

Programm neoFin SAP® Lösungen
Anpassung Programmplanung

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 14320

Beschluss des IT-Ausschusses vom 13.11.2024 (VB)

Öffentliche Sitzung

Kurzübersicht

zum beiliegenden Beschluss

Anlass	Mit vorliegendem Beschluss wird der Stadtrat über den aktuellen Status sowie alle wichtigen Aktivitäten seit Herbst 2023 informiert sowie Entscheidungsvorschläge für das weitere Vorgehen hinsichtlich Termin-, Inhalts- und Budgetplanung vorgelegt.
Inhalt	<ul style="list-style-type: none">• Sachstandsbericht neoFin SAP® Lösungen für 2023 und Ausblick 2024 ff.• Verlängerung Programmzeitraum bis Ende 2026• Konsolidierung des Scopes und Auslagerung von Themen in separate Projekte• Verlängerung befristeter Stellen SKA und RIT bis 31.12.2026• Beantragung zusätzlicher Haushaltsmittel und Erhöhung Vergabevolumen aufgrund verlängerten Programmzeitraumes
Gesamtkosten / Gesamterlöse	<p>Durch die Verlängerung des Programmzeitraumes entstehen Mehrkosten: Die Kosten dieser Maßnahme betragen für den Teilhaushalt der SKA 3.501.900 € im Jahr 2025 und 1.985.000 € im Jahr 2026. Die Kosten dieser Maßnahme betragen für den Teilhaushalt des RIT 9.379.100 € im Jahr 2025 und 4.794.500 € im Jahr 2026.</p> <p>Mehrkosten entstehen zudem durch die Verlängerung der Befristung der Stellen bis zum 31.12.2026.</p> <p>Die Finanzierung erfordert eine Ausweitung des Haushalts 2025 und 2026.</p>
Klimaprüfung	<p>Eine Klimaschutzrelevanz ist gegeben: Nein Das Thema des Vorhabens ist laut dem Leitfaden zur Klimaschutzprüfung nicht klimarelevant.</p>

Entscheidungsvorschlag	<ul style="list-style-type: none"> • Der Stadtrat stimmt der vorgeschlagenen Verlängerung der Programmlaufzeit von neoFin SAP® Lösungen (vormals: digital/4finance) um ein Jahr auf Ende 2026 zu. • Der Stadtrat stimmt, zu, das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) zu beauftragen, die für das Programm neoFin SAP® Lösungen sowie das Projekt „Zentraler Rechnungsservice LHM“ genehmigten und besetzten Stellen bis zum 31.12.2026 zu verlängern. • Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die Verlängerung von 9,5 VZÄ (aktuell befristet bis zum 31.12.2025) bis zum 31.12.2026 beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen und entsprechende Haushaltsmittel anzumelden. • Das IT-Referat wird beauftragt, die Verlängerung von 2 VZÄ (aktuell befristet bis zum 31.12.2025) bis zum 31.12.2026 beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen und entsprechende Haushaltsmittel anzumelden. • Die Stadtkämmerei und das IT-Referat werden beauftragt, die einmalig und befristet zusätzlich erforderlichen Haushaltsmittel im Rahmen der Planungen zum Schlussabgleich 2025 sowie der Haushaltsplanaufstellung 2026 bei der Stadtkämmerei anzumelden. • Die Verwaltung wird ermächtigt, die erforderlichen zusätzlichen externen Ressourcen (Beratung, Lizenzen etc.) für den Gesamtzeitraum mit einem Volumen von bis zu 21.000.000 Euro (21 Millionen Euro) in Absprache mit der jeweils entsprechend zuständigen Vergabestelle im Wege eines Vergabeverfahrens zu beschaffen, sofern diese nicht über einen bestehenden Rahmenvertrag abgerufen werden können.
Gesucht werden kann im RIS auch unter	neoFin SAP® Lösungen, SAP, S/4HANA
Ortsangabe	/

**Programm neoFin SAP® Lösungen
Anpassung Programmplanung**

Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 14320

1 Anlage mit Stellungnahmen der Referate

Beschluss des IT-Ausschusses vom 13.11.2024 (VB)
Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis		Seite
I.	Vortrag der Referentin	3
1	Zusammenfassung	3
2	Inhaltliche Ergebnisse im Berichtsjahr	7
2.1	Ausgangssituation	7
2.2	Durchgeführte Aktivitäten und erzielte Ergebnisse im Berichtsjahr	8
2.3	Fazit und aktualisierte Zeitplanung	11
3	Controlling	12
3.1	Gesamtstatus	13
3.2	Abschlussbericht Budget 2023	13
3.3	Aktuelle Budgetsituation 2024	14
4	Kritische Rahmenbedingungen und Maßnahmen	16
4.1	Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten	16
4.2	Hohe Mehrkosten aufgrund Kompensation von Externen	17
4.3	Fehlende Standardprozesse und fachliche Funktionalität	17
4.4	Komplexe Datenmigration und hoher integrativer Testaufwand	18
5	Entscheidungsvorschläge und Beschlusspunkte	19
5.1	Verlängerung der Programmlaufzeit von 2025 auf 2026	19
5.2	Konsolidierung des Programmumfangs	20
5.3	Verlängerung der befristeten Stellen für neoFin SAP® Lösungen und Rechnungsservice LHM	21
5.4	Erhöhung des Programm Budgets	23
5.5	Darstellung der Aufwendungen und der Finanzierung	26
5.5.1	Laufende Verwaltungstätigkeit - Teilhaushalt Stadtkämmerei	26

