkatalog)*

5.2. Personalgewinnungs- und -haltungsmaßnahmen it@M

5.2.1. Maßnahmen zur Personalgewinnung

Ebenso wie die LHM-S schreibt auch der Eigenbetrieb it@M zu besetzende Stellen in diversen Online-Stellenportalen aus. Um zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Hochschulabsolventinnen und -absolventen sowie Schülerinnen und Schüler frühzeitig anzusprechen, präsentiert sich it@M auf Jobmessen und Ausbildungsmessen als potentieller Arbeitgeber. Als weitere Maßnahme zur Personalgewinnung nutzt it@M den Tag der offenen Tür, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und somit talentierte Fachkräfte anzusprechen und zu rekrutieren.

Darüber hinaus veranstaltet it@M einen „Girls' Day“, um das Interesse von Mädchen und jungen Frauen an technischen Berufen zu fördern und Mitarbeiterinnen für Fachkarrieren bei it@M zu gewinnen. Im Rahmen von Praktika wird jungen Talenten und Fachkräften die Möglichkeit geboten, einen Einblick in das Arbeitsumfeld, das Dienstleistungsspektrum und die Karrieremöglichkeiten bei it@M zu erhalten.

5.2.2. Maßnahmen zur Personalhaltung

Um qualifizierte Fachkräfte auch langfristig zu binden, setzt it@M unterschiedliche Weiterentwicklungs-, Spezialisierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen um. Zum einen bietet it@M seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen von hausinternen und -externen Schulungen und Fortbildungen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten, ihre Kenntnisse und ihr Fachwissen kontinuierlich zu erweitern und sich beruflich weiterzuentwickeln. Zum anderen werden qualifizierten Fachkräften durch Fachkarrieren klare Entwicklungspfade und Aufstiegsmöglichkeiten in ihrem spezialisierten Bereich angeboten.

Um im wettbewerbsintensiven IT-Markt für qualifizierte IT-Fachkräfte als Arbeitgeber langfristig attraktiv zu bleiben, setzt it@M neben einer leistungsorientierten Bezahlung auch auf IT-Fachkräfte-Zulagen. Darüber hinaus bietet der Eigenbetrieb eine betriebliche Altersvorsorge für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. Weitere Maßnahmen zur Personalbindung sind nach Angabe von it@M die Zahlung von Fahrkostenzuschüssen, das Angebot von Jobfahrrädern sowie die Unterstützung bei der Wohnungssuche. Darüber hinaus gibt it@M seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, aus dem Homeoffice zu arbeiten und damit ihre Arbeit flexibler zu gestalten.

5.2.3. Ergebnisse

Die Anzahl der Neueinstellungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pro Kopf (ohne Auszubildende) von it@M für die Jahre 2020, 2021 und 2022 sind unten dargestellt. Die Angaben für das Jahr 2023 beziehen sich auf den Zeitraum 01.01.2023 bis 01.04.2023.

Jahr	Eintritte	Fluktuationsquote
2020	87	3,42%
2021	31	4,12%
2022	13	3,84%
2023	23	1,24%

*Darstellung 5: Personalbestandsänderung it@M seit 2020
(Quelle: Antworten it@M auf Fragenkatalog)*

Die Fluktuationsquoten, welche von it@M zur Verfügung gestellt wurden, bewegten sich in den Jahren 2020 bis 2022 jeweils im unteren einstelligen Prozentbereich zwischen 3,42% und 4,12%. Im Zeitraum 01.01.2023 bis 01.04.2023 lag die Fluktuationsquote bei 1,24%.

5.3. Personalgewinnung – Einschätzung aktueller Arbeitsmarktsituation

Der Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte ist aktuell von Knappheiten gekennzeichnet und vielschichtig. Für unterschiedliche Segmente lassen sich im Status Quo unterschiedlich kompetitive Konstellationen im Wettbewerb um die Gewinnung von IT-Fachkräften beobachten. Für das vorliegende Dokument wurde daher zusätzlich die Einschätzung bei beiden Organisationseinheiten (GmbH und Eigenbetrieb) angefragt. Anhand einer sehr vereinfachten Darstellung der unterschiedlichen Segmente des Arbeitsmarktes für IT-Fachkräfte wurden aktuelle Bedarfe abgefragt und um eine Einschätzung der Besetzungschancen gebeten.

Die Antworten zu diesen Fragestellungen sind im Folgenden dargestellt.

5.3.1. Einschätzung Arbeitsmarktsituation LHM-S GmbH

Die Antworten bezüglich des aktuellen Besetzungsbedarfes seitens LHM-S GmbH sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

IT-Arbeitsmarktsegment	Menge (1-3 Personen)	Menge (4-10 Personen)	Menge (> 10 Personen)
IT-Betrieb Infrastruktur	X		
IT-Betrieb Applikationen		X	
Servicedesk	X		
Field Service			>30
IT-Projektleitung	X		
IT-Architektur	X		
IT-Expertise – Sonstige			11-30
Sonstige			11-30

*Darstellung 6: Besetzungsbedarf LHM-S GmbH
(Quelle: Antworten LHM-S auf Fragenkatalog)*

Basierend auf dieser Segmentierung wurde um eine Einschätzung der Besetzungschancen gebeten. Die Einschätzung konnte entlang vereinfachter Antwortvorschläge (z.B. „sehr gut verfügbar“ / „herausfordernd“ / „vereinzelt bis keine Bewerbungen“) vorgenommen werden

Die folgende Darstellung enthält die aktuelle Einschätzung der Besetzungschancen seitens LHM-S GmbH:

IT-Arbeitsmarktsegment	Einschätzung LHM-S GmbH
IT-Betrieb Infrastruktur	Herausfordernd
IT-Betrieb Applikationen	Herausfordernd
Servicedesk	Gut verfügbar
Field Service	Gut verfügbar
IT-Projektleitung	Gut verfügbar
IT-Architektur	Vereinzelt
IT-Expertise – Sonstige	Vereinzelt
Sonstige	Sehr heterogen und schwierig allgemein einzuschätzen

*Darstellung 7: Einschätzung Besetzungschancen seitens LHM-S GmbH pro IT-Arbeitsmarktsegment
(Quelle: Antworten LHM-S auf Fragenkatalog)*

5.3.2. Einschätzung Arbeitsmarktsituation Eigenbetrieb it@M

Die folgende Darstellung enthält analog zu 5.3.1 die aktuelle Einschätzung der Besetzungschancen seitens Eigenbetrieb it@M:

IT-Arbeitsmarktsegment	Einschätzung Eigenbetrieb it@M
IT-Betrieb Infrastruktur	Schlecht / 3-10 Bewerbungen pro Stelle
IT-Betrieb Applikationen	Schlecht / 3-10 Bewerbungen pro Stelle
Servicedesk	Mäßig / 3-10 Bewerbungen pro Stelle
Field Service	Schlecht / 3-10 Bewerbungen pro Stelle
IT-Projektleitung	Schlecht / 3-10 Bewerbungen pro Stelle
IT-Architektur	Schlecht / 3-10 Bewerbungen pro Stelle
IT-Expertise – Sonstige	-
Sonstige	-

*Darstellung 8: Einschätzung Besetzungschancen seitens it@M pro IT-Arbeitsmarktsegment
(Quelle: Antworten it@M auf Fragenkatalog)*

Die Beantwortung seitens it@M enthielt zusätzlich die folgende Kommentierung:

„Der IT-Arbeitsmarkt im öffentlichen Dienst gestaltet sich insbesondere durch die Konkurrenz zur freien Wirtschaft sowie den generellen Fachkräftemangel als äußerst schwierig. Tätigkeiten in der 2. Qualifikationsebene sind hierbei besser zu besetzen als die in der 3. und 4. Qualifikationsebene. Allerdings werden weniger Stellen in der 2. Qualifikationsebene als in der 3. und 4. Qualifikationsebene ausgeschrieben. Eine hohe Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern steht zudem nicht gleichzeitig für eine hohe Qualität der Bewerberinnen und Bewerber.“

5.4. Fazit

In beiden zu begutachtenden Rechtsformen sind viele Maßnahmen zur Personalgewinnung und -haltung möglich und aktuell abgebildet.

Die Personalgewinnung gelingt in beiden Rechtsformen im Status Quo je nach IT-Fachkräftesegment und Senioritätsbereich unterschiedlich.

Die Fluktuationsquote des Eigenbetriebes ist im Status Quo deutlich geringer.

Seitens der GmbH werden die Besetzungschancen für die unterschiedlichen IT-Spezialisierungsgruppen im Status Quo im Durchschnitt als erfolgsversprechender eingeschätzt.

6. GmbH vs. Eigenbetrieb: Wirtschaftlichkeitsaspekte

Auftragsgegenständlich für das vorliegende Dokument war u.a. die Fragestellung, inwiefern in der Bildungs-IT technisch-organisatorische Doppelstrukturen im Status Quo vorliegen und wenn ja, ob diese zukünftig in den auftragsgegenständlichen Rechtsform-Konstellationen weiterhin erforderlich wären.

Im Status Quo erbringen zwei städtische IT-Dienstleister (LHM-S GmbH und it@M) diverse IT-Dienstleistungen. Abhängig von einem eventuell existierenden Überschneidungsgrad der Leistungskataloge dieser Dienstleister ergeben sich ggfs. Spezialisierungs- oder Synergiepotentiale einer optimierten Zielorganisation für die Bildungs-IT.

Die konkrete Ausgestaltung hinsichtlich Aufgabenstellung und der resultierenden Größe von Zielorganisationen in einem strategiekonformen Zielbild wiederum wirken potentiell auf die Frage der Sinnhaftigkeit bzw. des Mehrwerts verschiedener Rechtsformkonstellationen. Daher wird dieser Sachverhalt im Folgenden entlang der beauftragten Fragestellungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Aspekte quantitativ und qualitativ näher betrachtet.

Zur Einordnung des Sachstands und deren quantitativer Ausprägungen hinsichtlich des Aspektes möglicher Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT werden im folgenden Abschnitt 6.1 die auftragsgegenständliche relevante Entwicklung und der Status Quo der städtischen IT dargestellt.

Abschnitt 6.2 betrachtet entlang der auftragsgegenständlichen Fragestellungen Aspekte hinsichtlich technisch-organisatorischer Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT.

6.1. Städtische Bildungs-IT: Quantitative Entwicklung und Status Quo

Zur Beantwortung der auftragsgegenständlichen Fragestellung des Vorliegens, ggfs. Ausmaßes und Auflösungsmöglichkeiten von Doppelstrukturen wird im Folgenden die Entwicklung der Bildungs-IT mit Schwerpunkt LHM-S nachgezeichnet. Dies ermöglicht den Nachvollzug der qualitativen Begründungen und Einordnung der zu skizzierenden quantitativen Effekte eventueller optimierter (Rechtsform-)Strukturen in der Bildungs-IT, sowie darauf aufbauend die Beurteilung, ob aufgrund neuer Sachverhalte Neubewertungen und ggfs. -gestaltungen für die Zukunft sinnvoll sein könnten.

6.1.1. Bisherige gutachterliche und konzeptionelle Stellungnahmen

Für die Ausgestaltung sowohl der gesamtstädtischen als auch spezifisch der Bildungs-IT wurden durch den Stadtrat in der Vergangenheit verschiedene (teilweise extern erzeugte) Konzeptionen und Gutachten beauftragt. Für die konkrete organisatorische Ausgestaltung hinsichtlich Parallel- oder zusammengefassten Strukturen für die städtische Bildungs-IT wurden in den referenzierten Dokumenten für die LHM konzeptionelle Ausarbeitungen, Hinweise und Empfehlungen aufgeführt. Im Kontext des vorliegenden Dokumentes sind u.a. die drei im Folgenden aufgeführten Beschlüsse bzw. Gutachten von Relevanz:

(1) Mit dem Antrag "Städtische IT: Doppelstrukturen vermeiden – Zuständigkeiten klar zuordnen" (Antrag Nr. 20-26 / A 00642 von der SPD / Volt - Fraktion, Fraktion Die Grünen - Rosa Liste) vom 11.11.2020 wurde das IT-Referat beauftragt, „für alle Referate und it@M darzustellen, wo wieviel Personal (VZÄ) mit welchen IT-Aufgaben betraut ist. So sollen Doppelstrukturen und noch nicht funktionierende Schnittstellen identifiziert und abgebaut bzw. optimiert werden.“

In Zusammenarbeit mit dem Personal- und Organisationsreferat (POR) und dem Gesamtpersonalrat (GPR) erhob das RIT daraufhin Optimierungspotenziale und Doppelstrukturen in der IT und unterbreitete dem Stadtrat am 15.06.2021 konkrete Vorschläge und Empfehlungen für eine Weiterentwicklung des Leistungsschnitts mit dem Ziel, "durch Prozessoptimierungen, Professionalisierung und Qualitätssteigerungen, eine erhöhte Effizienz und Effektivität in der Stadtverwaltung zu erreichen und dabei die Kund*innen- und Mitarbeiter*innenzufriedenheit zu erhöhen." (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 02997)

Im Ergebnis wurde dem Stadtrat ein neues Zielbild ("Leistungsschnitt 2.0") unterbreitet und die Empfehlung ausgesprochen, IT-Aufgaben mit ähnlichem Aufgabenspektrum, welche bisher in den einzelnen Referaten und Eigenbetrieben angesiedelt waren, zukünftig zentral an einer Stelle zu bündeln und lediglich fachlich sehr spezifische Aufgaben weiterhin in dezentraler Verantwortung zu belassen. Synergie- und Optimierungspotenziale wurden hierbei z.B. in den Bereichen Projektmanagement, Geschäftsprozessmanagement, IT-Sicherheit und fachliche Dienste identifiziert.

(2) Im Kontext der Bildungs-IT ist zusätzlich partiell das Gutachten des Beratungsunternehmens Accenture aus dem Jahr 2016 von Relevanz. Gegenstand dieses Gutachtens war die gesamte städtische IT und die Gründung eines IT-Referates.

Für den Bereich der Bildungs-IT wurde ebenfalls die Fragestellung einer potentiellen Integration in die städtische IT behandelt. Vereinfacht und kurz gefasst wurde die zeitgleiche Gründung eines IT-Referates inklusive Integration der Bildungs-IT nicht empfohlen, diese Integration könne jedoch entlang der Kundencenter-Baupläne bei it@M unter gewissen Voraussetzungen für einen späteren Zeitpunkt erfolgen.

Zum auftragsgegenständlichen Aspekt der Doppelstrukturen in der Bildungs-IT wurde im Gutachten der Firma Accenture zur städtischen Gesamt-IT kurz gefasst Folgendes empfohlen:

- Errichtung IT-Referat ohne Bildungs-IT
- bis auf Weiteres separate Parallelstruktur für die Bildungs-IT
- Orientierung Weiterentwicklung der damaligen RBS-IT an gesamtstädtischen Vorgaben („Kundencenter-Bauplan“)
- Prüfung sinnhafter Zusammenfassung von Strukturen zu einem späteren Zeitpunkt, sobald die Errichtung des neuen IT-Referates abgeschlossen ist und weitere Voraussetzungen geschaffen wurden

(3) Für die damalige Bildungs-IT wurden seitens des Beratungsunternehmens EY (Ernst&Young) in einem Gutachten aus dem Jahr 2015 mögliche Optimierungspotentiale durch mit it@M gemeinsam und zusammengefasst ausgestaltete Erbringungsstrukturen skizziert. Kurz gefasst wurden ausgehend von einem Leistungsschnitt Schulverwaltungs-IT einerseits und pädagogischer IT andererseits positiv potentialhaltige Zusammenführungsoptionen für die damalige RBS-IT festgestellt. Zum damaligen Zeitpunkt wurde u.a. analysiert, dass ungefähr die Hälfte der Leistungen der damaligen RBS-IT gleichartig zu durch damals von it@M lieferbaren Leistungen waren.

6.1.2. Entwicklung Aufgabenumfang und Personalausstattung

Stand 2016 umfasste die RBS-IT 206,28 VZÄ (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 14 – 20 / V 09630). Für die Weiterentwicklung der Bildungs-IT wurde diese Ausstattung einer externen Analyse unterzogen und angesichts der zunehmenden Bedeutung und wachsenden Aufgabenumfänge verschiedene Handlungsoptionen für die damalige RBS-IT aufgezeigt (Projekt "OrgaZIB"). Ohne strukturelle Anpassungen projizierte die damals extern erarbeitete Konzeption einen langfristigen Personalbedarf bei RBS-IT von 352 VZÄ. Mit den in der EY-Konzeption beschriebenen Änderungen und

Optimierungen wurden für RBS-IT (bestehend aus pädagogischer und Schulverwaltungs-IT) 244 VZÄ als langfristiger Personalbedarf ermittelt.

Der Bedarf für die Betreuung der pädagogischen IT einerseits, sowie der Schulverwaltungs-IT andererseits wurde regelmäßig prozentual wie folgt aufgeteilt: 80% der in der RBS-IT anfallenden Personal- und Sachkosten werden für die pädagogische, 20% für die Verwaltungs-IT aufgewendet. Dies ergab für den damaligen Personalbedarf für die Betreuung der gesamten pädagogischen IT entlang der Empfehlungen von "OrgaZIB" vereinfacht gerundet eine Größenordnung von ca. 200 VZÄ in einem eingeschwungenen, stabilen Zielzustand.⁷

Vor Gründung der LHM-S umfassten die Stellenkapazitäten in der RBS-IT (Stand 19.02.2018) gemäß Stadtratsbeschluss vom 27.06.2018 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11209) insgesamt 328 Stellen mit einer Kapazität von 322,9 VZÄ (wovon 263 Stellen besetzt und 65 Stellen unbesetzt waren). Da es sich bei 10,3 VZÄ um befristete Stellen für temporäre Aufgabenstellungen handelte, wurden diese bei der Ermittlung der Stellenkapazitäten für die LHM-S nicht berücksichtigt. Somit wurden 312,6 VZÄ als Bemessungsgrundlage für die Stellenkapazitäten der LHM-S herangezogen und nach dem vorgesehenen Leistungsschnitt für das Zielbild nach Überführung von Teilen der IT des RBS zur LHM-S (in (1) dezentrale Einrichtungen, (2) zentrale Einrichtungen, (3) Steuerung der GmbH) wie folgt aufgeteilt:⁸

Gruppe	VZÄ
LHM-S GmbH	230,8
IT für zentrale Einrichtungen	68,5
Steuerung der LHM-S GmbH	13,3

*Darstellung 9: Stellenkapazitäten Bildungs-IT
(Quelle: Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11209)*

Des Weiteren wurde im Umsetzungskonzept argumentiert, dass eine Stellenkapazität von 230,8 VZÄ für die LHM-S nicht ausreichend sei. Dies wurde damit begründet, dass bereits im externen OrgaZIB-Gutachten von einer Zielgröße von 352 VZÄ als Personalstand zur vollen Leistungsfähigkeit für die IT des RBS empfohlen worden sei. Ausgehend von diesen 352 VZÄ wurde unter Berücksichtigung des Verantwortungszuschnitts und der damit einhergehenden Verteilung zwischen Verwaltung (21%) und Pädagogik (79%) ein ergebnisoptimaler Anteil für die Pädagogik von 278 VZÄ abgeleitet und auf 280 angehoben.

Darüber hinaus wurde die Übertragung von zusätzlich 22 VZÄ für Vor-Ort-, Zentrale Netzwerk- und Telefonie-Dienstleistungen von it@M zur LHM-S mit Beschluss des Umsetzungskonzepts festgelegt. Das führte zu diesem Zeitpunkt zu einem Personalstamm von 302 VZÄ bei der LHM-S.

Mit dem Stadtratsbeschluss über die "Digitale Bildungsinfrastruktur an Münchner Bildungseinrichtungen" (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16638) wurden im November 2019 die Stellenkapazitäten der LHM-S um weitere drei VZÄ für Neubauvorhaben und fünf VZÄ für den Aufbau und Betrieb der WLAN-Infrastruktur erweitert. Die Zielgröße des Personalstands der LHM-S betrug damit 310 VZÄ.

Im November 2022 wurde der "Support-vor-Ort" (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 07925) als dauerhafte Unterstützung für die Bildungseinrichtungen beschlossen, nachdem diese zunächst im Rahmen der digitalen Unterstützungsmaßnahmen während der Corona-Pandemie eingeführt und im April 2022 zunächst um ein Jahr verlängert worden waren (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 06090). Der Beschluss von November 2022 (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 07925) sieht vor, dass der Personalstand der LHM-S im Jahr 2023 um 34 VZÄ und ab 2024 um weitere 25 VZÄ auf insgesamt zusätzliche 59 VZÄ aufgestockt wird.

⁷ Hinweis: aufgrund der Trennung der Verantwortlichkeiten in zentral/dezentral und nicht entlang Schulverwaltungs-IT/pädagogischer IT kann diese VZÄ-Quantifizierung als Näherungswert für den Vergleich mit LHM-S-VZÄ herangezogen werden.

⁸ Tabelle: Vgl. Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11209, S. 11

„Das IT-Referat wird beauftragt, das Supportkonzept zusammen mit der LHM Services GmbH umzusetzen. Dafür wird der Soll-Personalstand der LHM Services GmbH im Jahr 2023 um 34 VZÄ und ab 2024 um weitere 25 VZÄ auf insgesamt zusätzliche 59 VZÄ erweitert.“

Zusammenfassend lässt sich die Entwicklung des Personalstamms bei der LHM-S in vereinfachter Form wie folgt darstellen:

Stellenkapazitäten LHM-S	Entwicklung in VZÄ	VZÄ Gesamt
Stellen für den Anteil der Pädagogik auf Basis der Stellenkapazitäten in der RBS-IT abzüglich temporärer Stellen (79% von 312,6 VZÄ)		230,8
Ableitung des Zielzustands für den Anteil der Pädagogik (79%) auf Basis von 352 VZÄ mit Verweis auf das OrgaZIB-Gutachten ⁹	+49,2	280,0
Übertragung von Stellen für Vor-Ort-, Zentrale Netzwerk- und Telefonie- Dienstleistungen von it@M zur LHM-S	+22	302
Stellenerweiterung für Neubauvorhaben	+3	305
Stellenerweiterung für Aufbau und Betrieb der WLAN-Infrastruktur	+5	310
Stellenerweiterung für Support-Vor-Ort-Dienstleistungen in 2023	+34	344
Stellenerweiterung für Support-Vor-Ort-Dienstleistungen in 2023	+25	369

Darstellung 10: Vereinfachte Darstellung der Personalstammentwicklung der LHM-S im Zeitablauf

6.1.3. Entwicklung Budget

Zur Einschätzung hinsichtlich der gutachtenegegenständlichen Wirtschaftlichkeitsaspekte werden in diesem Abschnitt die gemäß historischer Stadtratsbeschlüsse zugrunde gelegten Planungen den erreichten Ist-Werten faktisch gegenübergestellt.

Für die Jahre 2020 bis 2022 enthält die folgende Tabelle die Plan- und Ist-Werte der jährlichen Budgets:

In Mio. EUR	2020	2021	2022
Wirtschaftsplan	99,4	121,5	114,1*
Ist zum 31.12.	82,7	109,6	93,4

*inkl. Nachgenehmigungen

Darstellung 11: Plan-/Ist-Jahresbudgets der LHM-S GmbH (Quelle: LHM-S)

Aufgrund des signifikanten Charakters der Personalausstattungswirkungen auf die Budgetsituation, sowie des Umstands, dass über einige Sondereffekte im Sachkosten-Beschaffungsbereich (u.a. aufgrund von Covid-induziertem Distanzunterricht) einige Einmaleffekte aufgetreten sind, wird im Wesentlichen dieser Aspekt näher betrachtet.

⁹ vgl. Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11209.

Im Stadtratsbeschluss zur Gründung der LMH-S (Sitzungsvorlage Nr. 14 – 20 / V 09630) ergaben sich für die RBS-IT im Jahre 2016 als Ausgangspunkt der vergleichenden Darstellung Personalkosten von 13,4 Mio. Euro für 206 VZÄ (ergibt gerundet 65.000 Euro pro VZÄ). Den zu dieser Zeit üblichen Aufzählungen folgend (80% Pädagogik-IT, 20% Verwaltungs-IT) ergibt dies ca. 165 VZÄ / 10,7 Mio. Euro für Pädagogik-IT und ca. 41 VZÄ / 2,7 Mio. Euro für die Verwaltungs-IT.

Um die LHM-S GmbH als attraktiven Arbeitgeber am Bewerbermarkt agieren lassen zu können, wurde im Gründungsbeschluss der LHM-S GmbH u.a. konkret festgelegt, dass die Vergütung in der GmbH höher ausfallen soll und nach TV-V vergütet werden wird. Diese Annahme wurde mit einem Delta von +10% TV-V gegenüber TVöD quantifiziert.

Im selben Beschluss wird 2019 als das erste volle Betriebsjahr für LHM-S unterstellt. Für 2019 wurden als Vergleichs-Personalkosten der RBS-IT 19,1 Mio. Euro prognostiziert. Dies entspricht für die RBS-IT-Kosten im Vergleich zum im selben Dokument genannten Referenzjahr 2016 einem Anstieg um ca. 42% im Zeitraum 2016 bis 2019.

Für das erste Betriebsjahr 2019 wurden im selben Beschluss für die LHM-S GmbH ca. 21.1 Mio. Euro Personalkosten angesetzt (ohne Gewinnzuschläge gemäß GSV). Mit 5% Gewinnzuschlag gemäß GSV wurden ca. 22,2 Mio. Euro prognostiziert.

Im Wirtschaftsplan für 2022 wurden seitens LHM-S per Anfang 2022 ca. 24 Mio. Euro Personalkosten (ohne Gewinnzuschläge etc. gemäß GSV) geplant.

Der seit 2016 zu beobachtende VZÄ-Mengenaufwuchs hinsichtlich Personalkapazitäten in Kombination zu den im Interesse größerer Bewerbermarkt-Attraktivität höheren Vergütungsstrukturen führte im Ergebnis zusammenfassend für den Aspekt der Personalkosten zu einem Budget, welches gemäß Wirtschaftsplan 2022 in ein Wachstum von ca. 224% im Vergleich zu 2016 mündete.

6.2. Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT

6.2.1. Strategie und Architektur in der städtischen Bildungs-IT

Für den Status Quo in der Bildungs-IT lässt sich gutachterlich feststellen, dass aufgrund der historisch bedingt wenig verwobenen Strukturen (LHM-S / RIT / it@M) in der städtischen Bildungs-IT nicht entlang einer systematisch aus der städtischen Digitalisierungs- und IT-Strategie abgeleiteten ganzheitlichen städtischen Bildungs-IT-Strategie und -Architektur handlungsleitend agiert wird. Aufgrund der Antworten auf den zur Erstellung des vorliegenden Dokumentes vorgelegten Fragenkatalogs ist gutachterlich nicht erkennbar, dass im Status Quo eine für alle Akteure verbindliche, handlungsleitende und zwischen den in diesem Kontext relevanten städtischen Dienstleistern abgestimmte Bildungs-IT-Strategie oder -Architektur existiert.