5.5.2	Laufende Verwaltungstätigkeit - Teilhaushalt IT-Referat	26
5.5.3	Darstellung der voraussichtlichen Haushaltsansätze neoFin SAP® Lösungen in den Jahren 2025 und 2026	26
5.5.4	Darstellung der Haushaltsansätze Projekt Rechnungsservice_LHM in den Jahren 2025 und 2026	27
6	Ausblick 2025	27
7	Klimaprüfung	28
8	Abstimmung mit den Querschnitts- und Fachreferaten	28
II.	Antrag der Referentin	29
III.	Beschluss	30

I. Vortrag der Referentin

1 Zusammenfassung

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

In dem am 22.10.2019 entschiedenen Umsetzungsbeschluss Nr. 14-20 / V 16354 wurde das stadtweite Programm neoFin SAP® Lösungen (ursprünglicher Name: digital/4finance) beschlossen, um die Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse zu standardisieren, zu simplifizieren und zu digitalisieren.

Mit vorliegendem Beschluss wird der Stadtrat über den **aktuellen Status** sowie alle wichtigen **Aktivitäten seit Herbst 2023 informiert** sowie **Entscheidungsvorschläge** für das weitere Vorgehen hinsichtlich **Termin-, Inhalts- und Budgetplanung vorgelegt**.

Zielsetzung und beabsichtigte Wirkung von neoFin SAP® Lösungen

Da der Hersteller SAP das bestehende ERP System zum 31.12.2027 (ursprünglich 31.12.2025) aus der Wartung nehmen wird, ist ein Umstieg auf S/4Hana allein **aus technischer Sicht alternativlos**.

Neben der reinen technischen Notwendigkeit sind die Hauptzielsetzungen des Programms neoFin SAP® Lösungen aber die Schaffung einer **zukunftsfähigen technologischen Lösung** sowie insbesondere die **Anpassung und Vorbereitung der Geschäftsprozesse** an aktuelle und zukünftige **Anforderungen der Digitalisierung**.

Das Programm neoFin SAP® Lösungen hatte hierzu im Vorfeld eine **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** durch eine externe Beratung beauftragt, die dem Programm einen hohen wirtschaftlichen Nutzen bescheinigte. Neben **qualitativen Vorteilen** wie z.B. besseren Entscheidungen, einem modernen Arbeitsplatz, Benutzerfreundlichkeit und der Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien wurde dem Programm ein hoher wirtschaftlicher Nutzen mit einer Reihe **signifikanter quantitativer Vorteile** (= Einsparungen) durch Prozessvereinfachung und -standardisierung sowie Digitalisierung und Automatisierung dargestellt.

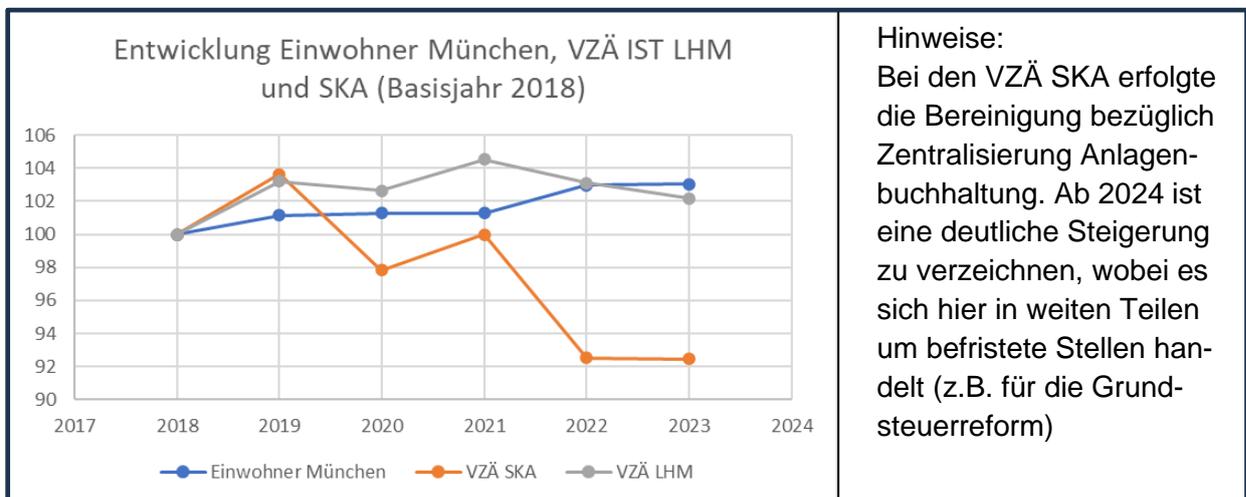
So wurden allein für die Tätigkeiten im Rahmen des zentralen und dezentralen Finanzmanagements und der integrierten Haushaltsplanung bei der Stadtkämmerei und den Referaten eine **Prozesskostensparnis von ca. 35 VZÄ ermittelt**. Ein „Leuchtturmprozess“ ist die durchgängige elektronische Rechnungsbearbeitung, die neben den Personaleinsparungen noch weitere signifikante Vorteile wie Einsparungen bei den Papier/CO2-Kosten sowie deutlich verringerte Durchlaufzeiten ergibt.

Im Zuge der Prozessdefinition und -optimierungen z.B. des Zahlungseingangs und Zahlungsausgangs, bei der integrierten Haushaltsplanung sowie z.B. der zukünftigen Abrechnung von Nebenkosten aber auch begleitend durch die Zentralisierung der Anlagenbuchhaltung sowie Schaffung eines zentralen Rechnungseingangs wurden schon die **Grundsteine für die Einsparungen nach einem erfolgreichen GoLive gelegt**.