Aus einer solchen werden im Rahmen konventioneller Architektur- und Organisationsentwicklung oftmals strategische Handlungsfelder abgeleitet, deren erfolgreiche Bearbeitung auf einen klar definierten, strategiekonformen, technisch-organisatorischen optimierten Zielzustand hinwirken.

Eine gutachterliche Stellungnahme zur auftragsgegenständlichen Fragestellung, ob eventuell existierende technisch-organisatorische Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT im Status Quo oder im Zielzustand in Summe für die Bildungs-IT notwendig, zielkonform oder mehrwertliefernd (i.e. kundenzufriedenheitsmaximierend, strategie-/architekturkonform, aus IT-Sicherheitsgründen oder wirtschaftlich optimal etc.) sein könnten, kann deshalb nicht erfolgen.

Für die Beantwortung der auftragsgegenständlichen Fragestellungen wird daher hinsichtlich des Doppelstruktur-Aspektes im Folgenden eine vergleichende Darstellung der Leistungskataloge der beiden städtischen Dienstleister, sowie ein IT-funktionaler / aufbauorganisatorischer Abgleich der für die Bereitstellung einer Bildungs-IT notwendigen Bereiche auf aggregiertem Analyselevel vorgenommen. Dies dient der fachlichen Unterlegung von Hinweisen auf

Möglichkeiten oder Restriktionen der zu betrachtenden Rechtsformalternativen im Kontext der Doppelstruktur-Fragestellung.

Eine detaillierte IT-organisations- oder -fachkonzeptionelle Analyse ist nicht Gegenstand der vorliegenden Rechtsformbegutachtung.

6.2.2. Doppelstrukturanalyse: Leistungskataloge LHM-S / it@M im Vergleich

Der Leistungskatalog der LHM-S wird wie in Abschnitt 3.3 des vorliegenden Dokumentes dargestellt über den GSV formal fixiert. Der Leistungskatalog des Eigenbetriebes it@M (in Kombination mit Bereichen des RIT) stellt sich im Vergleich mit den GSV-Leistungen nach Auskunft von it@M wie folgt dar:

Bezug GSV	Überschrift GSV	Standardleistung RIT / it@M	Kommentar
§ 2 / 2.2.1	Server- und Client-Infrastruktur	ja	
§ 2 / 2.2.2	IT-Infrastruktur für Schulungs- und Fortbildungszwecke	teilweise	Schulungskatalog, Buchungssystem; Schulungsräume und Ausstattung nur in geringem Ausmaß
§ 2 / 2.2.3	Digitale Präsentationsmedien	teilweise	Ja: Beamer, digitale Whiteboards, Konferenzboards, Info-Displays
§ 2 / 2.2.4	Outputmanagement	ja	
§ 2 / 2.2.5	IuK-Managementsysteme	ja	
§ 2 / 2.2.6	Telekommunikations-Infrastruktur	ja	
§ 2 / 2.2.7	Netzwerk- und Kommunikationssysteme	ja	
§ 2 / 2.2.8	Sicherheits-Systeme	ja	
§ 2 / 2.2.9	Zugangssysteme	teilweise	Ja, im Sinne von Zugang zu IT-Systemen (Zwei-Faktor-Authentifizierung (2FA) für Anwendungen; Rechenzentrum). Nein im Sinne von allgemeinem Gebäudezugang.
§ 2 / 2.2.10	Applikationsmanagement	ja	
§ 2 / 2.2.11	Architekturmanagement	ja	
§ 2 / 2.2.12	Rechenzentrums-Dienstleistungen	ja	Spezifisch zu "verteilte Standorte": Ja, im Sinne Georedundanz; Ja, im Sinne von Netzwerk-Anbindung von ca. 1000 dezentralen Standorten Nein, im Sinne dezentrale Serverräume (Antipattern)

Bezug GSV	Überschrift GSV	Standardleistung RIT / it@M	Kommentar
§ 3 / 3.1	Operative Leistungssteuerung und Leistungserbringung durch die LHM-S	ja	
§ 3 / 3.2	Anforderungsmanagement	ja	
§ 3 / 3.3	Incident-Management (IT-Störungsmanagement)	ja	
§ 3 / 3.4	Service Request-Management (IT-Serviceanfragen managen)	ja	
§ 3 / 3.5	Change-Management	ja	
§ 3 / 3.6	Problem-Management	ja	
§ 3 / 3.7	Release-Management	ja	
§ 3 / 3.8	Configuration-Management	ja	
§ 3 / 3.9	Service Portfolio Management	ja	
§ 3 / 3.10	Supplier-Management	ja	
§ 3 / 3.11	Budgeting & Accounting	ja	
§ 3 / 3.12	Information Security Management	teilweise	Teile des Prozesses liegen bei RIT-I-A4, nicht bei it@M
§ 3 / 3.13	Continual Service Improvement	teilweise	andere Methodik. Kundenzufriedenheitsumfrage, Effizienzprogramme
§ 3 / 3.14	IT-Governance	teilweise	Teile des Prozesses liegen bei RIT-I, nicht bei it@M
§ 3 / 3.15	IT-Projektmanagement	ja	

Darstellung 12: Abgleich Leistungskatalog LHM-S GmbH gemäß GSV mit it@M (Quelle: GSV und it@M)

Zusammenfassend ist auf Ebene der GSV-Oberbegriffe eine weitgehende Überschneidung der Leistungskataloge der beiden städtischen IT-Dienstleister erkennbar.

6.2.3. Doppelstrukturanalyse: Architektur-, Funktions- und Organisationsaspekte

Zur Beherrschung der Komplexität werden Verantwortlichkeiten in der IT in großen und komplexen Strukturen wie der LHM oftmals entlang der Architekturschichten „Fähigkeiten“ – „Anwendungen“ – „Daten“ – „IT-Infrastruktur“

organisiert. In Abschnitt 3.2.1 des vorliegenden Dokumentes wurde zur Nachvollziehbarkeit der gutachterlichen Ausführungen bereits eine vereinfachte Architekturschichtperspektive eingeführt.

Ergänzt um die Erbringungsstrukturen stellt sich diese Sicht basierend auf dem Stadtratsbeschluss vom 15.03.2023 (vgl. Sitzungsvorlage (Nr. 20-26 / V 09022) im Status Quo wie in Abschnitt 3 erläuternd eingeführt aktuell entlang eines marktüblichen Architekturschichtenmodells wie folgt dar:

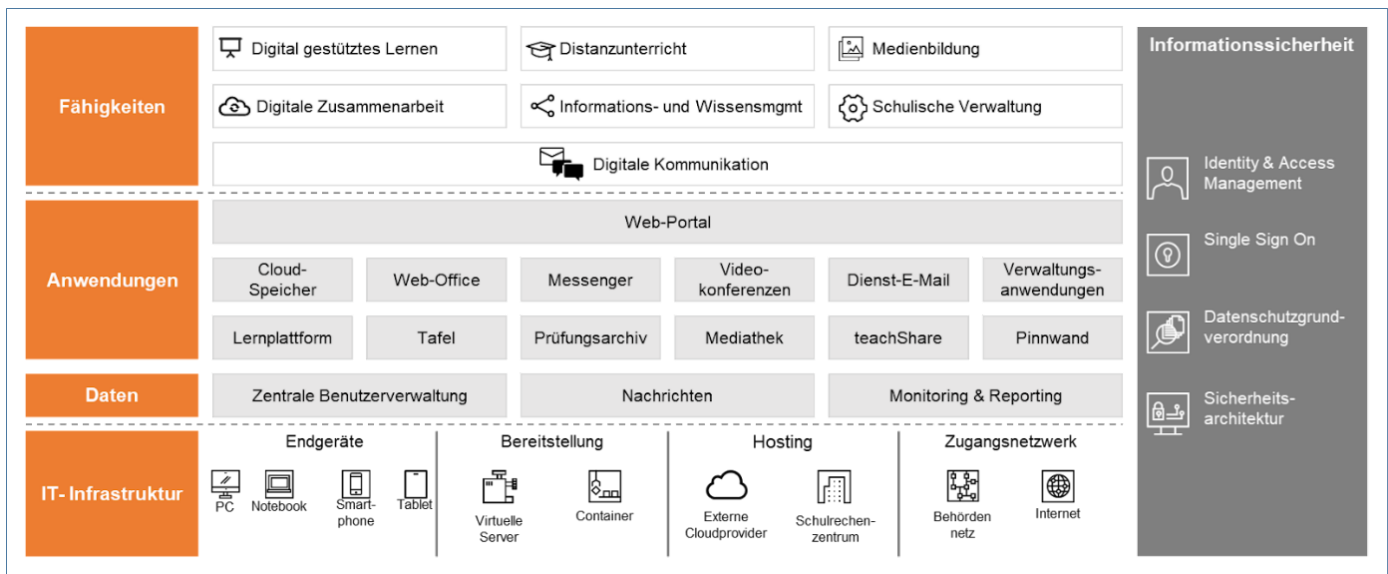
Fähigkeiten	Festlegung notwendiger IT-gestützter Fähigkeiten für die Bildungs-IT (Pädagogik und Verwaltung): → RBS gibt vor und beauftragt RIT
Anwendungen	Bereitstellung und Management von Anwendungen für die Bildungs-IT (Pädagogik und Verwaltung): → RIT (Hauptabteilung II) gibt vor und beauftragt z.B. LHM-S / it@M
Daten	Bereitstellung und Management von Daten für die Bildungs-IT (Pädagogik und Verwaltung): → RIT (Hauptabteilung II) gibt vor und beauftragt z.B. LHM-S / it@M
IT- Infrastruktur	Bereitstellung und Management von IT-Infrastruktur für die Bildungs-IT (Pädagogik und Verwaltung): → RIT (Hauptabteilung II) gibt vor und beauftragt z.B. LHM-S / it@M

Darstellung 13: Bildungs-IT Architekturschichtperspektive inklusive aggregierter aktueller Verantwortlichkeiten

Dies bedeutet exemplarisch im Fall der Bildungs-IT, dass seitens RBS die in der Bildungs-IT in der Pädagogik und Verwaltung benötigten Fähigkeiten festgelegt und diese in Form von seitens RIT / RIT II bereitgestellten Anwendungen (abgebildet und spezifiziert über "IT-Services") konsumiert werden. Mit den darunter liegenden Architekturschichten tritt vereinfacht ausgedrückt der RBS nicht in Kontakt. Jede Schicht kommuniziert mit der benachbarten Schicht, es werden keine Schichten "übersprungen". Eine derartige Ausgestaltung des strukturellen Zusammenspiels in der Bildungs-IT sichert klare (technische) Zuständigkeiten und die Beherrschung der Komplexität über eine Vereinfachung der Anzahl der (organisatorischen) Schnittstellen.

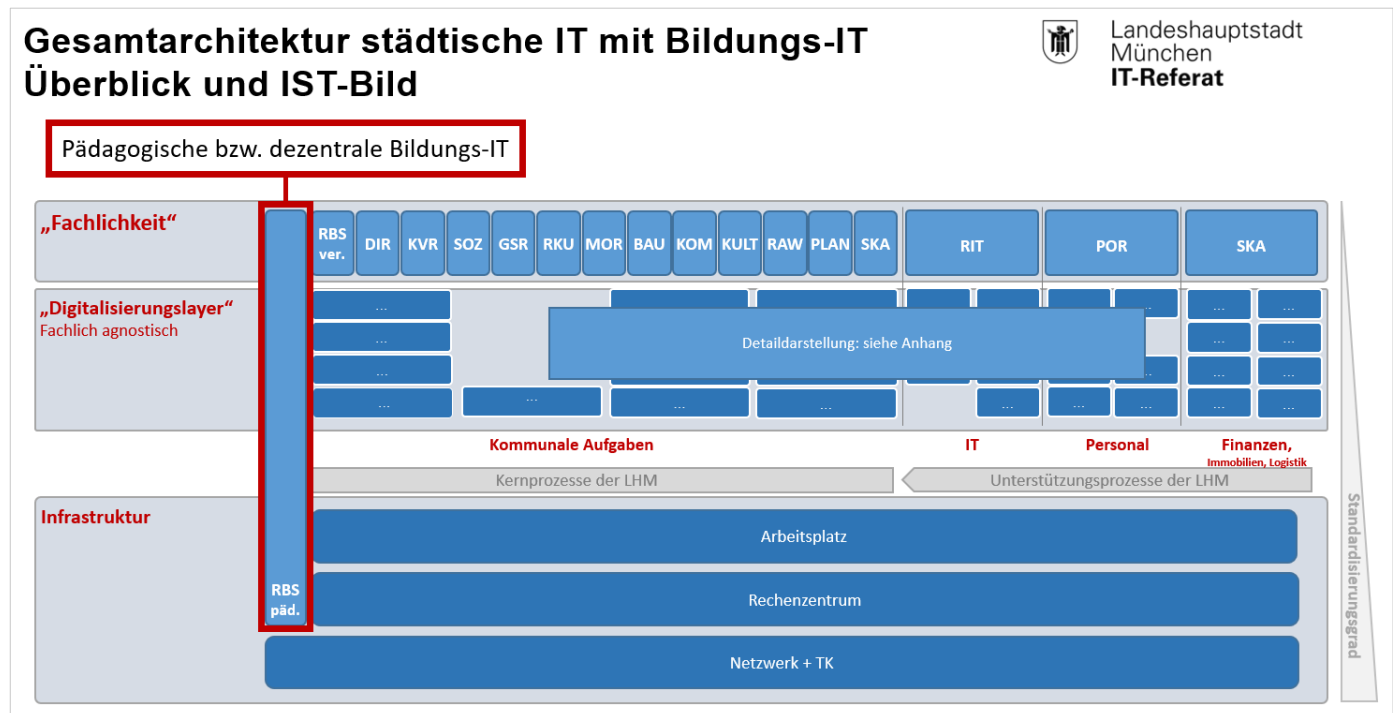
Aktuell sind entlang dieser Schichten historisch gewachsene Doppelstrukturen und vermaschte Kommunikation festzustellen. Im Status Quo existieren redundante Kommunikationsbeziehungen im Zusammenspiel der Akteure „Bildungseinrichtungen - RBS - RIT - LHM-S / it@M“. Alle Akteure stehen bzw. standen in unterschiedlichem Ausmaß untereinander im Austausch hinsichtlich Bedarfe, Anforderungen und deren Umsetzung.

Die im Folgenden dargestellten Architekturschichten "IT-Infrastruktur", "Daten" und in Teilen "Anwendungen" einer derartig dargestellten Bildungs-IT weisen große fachliche Überschneidungen zum Bauplan der städtischen IT (RIT / it@M) auf.



Darstellung 14: Architektur für Bildungs-IT
(generisch und illustrativ / mit einzelnen Beispielbausteinen der BayernCloud Schule)

Die folgende Darstellung zeigt den Bauplan bei it@M für Architektur und Organisation (z.B. Kundencenter) auf:

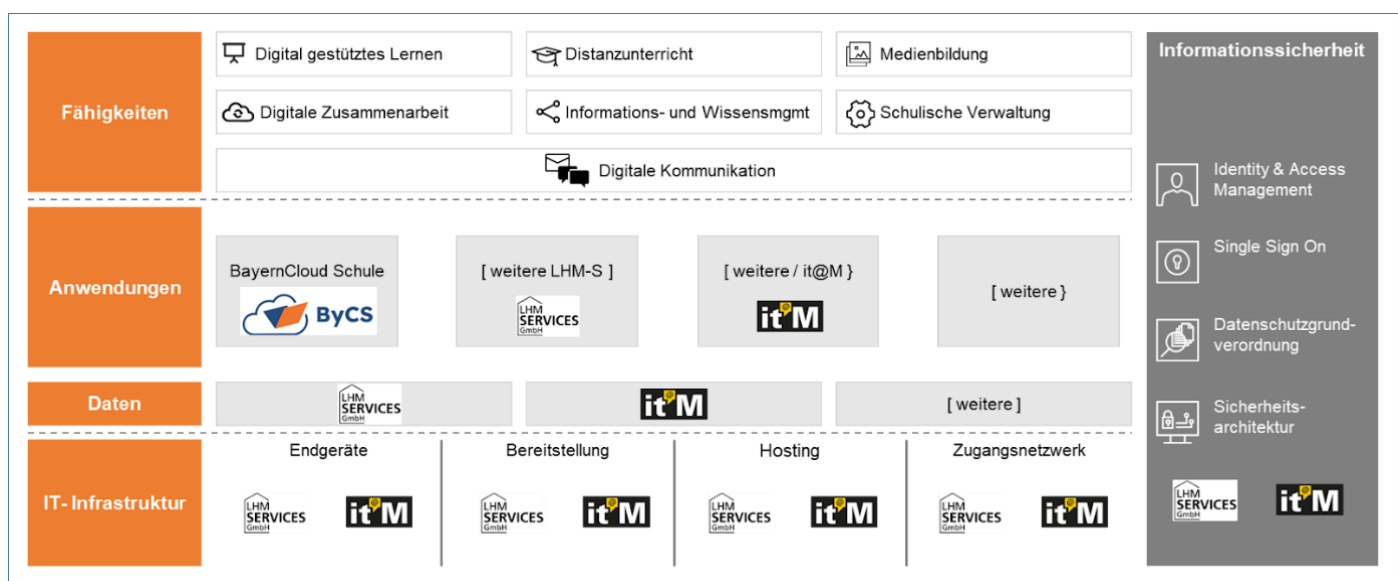


Darstellung 15: Vereinfachte Darstellung der Gesamtarchitektur der städtischen IT
(Quelle: it@M / detaillierte Darstellung siehe Anlage 1)

Dieser Bauplan orientiert sich ebenfalls an den marktüblichen Architekturschichtenmodellen und sieht auf Seiten it@M eine referatsunabhängige Standardisierung auf den Ebenen "Infrastruktur" und "Digitalisierungslayer" auf. Auf der obersten Ebene der "Fachlichkeit" erfolgt die Ausdifferenzierung je nach Referat der LHM.

Sowohl Architektur-, als auch Organisationszuschnitt sind in diesem Bauplan auf den unteren beiden Ebenen für die verschiedenen Referate der LHM weitgehend zusammengefasst. Die Ausdifferenzierung pro Referat findet auf der Schicht "Fachlichkeit" statt. Bis auf das RBS (siehe gesonderte Markierung in Darstellung 15 vertikal durchgängig über alle drei Ebenen des it@M-Modells) sind diese Ausdifferenzierungen für alle Referate im Status Quo technisch-organisatorisch bei it@M realisiert.

Im Kontext des auftragsgegenständlichen Szenarios einer Eingliederung der GmbH in die Strukturen des Eigenbetriebes wäre ggf. (wie im Accenture-Gutachten vorgeschlagen) diesem Bauplan zu folgen. Die folgende Darstellung skizziert (ausgehend von der bei RBS/RIT liegenden städtischen Gesamtverantwortung für Strategie und Architektur in der Bildungs-IT) entlang der Architekturschichten mögliche Zuordnungen entlang des Status Quo:



Darstellung 16: Architektur für Bildungs-IT (mit möglichen Zuordnungen zu städtischen Dienstleistern und Verortung der BayernCloud Schule (ByCS) – siehe Abschnitt 6.2.5 des vorliegenden Dokumentes)

Zusammenfassend sind im Status Quo auch architekturperspektivisch umfangreiche Doppelstrukturen erkennbar. Für ein optimiertes Zielbild ohne technisch-organisatorische Doppelstrukturen in der städtischen IT wäre zu prüfen, welche Bereiche von welchem städtischen Dienstleister verantwortet werden (und in welchen Bereichen ggfs. aus zwingenden Gründen weiterhin gemischte Verantwortlichkeiten erforderlich sind). Diese konzeptionellen Inhalte waren nicht auftragsgegenständlich für das vorliegende Dokument.

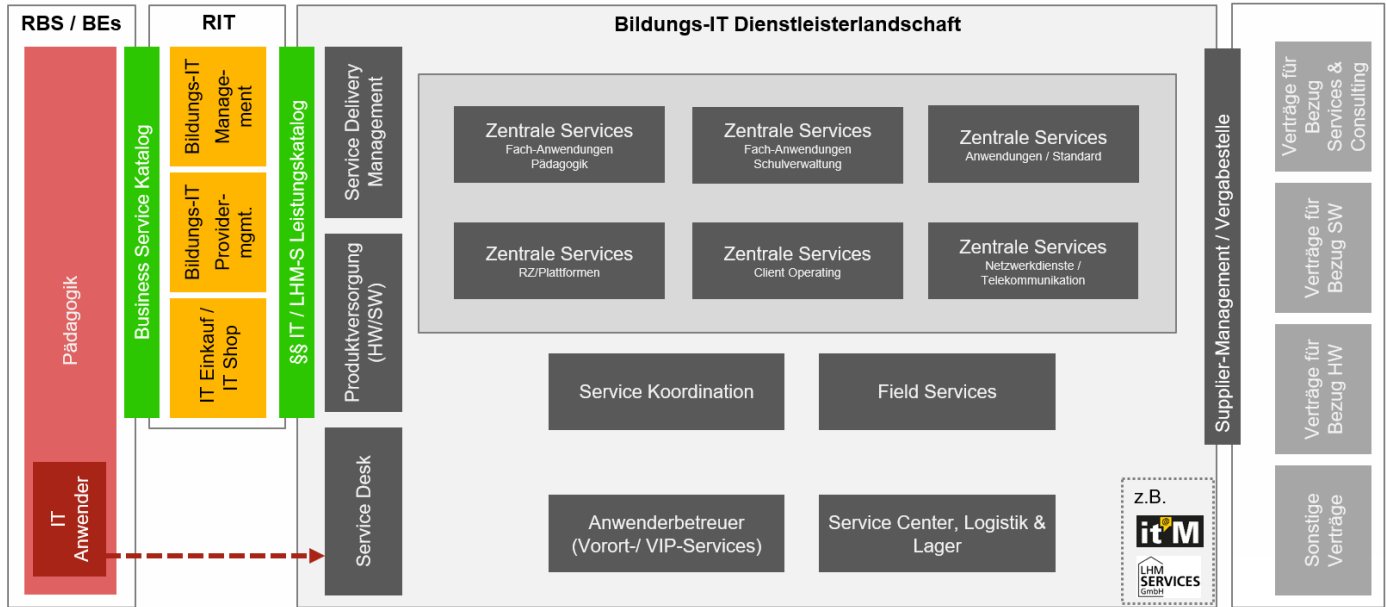
IT-Funktionssicht für IT-Betrieb

Zur Veranschaulichung möglicher technisch-organisatorischer Doppelstrukturen wird im Folgenden eine oft zu findende, (stark) vereinfachte Strukturierung großer und in der Komplexität der Bildungs-IT vergleichbarer IT-Organisationen verwendet. Diese Struktur orientiert sich zur Veranschaulichung der auftragsgegenständlichen Fragestellungen an einem einfachen "Plan" - "Build" - "Run" - Modell.

Die Funktions- und Organisationseinheiten im Bereich "Plan" sind für Strategie, Architektur, Planung etc. zuständig. "Build" umfasst die gesamte Projektlandschaft, beispielsweise Neubau von Software-Lösungen oder Modernisierung bestehender Systemumgebungen. "Run" umfasst alle Bereiche eines IT-Betriebs zur Bereitstellung von IT-Services.

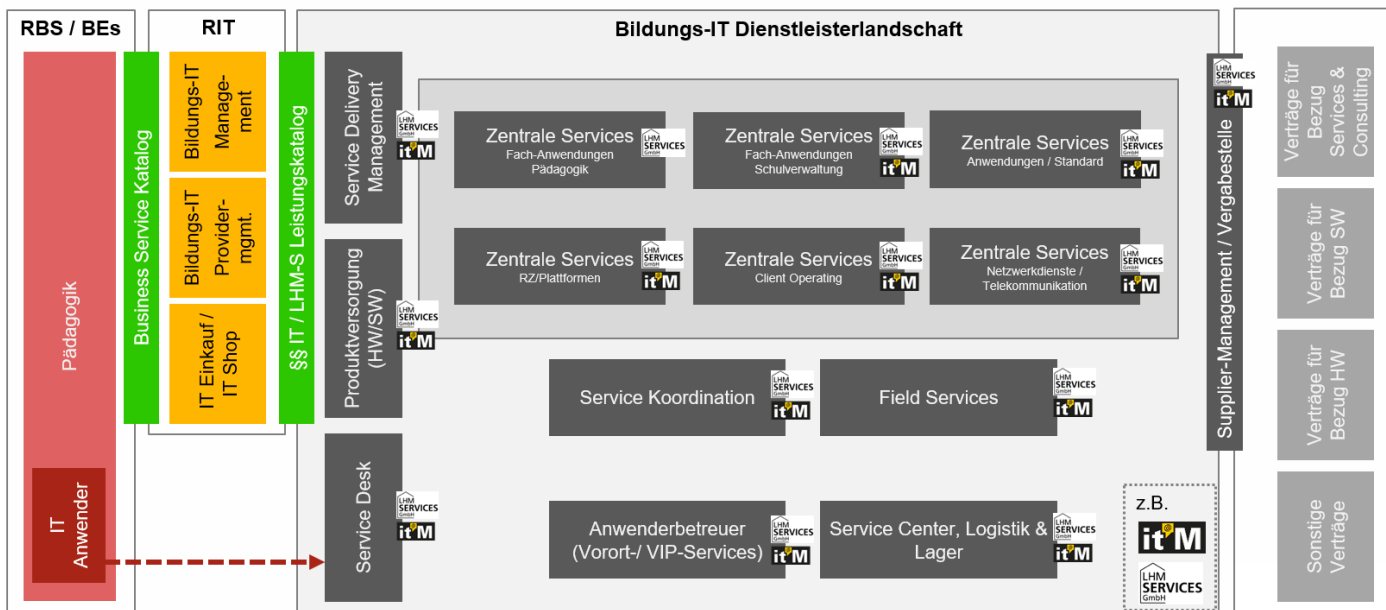
Für die Kennzeichnung möglicher technisch-organisatorischer Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT wird im Folgenden auf "Run", d.h. den funktionalen Bereich des IT-Betriebs fokussiert. Der IT-Betrieb verantwortet vereinfacht dargestellt die Bereitstellung von IT-Infrastruktur (Endgeräte, Netzwerke, Server etc.) und Anwendungen mit dem Ziel vertragskonformer Leistungserbringung, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit und hoher Kundenzufriedenheit.