Die **Wirtschaftlichkeitsbetrachtung** weist **weitere signifikante Einsparpotentiale** von **ca. 50 VZÄ** durch Digitalisierung mittels **Einsatzes fortschrittlicher Technologien** (wie etwa Robotic Process Automation oder aktuell: intelligente Assistenten) auf. Für diese Digitalisierungsmöglichkeiten schafft neoFin SAP® Lösungen die **technologische Basis und Plattform**.

Die damit einhergehende Reduzierung der benötigten Kapazität kann genutzt werden, um Beschäftigte für andere, höherwertige Aufgaben einzusetzen oder die Auswirkungen nicht besetzter / nicht besetzbarer Stellen abzumildern.

Beispielsweise konnten in der Stadtkämmerei in den vergangenen 5 Jahren mehrere Projekte (z.B. Vollverzinsung Gewerbesteuer, digitaler Gewerbesteuerbescheid, eAkte Hundesteuer, Grundsteuer und Zweitwohnungssteuer) sowie der größere Arbeitsanfall durch gestiegene Fallzahlen mit stabilen bzw. sogar rückläufigen Mitarbeiter*innenzahlen bewältigt werden. Priorisierungen fanden vor allem auf Grund der Zusatzaufgaben im Rahmen Corona und PEI-MAN statt.



Zusätzlich konnte ein hoher Anteil von Stellen aufgrund der demographischen Entwicklung nicht besetzt werden.

Status

Bei der Programmdurchführung konnten in dem letzten **Jahr wichtige Ergebnisse und Zwischenziele** erreicht werden.

Die in den Workshops erhobenen **rund 2.000 Anforderungen zu den Prozessen sind nahezu vollständig konzipiert und entwickelt**. Dies umfasst auch die Prozesse mit teils sehr komplexen fachlichen und für den öffentlichen Sektor spezifischen Fragestellungen, wie z.B. der steuerlichen Compliance (Optionssatzmethode etc.), vollständig digitalisierte Prozesse bei der Anordnung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen oder die integrierte Haushalts- und Investitionsplanung.

Die Ergebnisse der Umsetzung wurden den Fachbereichen in **rund 40 Show&Tell-** sowie **Show-Case** Veranstaltungen präsentiert und die Praxistauglichkeit validiert. Zusätzlich wurde im Zeitraum Mai bis Juli 2024 auf einer **Tour durch die Referate** ein noch breiteres Publikum über Veränderungen und Konstanten anhand eines **vorführbaren Systems** informiert.

Begleitend wurden für ausgewählte Prozesse eingängige Beschreibungen (sogenannte „User Journeys“) erstellt, die es den Fachbereichen ermöglichen, notwendige **organisatorische Änderungen besser zu identifizieren** und **Prozessveränderungen zu kommunizieren**.

Auch der im letzten Jahr entschiedene **neue Migrationsansatz** wurde intensiv weiterbearbeitet und eine erste (von drei geplanten) Testmigrationen durchgeführt, deren Ergebnisse gerade ausgewertet werden.

Die **Ablösung bzw. Neuimplementierung der Schnittstellen** zu den zahlreichen **Fachverfahren** – darunter auch die zentrale PSCD-Schnittstelle – ist ebenfalls nahezu abgeschlossen. Ein noch offener Arbeitspunkt ist allerdings die Kopplung von und Schnittstellen zu dem Personalwirtschaftssystem paul@.

Terminsituation

Trotz dieses signifikanten und „anfassbaren“ Fortschritts **reicht die verbliebene Zeit** zum geplanten **GoLive Termin 01.01.2025 nicht**, um die notwendigen intensiven Tests, die Migration und die Schulung in der nötigen Qualität durchzuführen.

- Die **Integrationstest** haben begonnen, jedoch sind sowohl die fachliche Tiefe als auch die gesamte Breite der Geschäftsprozesse **noch nicht hinreichend getestet**. Insbesondere die neu konzipierten, fachlich komplexen Themenbereiche (z.B. Umgang mit Baumaßnahmen und Optionssatzmethode) müssen noch intensiv validiert werden.
- **Migrationsansatz:** Aufgrund der noch andauernden, parallelen Entwicklung konnten in der Testmigration 1 (von drei geplanten Migrationen) noch nicht alle Entwicklungen berücksichtigt werden; erste Ergebnisse der Auswertung und der Tests der **Testmigration** zeigen zudem noch deutlichen Korrekturbedarf.
- Tätigkeiten, die ebenfalls von der Fertigstellung der Entwicklung abhängen, insbesondere z.B. die Weiterarbeit an den **Rollen und Berechtigungen**, sowie die Erstellung von **Schulungsunterlagen** und **Durchführung der Schulungen** konnten von inhaltlichen und Ressourcen-Abhängigkeiten nicht hinreichend bearbeitet werden.

Aufgrund der Situation wurde daher eine neue Programmplanung für einen **GoLive zum 01.01.2026** entworfen.

Budgetsituation

Von dem ursprünglich genehmigten Budget i. H. v. rund 151 Mio. Euro sind zum Stand 30.06.2024 rund 108 Mio. Euro (entspricht: 71,3 %) ausgegeben.

neoFin SAP Lösungen Kosten- / Budgetübersicht	Ist (bis 30.06.24)	Restbudget (30.06.24)	Gesamt Budget	% Ist vom Plan (30.06.24)
Personal	1.421.140 €	10.831.649 €	12.252.789 €	11,6%
Sachkosten ohne IT	2.860.164 €	7.692.036 €	10.552.200 €	27,1%
Sachkosten IT	103.496.564 €	24.958.436 €	128.455.000 €	80,6%
Gesamt	107.777.868 €	43.482.121 €	151.259.989 €	71,3%

Zum 31.12.2024 wird ein Rest in Summe von ca. 21,6 Mio. Euro erwartet.

neoFin SAP Lösungen Kosten- / Budgetübersicht	Ist 2020	Ist 2021	Ist 2022	Ist 2023	HH-Ansatz 2024	Rest 2025 (zum 31.12.2024)	Gesamt Budget
Personal	10.197 €	352.733 €	368.294 €	440.050 €	786.885 €	10.294.630 €	12.252.789 €
Sachkosten ohne IT	2.047.035 €	395.016 €	142.542 €	202.686 €	900.000 €	6.864.922 €	10.552.200 €
Sachkosten IT	8.876.896 €	14.403.773 €	33.724.335 €	29.082.987 €	37.918.000 €	4.449.009 €	128.455.000 €
Gesamt	10.934.127 €	15.151.522 €	34.235.171 €	29.725.723 €	39.604.885 €	21.608.561 €	151.259.989 €

Neben der Notwendigkeit zur Terminverschiebung wurde im letzten Jahr auch deutlich, dass eine **Reihe von Faktoren deutlich aufwandserhöhend** wirken. Neben der in Teilen deutlich höheren Komplexität der fachlichen und technischen Lösung, Zusatzausgaben für einen fachlich erweiterten Migrationsansatz und die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben im Altsystem (neue Grundsteuer) sind dies insbesondere **deutlich höhere Kosten** für **externe Beratung**, welche **nicht geschaffene** bzw. **nicht besetzte interne Stellen kompensieren** mussten.

Das Programm hat eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt, um die **Kostenerhöhung** so weit als möglich **zu begrenzen**; im engen Abgleich mit dem Umsetzungsfortschritt wird überprüft, ob und welcher externe Unterstützungsbedarf noch benötigt wird und ergänzend werden auch die Anforderungen kontinuierlich daraufhin geprüft, ob die Umsetzung zwingend notwendig ist oder zumindest einen deutlichen wirtschaftlichen Mehrwert erzeugt.

Trotz dieser schon erfolgten und auch zukünftig geplanten Kostensenkungsmaßnahmen wird für den Abschluss des Programms und GoLive Ende 2025 sowie einer nachfolgenden „Early-Life“-Phase im Jahr 2026 ein **zusätzlicher Budgetbedarf** sichtbar.

Entscheidungsvorschläge

Aus der Verschiebung und der geschilderten erhöhten Aufwände ergeben sich Änderungen gegenüber dem ursprünglichen Programmauftrag, die dem Stadtrat nachfolgend zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

Dies betrifft die **Verlängerung der Laufzeit des Programms** sowie die **Verlängerung der befristeten Stellen** von neoFin SAP® Lösungen sowie des damit zusammenhängenden Projekts Rechnungsservice_LHM.

Um den GoLive trotz der in Abschnitt 4 geschilderten Herausforderungen abzusichern und das Programm in der neuen Zeitschiene beenden zu können, soll weiterhin der **Umfang des Programms auf das Notwendige reduziert** werden.

Zusätzlich werden bis zum geplanten GoLive trotz ergriffener Einsparmaßnahmen **zusätzliche Sachmittel für 2025 und 2026** in Höhe von **19,7 Mio. Euro** benötigt. Nachdem die endgültige Entscheidung für eine zeitliche Verschiebung des Produktivstarts erst im Juli 2024 getroffen werden konnte, war eine Anmeldung im Rahmen der Entwurfsplanung 2025 nicht möglich. Die Umsetzung 2025 muss daher im Rahmen des Schlussabgleiches 2025 und der Haushaltsplanaufstellung 2026 erfolgen.

2 Inhaltliche Ergebnisse im Berichtsjahr

2.1 Ausgangssituation

Zielsetzung und beabsichtigte Wirkung

Mit dem Programm neoFin SAP® Lösungen (vormals: digital/4finance) werden – unter den Leitplanken der **Standardisierung, Simplifizierung, Digitalisierung** – die folgenden zentralen Zielsetzungen verfolgt:

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

Im Vorfeld des Umsetzungsbeschlusses wurde eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung durchgeführt, die dem Programm einen **hohen wirtschaftlichen Nutzen** bescheinigte.

Neben **qualitativen Vorteilen** wie z.B. besseren Entscheidungen, einem modernen Arbeitsplatz, Benutzerfreundlichkeit und der Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien wurden eine Reihe **signifikanter quantitativer Vorteile** (= Einsparungen) durch Prozessvereinfachung und -standardisierung sowie Digitalisierung und Automatisierung dargestellt.

Hierunter fallen unterschiedlichste Aspekte, insbesondere, dass Prozesse perspektivisch auf das mobile und papierlose Arbeiten ausgerichtet sind, repetitive nicht wertschöpfende Routinetätigkeiten durch digitale Systeme übernommen werden und Prozesse medienbruchfrei und integriert in den Systemen stattfinden.