Die folgende Darstellung orientiert sich, wie erläutert, an den marktüblichen IT-Funktionsblöcken:



Darstellung 17: LHM Bildungs-IT – vereinfachtes funktionales Betriebsmodell

Die in vielen Belangen in diesem Kontext praktisch deckungsgleichen Leistungskataloge von LHM-S und RIT/it@M lassen sich in diesem vereinfachten funktionalen IT-Betriebsmodell für die Bildungs-IT wie folgt visualisieren:



Darstellung 18: LHM Bildungs-IT – vereinfachtes funktionales Betriebsmodell mit Darstellung möglicher Erbringung pro Funktionsblock im Status Quo gemäß GSV LHM-S / Leistungskatalog it@M (Mai 2023)

Die Lieferung der IT-Serviceanteile pro Funktion erfolgt über (IT-)Aufbauorganisationen. Eine ausschließlich auf die jeweilige Aufbauorganisation fokussierte Analyse greift aufgrund des erforderlichen Zusammenspiels vieler Organisationseinheiten oftmals zu kurz, da regelmäßig einzelne Funktionen über das Zusammenspiel mehrerer aufbauorganisatorischer Einheiten erbracht werden.

Funktionale Darstellungen ermöglichen z.B. die Analyse, wie viele VZÄ aus welcher Organisationseinheit für die jeweilige Funktion bereitgestellt werden und wo ggfs. im Falle einer Eingliederung der GmbH positive wirtschaftliche Effekte entstünden. Beispielsweise ist für die Bildungs-IT u.a. eine adäquate Architekturfunktion auszuprägen. Typischerweise sind Fach- / IT- / ggfs. Enterprise-Architekten oder sonstige Rollen mit Architekturbezug in vielen IT-Organisationen nicht genau einer Organisationseinheit zugeordnet, sondern an unterschiedlichen Stellen verortet.

Im Status Quo der Bildungs-IT ist ein kaskadierendes und teilweise auch parallel auf dieselben externen Dienstleister beauftragend und steuernd zugreifendes Supplier Management existent: RBS beauftragt RIT mit der Deckung eines Bedarfes seitens der Bildungseinrichtungen, RIT bzw. RIT-II beauftragt LHM-S mit einer Leistung wie Bereitstellung IT-Infrastruktur in Form eines neuen Servers oder Endgerätes, welche ggfs. durch einen via LHM-S beauftragten Rahmenvertragsdienstleister erbracht wird. Derartige Verantwortungs-Kaskaden erscheinen aus gutachterlicher Sicht entlang der auftragsgegenständlichen Fragestellungen aus wirtschaftlicher Perspektive hinsichtlich Aufwand-/Ertrags-Relation überdenkenswert.

Zusammenfassend ergibt diese (auf hohem und stark vereinfachtem Aggregations-Niveau dargestellte) funktionale Analyse für den Status Quo aus IT-Funktionssicht sehr umfangreiche Überschneidungen. Für ein optimiertes Zielbild ohne technisch-organisatorische Doppelstrukturen in der städtischen IT wäre zu prüfen, welche Funktionen von welchem städtischen Dienstleister im Soll-Zustand verantwortet werden sollen (und in welchen Bereichen ggfs. aus zwingenden Gründen weiterhin gemischte Verantwortlichkeiten erforderlich wären). Diese Inhalte sind nicht auftragsgegenständig für das vorliegende Dokument.

Organisationssicht

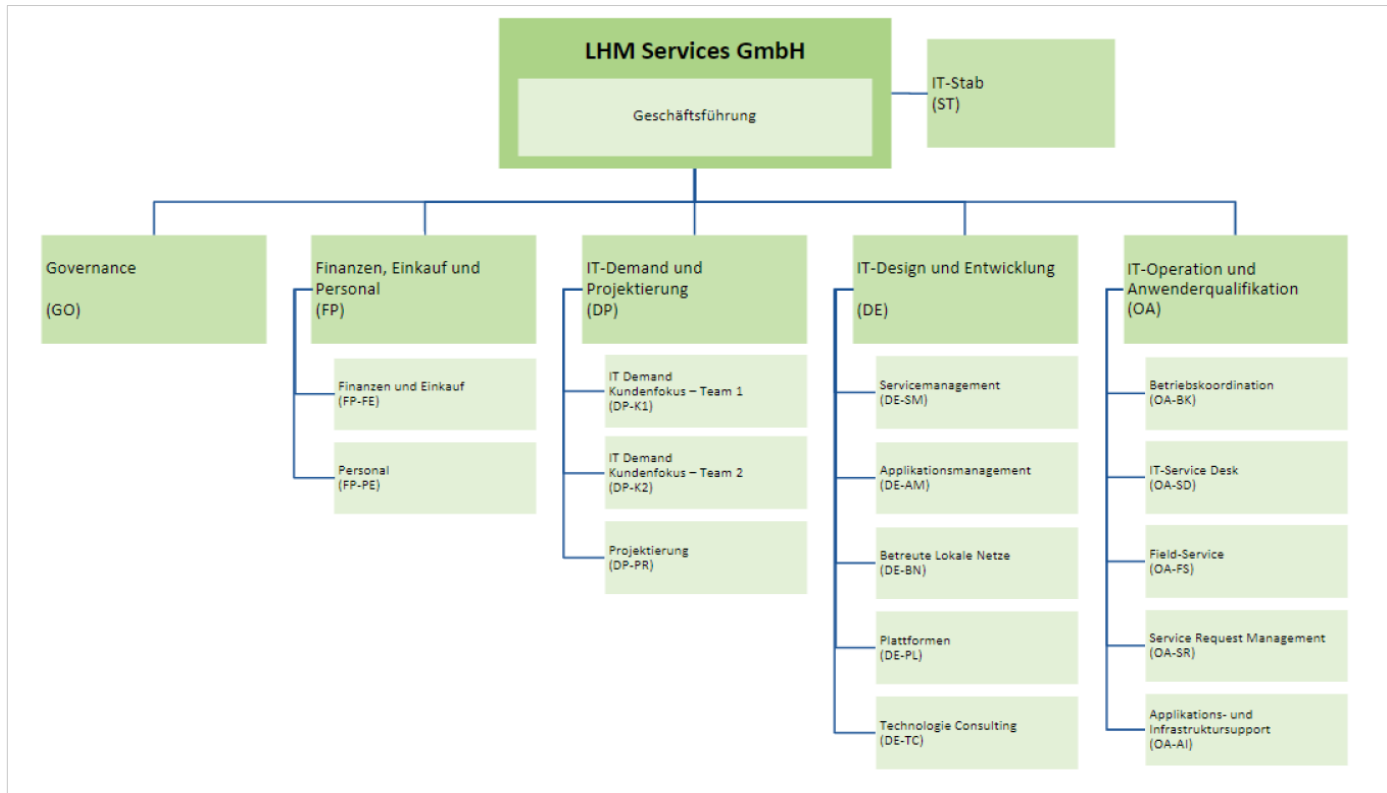
Wie im Abschnitt zur IT-Funktionssicht dargestellt, werden nicht alle für die städtische Bildungs-IT erforderlichen Funktionen ausschließlich über den Dienstleister LHM-S GmbH erbracht.

Für die Beantwortung der Fragestellung nach organisatorischen Optimierungspotentialen im Falle einer Eingliederung der GmbH in den Eigenbetrieb ist die Zuordnung der einzelnen Organisationseinheiten / VZÄ der LHM-S GmbH zu den jeweiligen Funktionen methodisch hilfreich. Diese Betrachtung erfolgt in diesem Abschnitt.

Organisatorischer Aufbau LHM-S GmbH

Der folgende Abschnitt enthält das aktuelle Organigramm der GmbH zum Stichtag 01.04.2023.

Oftmals ist eine (grobe) Zuordnung der oben dargestellten IT-Funktionen zur jeweiligen aufbauorganisatorischen Einheit (Abteilung / Bereich) möglich. Für die LHM-S stellt sich der Status Quo wie folgt dar:



Darstellung 19: Organigramm der LHM-S GmbH zum Stichtag 01.04.2023 (Quelle: LHM-S GmbH)

In der GmbH sind im Status Quo zum Stichtag 01.05.2023 ca. 253 VZÄ verortet und wie folgt den oben dargestellten Organisationseinheiten zugeordnet:

Org.-Einheit	Org.-Einheit lang	SOLL-Zustand (VZÄ)	IST-Zustand (VZÄ) Stand: 01.05.2023
LHM-S		363,4	253,1
GF	Geschäftsführung	4,0	4,0
GF-Stab	Geschäftsführung-Stab	10,0	7,4
FP	Finanzen / Personal / Einkauf	6,0	5,0
FP-FE	Finanzen / Einkauf	13,5	8,0
FP-PE	Personal	7,0	4,8
GO	Governance / Compliance / Recht	6,5	5,0
OA	Operation- und Anwenderqualifikation	5,0	3,0
OA-BK	Betriebskoordination	11,0	9,0
OA-SD	Service Desk	16,0	14,9
OA-FS	Field Service	83,0	42,9
OA-SR	Service Request	20,0	16,9
OA-AI	Applikations- und Infrastruktursupport	13,5	11,8
DE	Design & Entwicklung	4,0	3,0
DE-SM	Servicemanagement	24,0	15,8
DE-TC	Technisches Consulting	12,0	4,6
DE-BN	Betreute lokale Netze	41,0	29,0
DE-PL	Plattformen	20,0	17,6
DE-AM	Applikationsmanagement	20,0	13,8
DP	Demand & Projektierung	2,9	3,0
DP-K1	Kundenfokus Team 1	12,6	9,9
DP-K2	Kundenfokus Team 2	12,5	9,2
DP-PR	Projektierung	18,9	14,5

Darstellung 20: LHM-S VZÄ nach Organisationseinheiten zum Stand 01.05.2023 sowie im Zielzustand (Quelle: gutachterlicher Fragenkatalog / Antwort LHM-S)

Zusätzlich wird die LHM-S von 82 externen Kräften unterstützt (21 Kräfte im Projektkontext, 61 im Betrieb). Es zeichnet sich hinsichtlich der Verteilung der Personalkapazitäten ein durchaus übliches Bild mit großen Kapazitätsanteilen im Infrastruktur- und Betriebsbereich ab. In diesen Themenbereichen sind die leistungsempfängerspezifischen Anteile am geringsten. Die notwendigen organisatorischen oder personellen Fähigkeiten für Bereitstellung und der Betrieb eines modernen Endgerätes mit Softwareausstattung, Sicherheitskomponenten wie Virenschutz, zentrales Management etc. unterscheiden sich beispielsweise dem Grunde nach für einen Schulverwaltungs- oder pädagogischen Arbeitsplatz nicht signifikant von anderen Bereichen.

Die Spezifika für die jeweiligen Leistungsempfänger sind in einer grobkonzeptionellen Betrachtung im Fachanwendungsbereich und den unterschiedlichen Bedürfnissen der Benutzer des Kerngeschäfts des jeweiligen städtischen Bereiches zu finden. Diesem Umstand wird bei der LHM-S und it@M über Organisationseinheiten wie Kundenmanagement, Kundencenter oder Applikationsmanagement Rechnung getragen. Diese organisatorische Abbildung ist grundsätzlich in beiden auftragsgegenständlichen Rechtsformen möglich.

Wie oben dargestellt sind die unteren Schichten im Architekturmodell für zusammengefasste technisch-organisatorische Strukturen sehr gut geeignet, die Ausdifferenzierung je nach Kundengruppe findet in aller Regel auf den ober(st)en Ebenen im Architekturmodell statt.

Bei Abbau der oben grobkonzeptionell identifizierten technisch-organisatorischen Doppelstrukturen kann hinsichtlich Personal- und Sachkosten davon ausgegangen werden, dass (signifikante) Optimierungen möglich sind. Getrennte IT-Infrastrukturen für Bereitstellung und Betrieb von Endgeräten, Netzwerken oder (virtuellen oder physischen) Servern etc. erfordern in der Regel signifikant höheren Personal- und Sachaufwand als konsolidierte Strukturen.¹⁰

6.2.4. Doppelstrukturanalyse: interne GmbH-Services

Die für den Geschäftsbetrieb benötigten sonstigen Services aus Zentralbereichen wurden bis 31.12.2022 über die Stadtwerke München bereitgestellt. Dies umfasste insbesondere Management- und Personalentwicklung, Personalpolitik, Personalcontrolling, Ausbildung, Werksärztlicher Dienst, Arbeitssicherheit, Finanzen, Buchhaltung, kaufmännische Steuerung, Logistik und Einkauf, Recht etc.

Im Folgenden werden entlang der bereitgestellten Informationen mittels vereinfachter Kategorien Inhalt und die jeweiligen Größenordnungen dieser zentralen Services hinsichtlich Budgets aufgeführt.

Im Wirtschaftsplan der LHM-S für das Jahr 2022 entfielen auf diese zentralen Services der SWM ca. 7,9 Mio. Euro. Ab 2023 umfasst der Planansatz für die nun städtische GmbH die folgenden Größenordnungen:

Brutto in TEUR	Leistung	Budget Übergang 2022	Budget Übergang 2023	Budget Übergang 2024	WiPlan 24-27, Planung 24	
1.	Miete Rechenzentrum	795,00	834,80	876,50	900,00	
2.	Miete Sapporobogen mit TG	2346,20	2463,50	2586,70	2435,80	
4.	Dienstleistungsvertrag KFZ	404,00	424,20	445,40	457,70	
5.1.1	Rechenzentrum Betreuung SWM	847,80	890,20	934,80	935,40	
5.1.2	Remote Web Access LAN WLAN Citrix	55,90	58,70	61,70	0,0	
5.2	WLAN Betreib aus DL IT/TK	171,40	0,0	0,0	0,0	
3.	Aufbau zentrale Kfm. Dienste Personal	2933,00	1762,90	1807,10	1951,40	
3.	Projektkosten Externe Dienstleister inkl. ERP		1249,70	1169,80	0,0	
5.1.3	ERP Lizenz- und Wartungskosten und Changes	175,00	357,40	357,50	535,80	
Summe		7728,30	8041,40	8239,50	7216,10	Übergang Budget unterschritten

Darstellung 21: Zentrale Aufgaben Wirtschaftsplan ab 2023 (Quelle: gutachterlicher Fragenkatalog / Antwort LHM-S)

¹⁰ Hinweis: systematische Detailanalysen hinsichtlich Organisation, Personal- oder Sachkosten sind nicht Gegenstand des vorliegenden Gutachtens zur Rechtsformwahl.