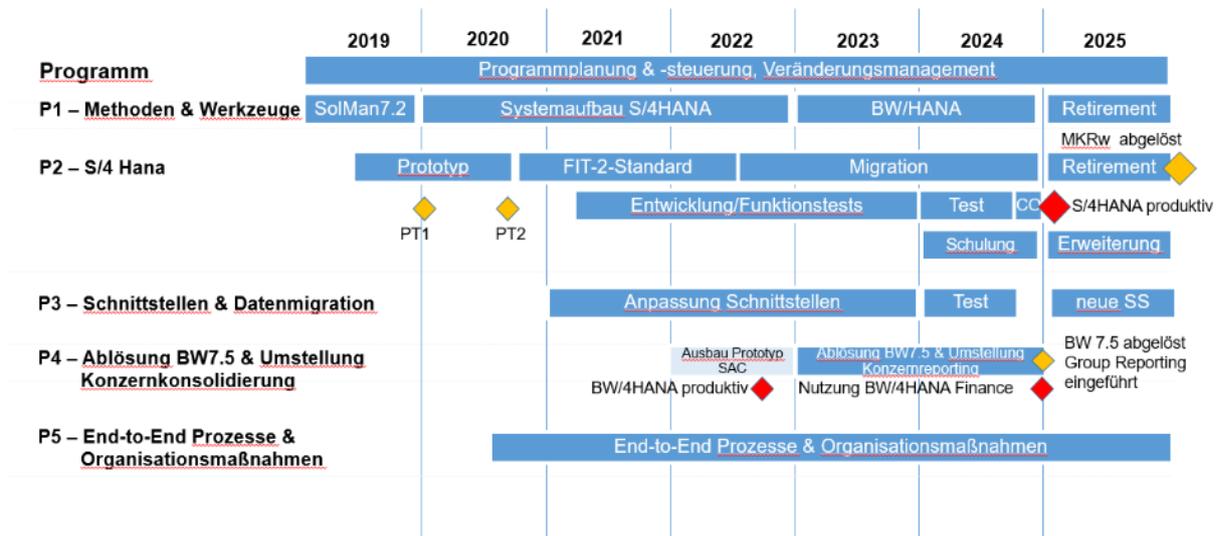
Vorhandene Sonderlösungen innerhalb der weit verzweigten Verwaltung werden abgelöst und stattdessen etablierte Lösungen und Best Practices angewendet. Dies bedeutet, dass **innerhalb der LHM** gleiche Sachverhalte **stadtweit gleichbehandelt**, im Vergleich mit **anderen Kommunalverwaltungen** keine **München-spezifischen Wege** gewählt und etablierte Standardprozesse der **SAP-Software** genutzt und **aufwändige Eigenlösungen vermieden** werden.

Zeitliche Planung:

Gemäß der Bekanntgabe Nr. 20-26/V 09426 sollte das S/4HANA Programm mit den neu implementierten Finanz-, Logistik- und Immobilienprozessen zum **01.01.2025 produktiv** gehen.

Ab dem Produktivtermin 01.01.2025 sollte damit die software-technische Basis des Großteils der o.a. Finanz-, Logistik- und Immobilienprozesse erneuert und die Effekte der Standardisierung, Simplifizierung und Digitalisierung – nach einer entsprechenden Übergangs- und Einarbeitungsphase – unmittelbar und stadtweit zu wirken beginnen.

Zeitplan über Programmlaufzeit



2.2 Durchgeführte Aktivitäten und erzielte Ergebnisse im Berichtsjahr

Projekt P1 – Methoden & Werkzeuge

Die vollständige für den Produktivstart nötige **Systemumgebung** steht bereit.

Beim **Testmanagement** wurde neben den entwicklungsbegleitenden Funktionstest, Vorbereitungen für einen Integrationstest getroffen.

Der Integrationstest, der das Zusammenspiel der einzelnen Komponenten untereinander und über Systemgrenzen hinweg zum Inhalt hat, konnte mit ersten Tests im April 2024 starten. Im Bereich der Immobilienprozesse, des Cash Managements und den Forderungsprozessen konnte zwar ein signifikanter Testfortschritt erzielt werden, aufgrund der parallelen Weiterentwicklung noch offener Themen und aufgrund der Testmigration wurde bislang jedoch nicht die geplante Breite und Tiefe der Tests erreicht.

In der aktuellen Testphase werden Szenarien auf Basis der Kernprozesse abgebildet – tiefergehende Testszenarien mit Varianten und übergreifenden Abhängigkeiten (modulübergreifend, E2E-Prozesse, Berücksichtigung externer Quellsysteme und zugehöriger Schnittstellen) müssen teilweise noch fertig entwickelt, vorbereitet, abgestimmt und in darauffolgenden Phasen getestet werden.

Die **Planung und Vorbereitung des User Acceptance Tests**, der als finaler Abnahmetest dient, konnte noch nicht starten.

Im Bereich **Berechtigungswesen** werden auf Basis der fachlichen Prozesse die Rollen & Berechtigungen entworfen. Die Tätigkeiten zum Berechtigungswesen konnten zwar planmäßig begonnen werden. Aufgrund der verzögerten Abarbeitung der fachlichen Prozesse und der dadurch gebundenen Ressourcen, konnte nicht der geplante Fortschritt erzielt werden.

Neben den laufenden Aktivitäten im Bereich **Cybersecurity & Datenschutz** zur Absicherung des zukünftigen neuen SAP-Systems wurde um Januar 2023 auch ein neues Teilprojekt „P1 –

Datenmanagement“ gestartet, das sich mit dem Thema der datenschutzkonformen Datenarchivierung und Vorbereitung der Abschaltung des alten SAP-Systems befasst.

Projekt P2 – S/4HANA

Nach Abschluss der Anforderungserhebung für die Finanz-, Immobilien- und Logistikprozesse mit zahlreichen Workshops und bilateralen Terminen, lag der Hauptschwerpunkt im Projekt P2 – S/4HANA bei der Umsetzung der mehr als 2.000 Anforderungen, die in der Anforderungserhebung erfasst wurden.

In 13 Waves zur Systementwicklung und 2 Waves für Nacharbeiten wurden mehr als 1.800 Arbeitspakete (Workpackages) mit mehr als 2.800 Aufgaben (Workitems) angelegt, bewertet und umgesetzt. Davon sind lediglich rund 20 funktionale Workpackages für den Produktivstart in der Entwicklung noch offen, woraus sich ein Systemfertigstellungsgrad von fast 99% ergibt.

Die Ergebnisse der Systementwicklung wurden in **rund 30 Show&Tell-Veranstaltungen** den Fachbereichen präsentiert und deren Praxistauglichkeit validiert. Darüber hinaus wurde die Lösung in zahlreichen bilateralen Terminen und in **rund 10 Show-Case-Veranstaltungen** vertieft mit den Fachbereichen besprochen.

Wesentliche Ergebnisse sind dabei:

- vollständig digitalisierte Prozesse bei der Anordnung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen,
- eine integrierte Haushalts- und Investitionsplanung,
- technische Steuercompliance,
- Integration des Treasury- und Riskmanagements,
- Integration der debitorischen Darlehen in das Vertragskontokorrent.

Teile davon waren auch Inhalt einer **Tour durch die Referate**, um ein noch breiteres Publikum über Veränderungen und Konstanten zu informieren.

Führungsberichtswesen: Im Rahmen des Programmes wurde mit der SAP Analytics Cloud (SAC) eine Cloud-Lösung für den Bereich Datenanalyse und Reporting bereitgestellt. Zusätzlich zu den oben genannten Ergebnissen wurde daher im Rahmen mehrerer Workshops ein Führungsberichtswesen bzw. Management-Dashboard mit den wichtigsten Finanzkennzahlen entwickelt. Zentraler Bestandteil ist zum jetzigen Zeitpunkt das Finanzdashboard mit dem tagesaktuellen Abruf aller relevanten Daten zu den Bereichen Haushalt, Finanzierungstätigkeit, Investitionstätigkeit, Steuern und laufende Verwaltungstätigkeit. Die im bisherigen MKRw hinterlegten PLAN/IST-Werte werden durch Anbindung an die SAC automatisiert abgerufen, aufbereitet und visualisiert. Mit dem Management-Dashboards in der SAC sollen in Zukunft zusätzlich auch Reports zu finanziellen Entwicklungen und Trends, zur Beteiligungssteuerung und anderen Schwerpunktthemen zentralisiert und einheitlich bereitgestellt werden, um die Stadtspitze und die Referatsleitungen im Rahmen der Steuerung mit relevanten Informationen zu unterstützen.

Im **Bereich Datenmigration** wurden im vergangenen Berichtszeitraum die Anforderungen an die benötigten historischen Daten im Fachbereich erhoben. Dabei wurde deutlich, dass der ursprüngliche Migrationsansatz aus fachlicher Sicht nicht ausreichend belastbar ist.

Es wurde entschieden, den ursprünglichen Migrationsansatz nicht weiter zu verfolgen und stattdessen **auf einen zeitscheibenbasierten Ansatz zu wechseln**.

Zur besseren Synchronisierung mit den Entwicklungsthemen, wurde die Verantwortung für die Migration auf das Projekt 2 übertragen.

Im Berichtszeitraum wurde für den zeitscheibenbasierten Ansatz ein Implementierungspartner mit einer passenden technischen Lösung und Implementierungskompetenz gefunden.

Für die Migration wurden als wesentliche Meilensteine definiert:

- Testmigration 0 (TM0) als technischer Test der Softwarelösung ohne fachliche Inhalte,
- Testmigration 1 (TM1) für eine erste vollständige Migration der Daten in ein Migrationstestsystem, mit anschließender Validierung der Ergebnisse und der Anpassung der umfangreichen Mappings,
- Testmigration 2 (TM2) um die Korrekturen aus TM1 zu validieren und weitere Fehler und offene Migrationspunkte zu beseitigen,
- Testmigration UAT (UAT) um das Vorproduktionssystem mit den Migrationsdaten zu versorgen, damit die Originaldaten als Testdaten im Abnahmetest zur Verfügung stehen und um die Migration an einem produktionsnahen System zu testen,
- Echtmigration zum Produktivstart des S/4HANA.

Die TM0 konnte erfolgreich durchgeführt werden. Die TM1 wurde zum Anfang August beendet. Die Ergebnisse werden aktuell analysiert.

Insgesamt stellt die Übernahme der Altdaten über einen Zeitraum von zehn Jahren, mit allen fachlichen, rechtlichen, organisatorischen und technischen Änderungen über diesen langen Zeitraum aber **eine große Herausforderung dar**.

Der **ehrgeizige Zeitplan konnte nicht gehalten** werden. Für den Abschluss der TM1 zeichnen sich bereits Verzögerungen ab.

Projekt P3 – Schnittstellen

Das **Projekt P3 – Schnittstellen** beschäftigt sich mit der Anbindung und Kommunikation der Fachverfahren mit dem neuen S/4HANA System. Die Migration der Daten aus dem MKRw-System in das S/4HANA-System ist nun Aufgabe des Projekts P2.