Diese sonstigen Services sind dem Grunde nach technisch-organisatorische Doppelstrukturen, welche bei einer Eingliederung der GmbH in den Eigenbetrieb nicht ersatzlos entfielen, in aktuell ausgeprägter Form und Umfang jedoch nicht mehr benötigt würden.

Es ist davon auszugehen, dass die im Wirtschaftsplan 2022, sowie als Antwort durch die LHM-S bereitgestellten Planzahlen für die Jahre 2023ff durch eine technisch-organisatorische Konsolidierung in einem eingeschwungenen, stabilen Zielzustand unabhängig von der Rechtsform grundsätzlich dauerhaft signifikant niedriger ausfallen.

Für das zu betrachtende Szenario einer Eingliederung der LHM-S in den städtischen Eigenbetrieb sind die folgenden Effekte denkbar:

- Ad (1) Miete des Rechenzentrums:
Ein eigenständiges Rechenzentrum wird bei Eingliederung in dieser Form zur Aufrechterhaltung der umsatzsteuerlichen Organschaft nicht mehr benötigt. Je nach Szenario einer in den vorigen Abschnitten skizzierten technischen Konsolidierung der Infrastruktur sind signifikant geringere Rechenzentrumskapazitäten und -flächen erforderlich.
- Ad (2) Miete Sapporobogen:
Bei einer Eingliederung in den Eigenbetrieb und organisatorischer Konsolidierung (beispielsweise im Infrastrukturbereich) ist es ggfs. sinnvoll, die dann mit it@M konsolidierten Bereiche örtlich zusammenzuführen. In diesem Szenario ist mit im Vergleich zum Status Quo geringeren VZÄ-Umfängen zu rechnen. Inwiefern für diese Bereiche der Standort am Sapporobogen oder andere städtische Standorte geeignet und welche dauerhaften Kostenreduktionen realisierbar wären, ist ggfs. einer Einzelfallbetrachtung zu unterziehen.
- Ad (5.1.1) Rechenzentrum Betreuung SWM:
Diese Position entfielen, und würde durch die Betreuung des Rechenzentrums auf städtischer Seite ersetzt.
- Ad (3) Aufbau kaufmännische Dienste:
In einem eingeschwungenen Zielzustand werden laut Angabe der LHM-S diese Leistungen durch 17 VZÄ erbracht. Die für 2022 genannten 2,9 Mio. Euro reduzieren sich daher bis 2027 unter der Annahme des dann erreichten stabilen, eingeschwungenen Zielzustandes auf die im Planansatz seitens LHM-S genannten 1,9 Mio. Euro jährlich.
- Ad (3) Projektkosten inkl. ERP:
 - Die Errichtung der diesbezüglichen Systemlandschaft ist als Einmalposten anzusehen. Nach erfolgreicher Errichtung fallen diese in Darstellung 21 aufgeführten Kosten nicht mehr an. Für eine Betrachtung der jährlichen Budgets entfallen diese daher.
 - Ein eigenständiges ERP-System für das Management von Finanzen, Buchhaltung und Personal wird bei Eingliederung in dieser Form je nach Zielkonzept eventuell nicht mehr benötigt, sondern durch die LHM bereitgestellt. In einem Szenario der Überführung in den Eigenbetrieb können diese Budgets stark vereinfacht für die Kosten angesetzt werden, um - falls sinnvoll und erforderlich - die heute bestehenden Doppelstrukturen und Parallelsysteme aufzulösen.

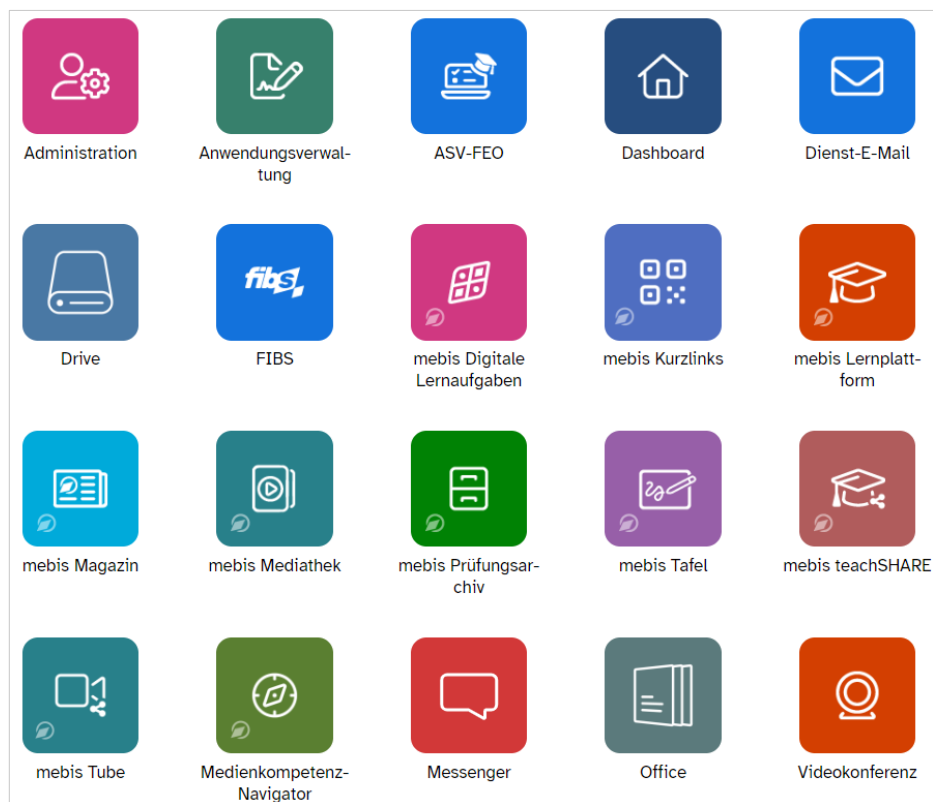
Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Wirtschaftlichkeitseffekte hinsichtlich der internen Services der GmbH nicht ausschließlich rechtsformbedingter Natur oder in dem Umstand der Eigenständigkeit der GmbH begründet sind. Bei einer Integration der GmbH in den Eigenbetrieb entfallen nicht alle der aufgezeigten Budgetpositionen ersatzlos. Es ist für das auftragsgegenständliche Szenario der Eingliederung der GmbH anhand der skizzierten Effekte in einer überschlägigen Betrachtung sehr gut vorstellbar, dass die benötigte Gesamt-Budgetsumme für zentrale Services pro Jahr in einem eingeschwungenen, stabilen Zielzustand je nach Szenario im Vergleich zum Status Quo dauerhaft mindestens um ca. 15-35% niedriger ausfällt.

6.2.5. Doppelstrukturanalyse: Angebot „BayernCloud Schule“ des Freistaats

Die BayernCloud Schule ist ein Vorhaben zur Unterstützung digital gestützter Bildung des Freistaates Bayern. Es werden im Zeitablauf für die kommunalen Sachaufwandsträger kostenfreie Angebote im Sinne einer Plattform für moderne digitale Bildung bereitgestellt.

Auftragsgegenständlich für das vorliegende Dokument ist u.a. die Fragestellung, inwiefern Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT im Abgleich mit den Angeboten der BayernCloud Schule vorliegen. Die BayernCloud Schule bietet diverse Angebote auf der oben dargestellten Architekturschicht der Anwendungen (siehe Abschnitt 6.2.3) für die Bildungs-IT. Der zukünftige Nutzungsgrad dieser Anwendungen der BayernCloud Schule in der LHM bestimmt das Ausmaß eventueller heute existierender Doppelstrukturen im Anwendungsbereich.

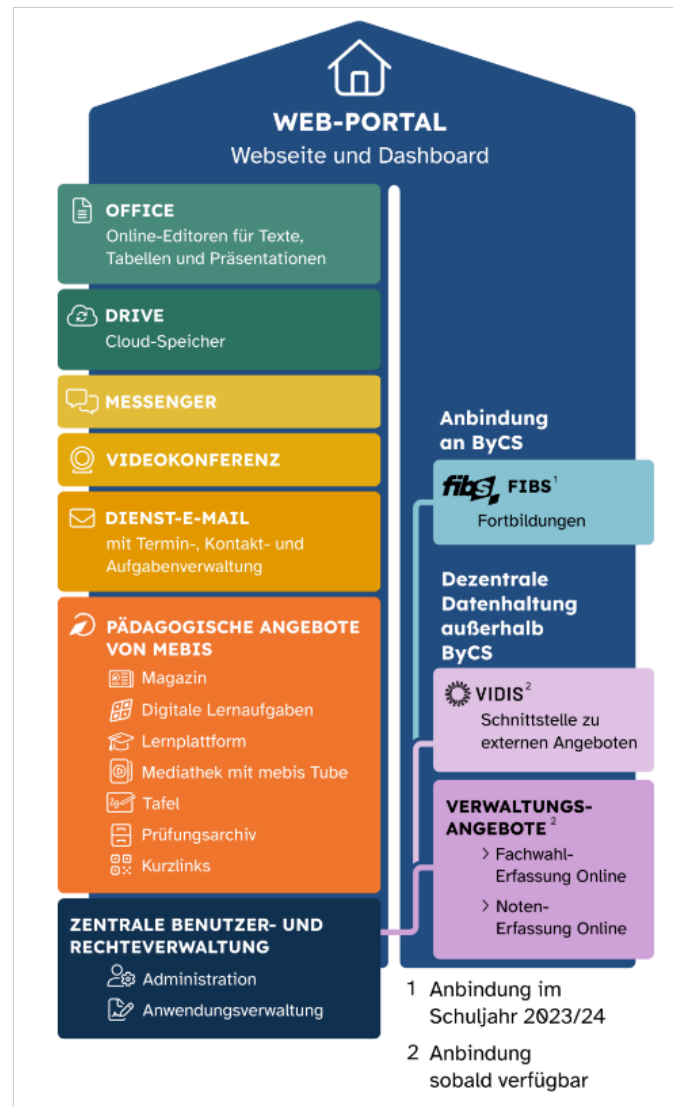
Die folgende Abbildung stellt die Anwendungen der BayernCloud Schule dar:



*Darstellung 22: Anwendungen der BayernCloud Schule
(Quelle: <https://www.bycs.de/uebersicht-und-funktionen/index.html> / Abruf Juni 2023)*

Die dargestellten Anwendungen werden im Zeitablauf sukzessive in verschiedenen Ausbaustufen bereitgestellt.

Die folgende Abbildung zeigt den geplanten Stand im Sommer 2023 auf:



Darstellung 23: Ausbaustufe 3 BayernCloud Schule für das Schuljahr 2022/23
(Quelle: www.bycs.de / Abruf: Juni 2023 / Bereitstellung "Office", "Drive" und "Messenger"
geplant für zweites Schulhalbjahr 2022/23 im Sommer 2023)

Der hier zum Zeitpunkt der Erzeugung des vorliegenden Dokumentes gültige Sachstand weist unter der Annahme der grundsätzlichen Eignung der Lösungen der BayernCloud Schule für die LHM darauf hin, dass potentiell in signifikantem Umfang Services und Anwendungen in der städtischen Bildungs-IT für die LHM kostenfrei über die BayernCloud Schule bezogen werden können.

Abhängig von zukünftigen Entscheidungen der LHM zum Nutzungsgrad der für die kommunalen Sachaufwandsträger kostenfrei bereitgestellten BayernCloud Schule verringert sich der Eigenerbringungsbedarf dieser IT-Services für die LHM. Damit verbunden wären in einem stabilen, eingeschwungenen Zielzustand im Vergleich zum Status Quo sinkende Sach- und Personalkosten. Ebenso bedeutete dies einen verringerten Projektkostenbedarf zur Errichtung dieser technisch-organisatorischen Strukturen (z.B. das Zukunftsprogramm der LHM-S, siehe folgenden Abschnitt).

Zur Begutachtung wurden die aktuell gültigen Informationen über konzeptionelle Überlegungen hinsichtlich des Einbezugs der BayernCloud Schule bei der LHM und bei LHM-S angefragt. Den Gutachterinnen und Gutachtern liegt kein Konzept oder (technisch-organisatorisches) Zielbild etc. vor, welches die ganzheitliche oder partielle Nutzung der

BayernCloud Schule in der städtischen Bildungs-IT behandelt. Die Fragestellung, ob in einem eingeschwungenen Zielzustand unter für die LHM geeigneter Nutzung der BayernCloud Schule Doppelstrukturen vorliegen oder nicht kann gutachterlich daher nicht beantwortet werden.

6.2.6. Doppelstrukturanalyse: Programm „Zukunft“

Im sogenannten "Zukunftsprogramm" der LHM-S werden alle Maßnahmen zur Bereitstellung einer modernen, leistungsfähigen, anforderungsadäquaten und sicheren IT gebündelt. Per Beschluss des Stadtrates im November 2019 (vgl. Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16638) wurde das Zukunftsprogramm mit einer fünfjährigen Laufzeit und einem Bedarf von ca. 270 Mio. Euro ausgelegt.