PSCD-Schnittstelle: Die PSCD-Schnittstelle und alle daran angeschlossenen Fachverfahren der Forderungsseite befinden sich im Test mit synthetischen Testdaten. Resultierende Fehlerkorrekturen werden laufend vorgenommen. Ein umfassender Test mit echten Massendaten kann erst nach erfolgreicher Migration in das Vorproduktionssystem stattfinden (UAT)

HCM-Schnittstelle: Die Schnittstelle wurde technisch bereitgestellt. Ein einfacher Personalfall konnte verbucht werden. Für die erfolgreiche Verbuchungen aller Abrechnungsdaten sowie der Integration zwischen den Systemen fehlen noch Lösungen insbesondere im Bereich der

veränderten Strukturen und Buchungslogiken im S/4HANA. Hier zeichnen sich Verzögerungen im Zeitplan ab.

File2SAP-Schnittstelle: Die Schnittstelle, um Tabellen-basiert Daten ein zuspülen, wurde realisiert und technisch/funktional getestet. Tests im Rahmen des Integrationstests und des User Acceptance Tests sind noch durchzuführen.

Projekt P4 – Ablösung BW7.5

Für künftige Anforderungen an ein **Business Warehouse (BW)** steht schon jetzt ein produktives BW/4HANA stadtwweit zur Verfügung. Die für die Konzernkonsolidierung neu einzuführende Lösung Group Reporting wird im Rahmen des Projekts P2 mit umgesetzt.

Das Projekt P4 wird daher nicht mehr gestartet und entfällt.

Projekt P5 – Prozessberatung & Organisationsmaßnahmen

Das **Projekt 5 – Prozessberatung & Organisationsmaßnahmen** hat zum Ziel, Organisationsanpassungen, die auf Grund der Einführung von S/4HANA sinnvoll und notwendig erscheinen, zu identifizieren, analysieren und bei der Umsetzung einer Lösung zu unterstützen.

Im Berichtszeitraum hat sich das Projekt maßgeblich mit der Aufbereitung und Kommunikation von Zielbildern und -Prozessen beschäftigt. Hierzu wurden aktiv Schnittstellen zu den Referaten aufgebaut und durch ein eigens entwickeltes Format der „**User Journeys**“ die Zielbild-Ergebnisse des Programms vermittelt. Bisher wurden sieben User Journeys erarbeitet, abgestimmt und veröffentlicht. Diese erleichtern die Kommunikation der Prozessveränderungen innerhalb und außerhalb des Programms und ermöglichen es den Fachbereichen mit der Produktivsetzung von S/4HANA implementierte Zielprozesse zu verstehen sowie daraus entstehende notwendige organisatorische Änderungen zu identifizieren.

Insbesondere wurden Prozesse der digitalisierten Rechnungsprozesse (Einnahme & Ausgabe) und der Stammdatenpflege im Immobilienmanagement bereitgestellt. Weitere vier User Journeys sind in Erarbeitung und Abstimmung mit den Referaten.

Neben der Zielbild- und Prozessvermittlung war und ist das Projekt u.a. aktiv in die Bearbeitung und Lösung von fachlichen Themen wie z.B. Organisatorische Implementierung des Themas Steuerledger in der SKA, Rechtskonformität und Digitalisierung der Zahlungsprozesse oder Abbildung von Optionssatzprozessen involviert.

2.3 Fazit und aktualisierte Zeitplanung

Zwar ist das **S/4HANA**-System technisch **nahezu fertiggestellt**, dennoch bleiben noch wesentliche Aufgaben offen.

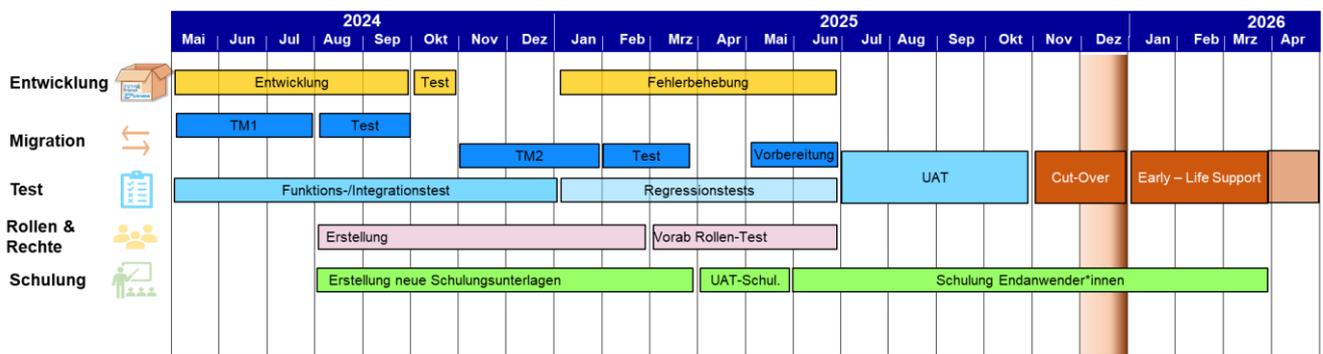
Die **Integrationstest** haben begonnen, jedoch sind sowohl die fachliche Tiefe als auch die gesamte Breite der Geschäftsprozesse **noch nicht hinreichend getestet**. Insbesondere die fachlich komplexen Themenbereiche wie Umgang mit Baumaßnahmen und Optionssatzmethode müssen noch intensiv validiert werden. Ein **Test mit realen Migrationsdaten** und mit Massendaten steht noch aus

Die Ergebnisse der **Testmigration 1** liegen noch nicht vollständig vor. Erste Erkenntnisse zeigen jedoch deutlichen Bedarf für Korrekturen.

Abhängige Tätigkeiten, wie die Weiterarbeit an den **Rollen und Berechtigungen**, sowie die Erstellung von **Schulungsunterlagen** können aktuell aus Ressourcengründen nicht hinreichend bearbeitet werden. Schulungen für die Mitarbeiter*innen können demnach ebenso nicht starten.