Für die auftragsgegenständliche Fragestellung hinsichtlich technisch-organisatorischer Doppelstrukturen ist u.a. relevant, inwiefern für die bisher erreichten und noch geplanten Ergebnisse des Zukunftsprogrammes die (doppelstrukturfreie) Strategie- oder Architekturkonformität zu einem abgestimmten Zielbild der städtischen Bildungs-IT festgestellt werden kann.

Zur Begutachtung wurden dazu die bisher erreichten Ergebnisse inklusive des Budgetverbrauchs, sowie die aktuell bis zum Abschluss des Zukunftsprogrammes geplanten Ergebnisse inklusive Budget angefragt.

Für das Zukunftsprogramm wurden laut Auskunft der LHM-S per 31.12.2021 34,3 Mio. Euro, für das Vorprojekt 11,9 Mio. Euro verausgabt (siehe Anlage 2).

Wie in Abschnitt 6.2.1 dargestellt, existiert zum Zeitpunkt der Erzeugung des vorliegenden Dokumentes keine zwischen den relevanten Akteuren abgestimmte handlungsleitende Strategie oder Zielarchitektur für die Bildungs-IT. Es war gutachterlich daher nicht möglich, ein Zielbild und zielbildkonforme Planungs- oder Konzeptsdokumentationen zu sichten, um hinsichtlich des Abbaus bestehender oder Vermeidung zukünftiger Doppelstrukturen (als konkret ausgeplante Resultate des Zukunftsprogrammes) eine Einschätzung vornehmen zu können.

Die Antwort auf die Frage nach den operativ im Status Quo im Echtbetrieb genutzten Ergebnissen des Zukunftsprogrammes war zum Zeitpunkt der Finalisierung des vorliegenden Dokumentes noch nicht vollständig. Eine gutachterliche Stellungnahme hinsichtlich möglicher (technischer) Doppelstrukturen im Status Quo als (Zwischen-)Ergebnis des Zukunftsprogrammes war daher nicht möglich.

Eine wesentliche Rolle in der Anwendungslandschaft der Bildungs-IT spielt die "M@school"-Umgebung. Diese Umgebung dient u.a. der Unterrichtsunterstützung, wurde in der damaligen RBS-IT errichtet und ist bereits seit vielen Jahren im Einsatz. In der RBS-IT wurde bereits vor der Überführung von Teilen der RBS-IT in die LHM-S die Modernisierungskonzeption projektiert. Über das Zukunftsprogramm soll u.a. diese Umgebung abgelöst werden (was aufgrund von Sicherheits- und Betriebsrisiken etc. anhand der vorgelegten Unterlagen angezeigt erscheint).

Inwiefern die Ablösung dieser Umgebung oder weitere Inhalte des Zukunftsprogrammes z.B. durch partielle oder vollumfängliche Nutzung der BayernCloud Schule oder Hebung von Synergiepotentialen durch gemeinsame Infrastrukturnutzung mit LHM/it@M auf einen in Bezug auf Vermeidung von Doppelstrukturen optimierten Zielzustand hinwirkt, kann gutachterlich auf Basis der zur Verfügung gestellten Antworten und Unterlagen nicht bewertet werden.

Zum Zeitpunkt der Erzeugung des vorliegenden Dokumentes kann gutachterlich lediglich festgehalten werden, dass der Betreiber-Vertrag für diese Umgebung im Frühjahr 2023 neu für vier Jahre vergeben wurde und sich die wesentlichen Architekturbausteine dieser Umgebung nach wie vor unverändert im produktiven Betrieb befinden.

In Summe ist gutachterlich angesichts der bereitgestellten Informationen nicht feststellbar, ob das Zukunftsprogramm auf einen hinsichtlich Doppelstrukturen optimierten Zielzustand hinwirkt, oder ob im Ergebnis durch das Zukunftsprogramm technisch-organisatorische Doppelstrukturen in der städtischen Bildungs-IT verfestigt bzw. neu erzeugt werden.

6.2.7. Mögliche Optimierungseffekte

In den vorigen Abschnitten wurden verschiedenste Aspekte hinsichtlich technisch-organisatorischer Doppelstrukturen ausgeführt. Abhängig von einem seitens LHM festzulegenden organisatorischen Zielzustand und Rechtsformszenario variieren die wirtschaftlichen Effekte.

Um im Interesse der Nachvollziehbarkeit eine komplexe Modellierung verschiedenster Varianten zu vermeiden, werden in diesem Abschnitt die möglicherweise realisierbaren Optimierungseffekte im Interesse einer Gesamtdarstellung übersichtlich und unter stark vereinfachten Annahmen quantifiziert.

Konstruktionsbedingte Kosten der GmbH - Effekte

Die Gewinn-Marge der GmbH gemäß GSV entfällt im Szenario einer Eingliederung der LHM-S GmbH in den Eigenbetrieb ersatzlos.

Zur quantitativen Einordnung dieser Position enthält die folgende Tabelle die (gerundeten) realisierten Ist-Werte für diese Position:

Jahr	Marge als kalkulatorischer Gewinn LHM-S gemäß GSV	Kommentar
2020	2,139 Mio. Euro	Gewinnaufschlag Personalaufwand (5%): ca. 881.000 Euro Gewinnaufschlag Sachaufwand (2%): ca. 1.257.000 Euro
2021	2,790 Mio. Euro	Gewinnaufschlag Personalaufwand (5%): ca. 1.089.000 Euro Gewinnaufschlag Sachaufwand (2%): ca. 1.701.000 Euro
2022	2,473 Mio. Euro	Gewinnaufschlag Personalaufwand (5%): ca. 1.058.000 Euro Gewinnaufschlag Sachaufwand (2%): ca. 1.415.619 Euro

*Darstellung 24: Marge als kalkulatorischer Gewinn LHM-S gemäß GSV § 10.2 für 2020 bis 2022
(Quelle: LHM-S GmbH)*

Laut Auskunft der LHM-S ist das Anlagevermögen im Schnitt über fünf Jahre gebunden. Dies bedeutet, dass aus den heutigen Anlagebeständen der nun städtischen GmbH über die Abschreibungen bzw. Nutzungsentgelte für die Zukunft bei unveränderter Rechtsform über diese Zeit bereits Zahlungsverpflichtungen inklusive Gewinnaufschlag gemäß GSV seitens der LHM bestehen, bis dieses Anlagevermögen vollständig abgeschrieben ist.

Hinweis zur Einschätzung der möglichen quantitativen Effekte: das diesbezügliche Anlagevermögen der LHM-S GmbH betrug laut Auskunft LHM-S GmbH zum 01.01.2023 ca. 50.599.000 Euro, wovon knapp über 40% mit einer Abschreibungsfrist kleiner ein Jahr enthalten sind). Das aufgrund neuer Beschaffungsvorgänge hinzukommende Anlagevermögen ist hierbei noch nicht berücksichtigt.

Zentrale Services - Effekte

Wie in Abschnitt 6.2.4 dargestellt ist im Szenario der Eingliederung der GmbH in den Eigenbetrieb in einer überschlägigen Betrachtung ein zusätzlicher positiver Budgeteffekt denkbar und realistisch. Legt man im Interesse einer stark vereinfachten, summarischen Betrachtung den ungefähren Mittelwert der in diesem Abschnitt skizzierten Budgeteffekte zugrunde, umfasst die jährliche Reduktion dieser Budgetposition in einem stabilen, eingeschwungenen Zielzustand in einer konservativen Betrachtung einen (niedrigen) einstelligen Millionenbetrag.

Personalaufwand - Effekte

Die Spezifika der Bildungs-IT in den Architekturschichten "Anwendungen", "Daten" und "IT-Infrastruktur" wären für den Fall einer Integration der GmbH in den Eigenbetrieb (beispielsweise über den in verschiedenen Gutachten beschriebenen Bauplan für die städtische IT) geeignet zu berücksichtigen.

Die Ausdifferenzierung der IT-Organisation zur Berücksichtigung der jeweiligen Spezifika pro LHM-Referat als Kunde der städtischen IT findet bei it@M, wie oben beschrieben, auf der Ebene des Kundenmanagements / Kundencenters statt. Bei it@M übernimmt der Bereich IBS die Bereitstellung von Infrastruktur, Basisdiensten und weiterer grundlegender Services, welche zum weit überwiegenden Teil nicht referatsspezifisch sind.

Darüber hinaus könnte bei einer Eingliederung auch die bisherige Aufzählung der Verantwortlichkeiten in der Bildungs-IT (zentrale versus dezentrale Leistungsempfänger, siehe Abschnitt 3.2.1 des vorliegenden Dokumentes) aktualisiert und optimiert vorgenommen werden. Aus der auftragsgegenständlichen Perspektive erscheint diese Aufzählung hinsichtlich Sach- und Personalkosten aufwandstreibend. Die Betrachtung, ob die potentiell Mehraufwand induzierenden Effekte dieses Zuschnitts an anderer Stelle, z.B. durch besseren Service für die Leistungsempfänger der Bildungs-IT oder positive Kosteneffekte, (über-)kompensiert werden, kann daher nicht beantwortet werden.

Beispielhaft für die überschlägige Dimensionierung des quantitativen Effekts einer Erbringungsstruktur in der städtischen Bildungs-IT nach Eingliederung der GmbH ohne technisch-organisatorische Doppelstrukturen kann der Netzwerkbereich herangezogen werden:

Per Beschluss wurden die diesbezüglichen Verantwortlichkeiten it@M zugeordnet. Die auf Seiten der LHM-S für diesen Bereich vorgesehenen 22 VZÄ bzw. bewilligten Stellen sind auf Seiten it@M für die Erbringung dieser Leistungen nicht erforderlich. Laut der für die vorliegende Begutachtung vorliegenden Dokumentationen und Antworten auf den gutachterlichen Fragenkatalog ist für die Erbringung dieser Leistungen seitens it@M im Status Quo eine mittlere einstellige Anzahl VZÄ bzw. Stellen zugeordnet.¹¹

Summarisch betrachtet erscheint im Szenario der Eingliederung bei geeigneter synergetisch optimierter Aufstellung der Bildungs-IT-Organisation und für die LHM adäquater Integration der Angebote der BayernCloud Schule ein Chancen-Potential im mittleren bis höheren zweistelligen VZÄ-Bereich erreichbar. Diese Kapazitäten könnten z.B. durch Umwidmung (Vor-Ort-Support etc.) kurzfristig für die Leistungsempfänger der Bildungs-IT sicht- und spürbar verwendet werden.

Die auftragsgegenständliche Frage nach der Wahl der Rechtsform ist für die dargestellten Aspekte im Kontext Doppelstrukturen von untergeordneter Bedeutung. In beiden zur Begutachtung vorgegebenen Szenarien ist die organisatorisch optimierte Aufstellung abbildbar.

¹¹ Leistungen im Bereich Netzwerk sind überdurchschnittlich gut für zentralisiertes Management und konsolidierte technisch-organisatorische Erbringungsstrukturen geeignet. Die quantitativen Konsolidierungs-Effekte von (je nach Detailkonzept teilweise deutlich über 50%) lassen sich in der Höhe des genannten realen Umsetzungsbeispiels nicht 1:1 auf alle Infrastruktur- oder Betriebsbereiche übertragen.

Sachaufwand – Effekte

Die oben genannten Prämissen unterstellt ergeben sich bei Wegfall diverser technischer Doppelstrukturen ebenfalls positive wirtschaftliche Effekte in puncto Sachaufwand. Der einmalige Sachaufwand für Beschaffung von Hardware und Software (ergänzt um die notwendigen Hard- und Software-Wartungsverträge über die Nutzungsdauer) für eine konsolidierte Umgebung mit vereinheitlichter Technik ist im Allgemeinen in relevantem Ausmaß geringer als für zwei getrennte Umgebungen mit unterschiedlicher Technik.

Aktuell sind bei LHM-S und it@M für viele IT-Services getrennte und unterschiedliche Systeme im Einsatz (ITSM, ERP, Softwareverteilung, Security, Mail, Mobile Device Management etc.), welche die beschriebenen Konsolidierungspotentiale aufweisen.

Legt man im oben aufgeführten Personalaufwand-Beispiel (Leistungen im Netzwerkbereich) denselben Maßstab bei den notwendigen Sachkosten an, ist es auf Basis des konkreten Beispiels und marktüblicher Effekte in vergleichbaren IT-Organisationen sehr gut vorstellbar, dass Ausgaben für konsolidierte (zentrale und dezentrale) Netzwerkmanagementsysteme (Planung, Projektierung, Hardware, Softwarelizenzen, Wartung, Release Management etc.) und Infrastrukturkomponenten dauerhaft um jährlich 15-35% reduziert werden können.

BayernCloud Schule und Zukunftsprogramm – Effekte

Wie in den Abschnitten 6.2.5 und 6.2.6 dargestellt ist abhängig von Ausgestaltung und Nutzungsgrad der BayernCloud Schule aus wirtschaftlicher Betrachtungsperspektive festzustellen, dass sowohl für einmalige Errichtungs- als auch dauerhafte Bereitstellungskosten (jeweils Sach- und Personalkosten) für die städtische Bildungs-IT signifikante Reduktionseffekte nicht unrealistisch sind.

6.3. Fazit

Auf Basis des zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Dokumentes existierenden Sachstandes kann gutachterlich festgestellt werden, dass eine auf eine synergetisch ausgestaltete, ganzheitliche städtische IT mit der Bildungs-IT als integralem Bestandteil inklusive einer konsolidierten Architektur und der dafür erforderlichen betreuenden Organisationsstrukturen fortentwickelte Aufstellung möglich und aus wirtschaftlichen Aspekten betrachtet als sehr chancenreich einzuschätzen ist.

Eine tiefergehende technisch-organisatorische Analyse der genannten Aspekte war für das vorliegende Rechtsformgutachten nicht auftragsgegenständlich.

Die auftragsgegenständliche Wahl der Rechtsform spielt für die in diesem Kapitel aufgeführten Aspekte keine signifikante Rolle. In einem optimierten Zielzustand der städtischen Bildungs-IT können technisch-organisatorische Doppelstrukturen in beiden auftragsgegenständlichen Varianten minimiert bzw. vermieden werden.

7. GmbH vs. Eigenbetrieb: Umsatzsteuerliche Organschaft und sonstige steuerliche Aspekte

*Hinweis:

Die Kapitel 7 und 8 unterliegen aufgrund steuerlicher und personengruppenbezogener Vergütungsinformationen besonderer Vertraulichkeit.

8. GmbH vs. Eigenbetrieb: Personalwirtschaftliche Aspekte

*Hinweis:

Die Kapitel 7 und 8 unterliegen aufgrund steuerlicher und personengruppenbezogener Vergütungsinformationen besonderer Vertraulichkeit.

Darstellungenverzeichnis

Darstellung 1: Verantwortlichkeiten der drei Hauptakteure in der Bildungs-IT der LHM (Quelle: Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 09022)	11
Darstellung 2: Vereinfachtes Architekturschichtenmodell mit Verantwortungszuschnitt der drei Hauptakteure der Bildungs-IT der LHM	11
Darstellung 3: Leistungskatalog der LHM-S gemäß GSV mit Zuordnung der Zuständigkeiten per März 2023.....	14
Darstellung 4: Personalbestandsänderung LHM-S seit 2020 (Quelle: Antworten LHM-S auf Fragenkatalog).....	21
Darstellung 5: Personalbestandsänderung it@M seit 2020 (Quelle: Antworten it@M auf Fragenkatalog)	22
Darstellung 6: Besetzungsbedarf LHM-S GmbH (Quelle: Antworten LHM-S auf Fragenkatalog)	23
Darstellung 7: Einschätzung Besetzungschancen seitens LHM-S GmbH pro IT-Arbeitsmarktsegment (Quelle: Antworten LHM-S auf Fragenkatalog)	23
Darstellung 8: Einschätzung Besetzungschancen seitens it@M pro IT-Arbeitsmarktsegment (Quelle: Antworten it@M auf Fragenkatalog)	24
Darstellung 9: Stellenkapazitäten Bildungs-IT (Quelle: Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11209).....	27
Darstellung 10: Vereinfachte Darstellung der Personalstammentwicklung der LHM-S im Zeitablauf	28
Darstellung 11: Plan-/Ist-Jahresbudgets der LHM-S GmbH (Quelle: LHM-S)	28
Darstellung 12: Abgleich Leistungskatalog LHM-S GmbH gemäß GSV mit it@M (Quelle: GSV und it@M).....	31
Darstellung 13: Bildungs-IT Architekturschichtperspektive inklusive aggregierter aktueller Verantwortlichkeiten.....	32
Darstellung 14: Architektur für Bildungs-IT (generisch und illustrativ / mit einzelnen Beispielbausteinen der BayernCloud Schule)	33
Darstellung 15: Vereinfachte Darstellung der Gesamtarchitektur der städtischen IT (Quelle: it@M / detaillierte Darstellung siehe Anlage 1).....	33
Darstellung 16: Architektur für Bildungs-IT (mit möglichen Zuordnungen zu städtischen Dienstleistern und Verortung der BayernCloud Schule (ByCS) – siehe Abschnitt 6.2.5 des vorliegenden Dokumentes)	34
Darstellung 17: LHM Bildungs-IT – vereinfachtes funktionales Betriebsmodell	35
Darstellung 18: LHM Bildungs-IT – vereinfachtes funktionales Betriebsmodell mit Darstellung möglicher Erbringung pro Funktionsblock im Status Quo gemäß GSV LHM-S / Leistungskatalog it@M (Mai 2023).....	35
<i>Darstellung 19: Organigramm der LHM-S GmbH zum Stichtag 01.04.2023 (Quelle: LHM-S GmbH).....</i>	<i>37</i>
Darstellung 20: LHM-S VZÄ nach Organisationseinheiten zum Stand 01.05.2023 sowie im Zielzustand (Quelle: gutachterlicher Fragenkatalog / Antwort LHM-S)	38
Darstellung 21: Zentrale Aufgaben Wirtschaftsplan ab 2023 (Quelle: gutachterlicher Fragenkatalog / Antwort LHM-S).....	39
Darstellung 22: Anwendungen der BayernCloud Schule (Quelle: https://www.bycs.de/uebersicht-und-funktionen/index.html / Abruf Juni 2023)	41

Darstellung 23: Ausbaustufe 3 BayernCloud Schule für das Schuljahr 2022/23 (Quelle: www.bycs.de / Abruf: Juni 2023 / Bereitstellung "Office", "Drive" und "Messenger" geplant für zweites Schulhalbjahr 2022/23 im Sommer 2023)42

Darstellung 24: Marge als kalkulatorischer Gewinn LHM-S gemäß GSV § 10.2 für 2020 bis 2022 (Quelle: LHM-S GmbH)44

Anlagen

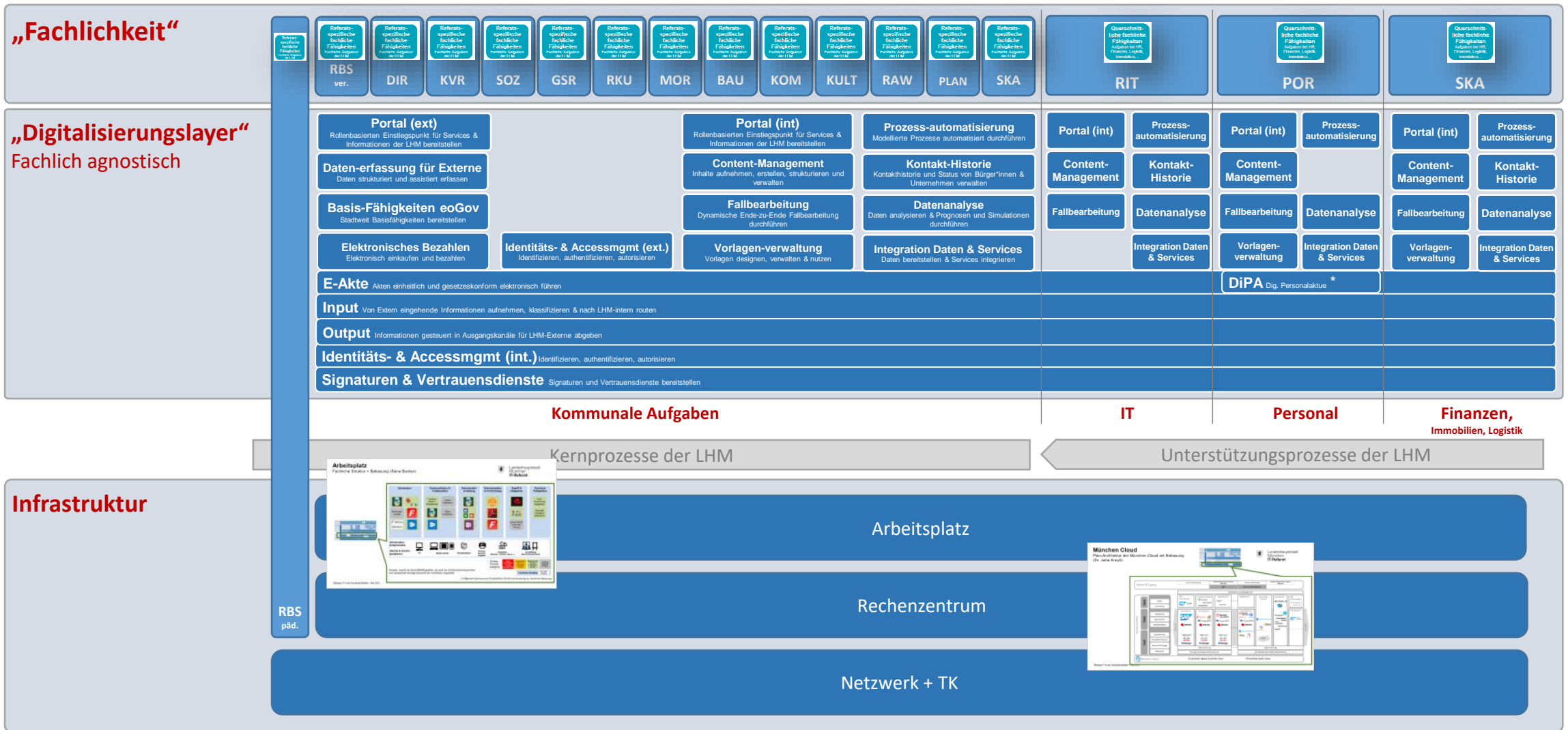
Anlage 1 (zu Kapitel 6.2.3):

Gesamtarchitektur – Überblick und Ist-Bild (Quelle: it@M)

Anlage 2 (zu Kapitel 6.2.6):

Historisches Beschlusscontrolling 2019-2021 – Zukunftsprogramm, Vorprojekt Zukunftsprogramm und Du-Maßnahmen (Quelle: LHM-S)

Gesamtarchitektur – Überblick und Ist-Bild



Historisches Beschlusscontrolling 2019 – 2021

Zukunftsprogramm, Vorprojekt Zukunftsprogramm und Du-Maßnahmen

Historisches Beschlusscontrolling 2019 - 2021 (1)

Maßnahmen - Beschaffungswert brutto in Mio. € (ohne Marge u. Pachtzins)	Originäre Beschlusswerte für die gesamte Laufzeit (2)	davon Transfer zu DU-Beschlüssen und SoLe (Sonderbudget Leihgeräte)	verbleibendes Budget (aus dem originären Beschluss bis zum Beschlussende 2024)	davon genehmigtes Budget für die Jahre 2019 bis 2021 (WIPlan und Finanzierungszusagen durch RIT-LuC)	genehmigtes Budget 2019 (WIPlan und Finanzierungszusagen durch RIT-LuC im Jahr 2019)	Verbrauchte Mittel 2019	genehmigtes Budget 2020 (WIPlan und Finanzierungszusagen durch RIT-LuC im Jahr 2020)	Verbrauchte Mittel 2020	genehmigtes Budget 2021 (WIPlan und Finanzierungszusagen durch RIT-LuC im Jahr 2021)	Verbrauchte Mittel 2021	Verbrauchte Mittel (IST) zum Stand 31.12.2021 (3)	Summe nicht in Anspruch genommenes Budget zum Stichtag 31.12.2021	Ausschöpfungsquote (4) (verbrauchte Mittel / davon genehmigtes Budget)
Zukunftsprogramm (ohne DU-Maßnahmen)	271,2		211,6	69,7	0,0	0,0	38,4	15,3	31,3	19,1	34,3	35,3	49,3%
Basis Infrastruktur	89,9	1,3	88,6	37,2	0,0	0,0	22,7	9,2	14,5	11,8	21,0	16,2	56,5%
Innovationsrahmen	50,0	16,4	33,6	8,2	0,0	0,0	8,2	4,2	0,0	3,5	7,6	0,5	93,8%
IP-Services und WLAN	72,6	3,5	69,1	24,4	0,0	0,0	7,6	1,9	16,8	3,8	5,7	18,7	23,4%
Pädagogisches IT / Mobiles Arbeiten	38,9	18,4	20,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	/
Digitalisierungsbudget GB**	19,9												
Vorprojekt - ZP	17,9		17,9	11,9	5,3	5,3	4,7	4,7	1,9	1,9	11,9	0,0	100,0%
Beschluss zur Digitalen Unterstützung	51,3		51,3	35,3	0,0	0,0	0,0	1,2	35,3	24,9	26,1	9,2	73,9%
Elternkommunikation, pädagogisches Cloud-Dienste	1,6		1,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	0,0	0,6	0,0%
Individueller Support	4,8		4,8	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	4,8	3,7	3,7	1,1	77,7%
Mobile Endgeräte für Lehrkräfte	32,4		32,4	18,3	0,0	0,0	0,0	0,0	18,3	15,3	15,3	3,1	83,2%
Videokonferenzen	2,0		2,0	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,8	0,8	0,3	69,0%
WLAN Ausstattung	10,5		10,5	8,0	0,0	0,0	0,0	1,2	10,5	5,1	6,3	4,2	60,0%

* Transfer von 19,9 Mio. € vom Zukunftsprogramm zum Digitalisierungsbudget A und B. Keine Angabe der Ausschöpfungsquote, da die 19,9 Mio. € nur einen Teilbereich des Gesamtbudgets des Geschäftsbereichs A darstellen

- (1) Historisches Beschlusscontrolling LHM-S zeigt die originären Mehrjahresbeschlüsse Zukunftsprogramm, Vorprojekt Zukunftsprogramm und DU-Maßnahmen auf, sowie das davon genehmigte Budget der Jahre 2019 - 2021, welches innerhalb des WIPlans bzw. über zusätzliche Finanzierungszusagen genehmigt wurde
- (2) Originäre Beschlusswerte beziehen sich auf den originären Beschlusswert für die gesamte Mehrjahreslaufzeit
- (3) Verbrauchte Mittel für die Jahre 2019 - 2021 (Beschaffungsvolumen brutto / Ist-Werte zum Jahresende)
- (4) Ausschöpfungsquote vs. davon genehmigtes Budget in % gibt das Verhältnis an von den in den Jahren 2019 - 2021 durch den WIPlan und Finanzierungszusagen genehmigten Budget und den tatsächlich verbrauchten Mitteln