Insgesamt **reicht die verbleibende Zeit zum 01.01.2025 nicht**, die Tests, die Migration und die Schulung in der nötigen Qualität abzuarbeiten. **Ein Produktivstart zum 01.01.2025 ist daher nicht möglich.**

Aufgrund der Situation wurde folgende realistische und belastbare neue Programmplanung für einen **GoLive zum 01.01.2026** entworfen.



Anschließend an den GoLive schließt sich noch eine sogenannte „Early-Life“-Phase an. Die „Early-Life“-Phase ist eine Zeitspanne intensiver Begleitung, um die unmittelbar nach einem GoLive erwartungsgemäß auftretenden Fragestellungen oder Störungen schnell behandeln zu können und einen geregelten Betrieb zu überführen. Typischerweise wird hierfür ein Zeitraum von 3 bis 6 Monaten angesetzt.

3 Controlling

Das Programmcontrolling ist ein wichtiger Baustein. Dies gilt in besonderem Maße für ein Programm der Größenordnung von neoFin SAP® Lösungen mit einer Vielzahl an Projekten und Teilprojekten.

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

Eine besondere Bedeutung kommt dem Beratungscontrolling zu. Bei der externen Beratung handelt es sich nicht nur um eine entscheidende Ressource, sondern auch um den größten Kostenblock. Neben einer konkreten Einsatzplanung und -abstimmung, erfolgt eine detaillierte Kontrolle der Leistungsnachweise und Rechnungen mit ggf. erforderlichen Anpassungen.

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

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

3.1 Gesamtstatus

Nach der Verschiebung des GoLive auf 01.01.2026 steht das Programm, Stand Juli 2024, insgesamt wieder auf Status „gelb“, sowohl was die Termine, den Leistungsumfang als auch das Budget angeht.

Bezüglich der **Terminschiene** war wie in Kapitel 2.3 dargestellt der GoLive zum 01.01.2025 **nicht mehr möglich**. In der Steuerungsgruppe des Programms im Juli wurde daher die **Verschiebung auf den 01.01.2026** beschlossen. Mit dieser Verlängerung können nun die von der Entwicklung abhängigen Aktivitäten neu geplant werden.

Trotz des „zusätzlichen Jahres“ ist der Status „gelb“. Die **wesentlichen Gründe** sind, dass insb. die **fachlich komplexen Themenbereiche** (wie z.B. Umgang und steuerliche Behandlung von Baumaßnahmen, Optionssatzmethode, integrierte Haushaltsplanung) sowie der **neue Migrationsansatz** noch intensiv validiert und getestet werden müssen. Hier besteht das Risiko, dass es zu Nachbesserungen und Nacharbeiten kommt, die Zeit in Anspruch nehmen. Auch müssen bei der Planung der Integrations- und Abnahmetests die sehr angespannte Ressourcensituation bei den Fachbereichen (siehe auch Kapitel 4.1) berücksichtigt werden.

Auch der **Leistungsumfang** wird vor dem Hintergrund der angespannten Budget- und Terminlage kontinuierlich daraufhin überprüft, inwieweit Anforderungen zwingend notwendig und betriebskritisch sind. In Abschnitt 5.3 finden sich Vorschläge zur Konsolidierung des Leistungsumfangs, um das Umsetzungs- und GoLive Risiko weiter zu reduzieren.

Kostenmäßig bewegen sich die Aktivitäten aktuell noch **im Rahmen des genehmigten Budgets**, wenn gleich auch die bisher aufgebauten Einsparungen aufgrund der Verschiebung des Produktivstarts sowie der andauernden Kompensation fehlender interner Ressourcen durch externe Beratungen aufgezehrt wurden. **Zum 30.06.2024 sind rund 71% der genehmigten Mittel verbraucht.**

Obwohl nach der nahezu vollständigen Umsetzung der Anforderungen jetzt schon gewisse Einsparmaßnahmen ergriffen wurden, verschieben sich die Aktivitäten und Aufwände in Richtung Test, Migration, Rollen- und Berechtigungen sowie Schulung.

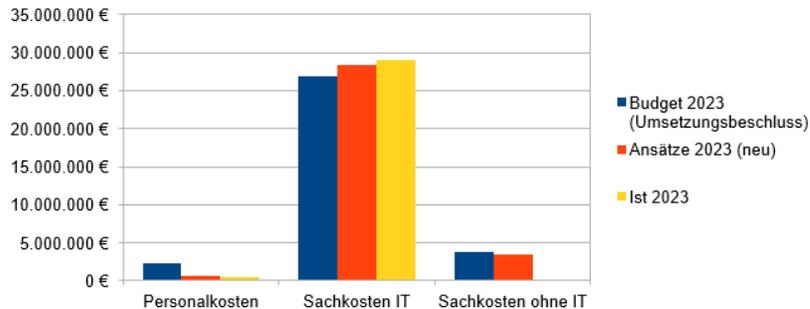
neoFin SAP Lösungen Kosten- / Budgetübersicht	Ist (bis 30.06.24)	Restbudget (30.06.24)	Gesamt Budget	% Ist vom Plan (30.06.24)
Personal	1.421.140 €	10.831.649 €	12.252.789 €	11,6%
Sachkosten ohne IT	2.860.164 €	7.692.036 €	10.552.200 €	27,1%
Sachkosten IT	103.496.564 €	24.958.436 €	128.455.000 €	80,6%
Gesamt	107.777.868 €	43.482.121 €	151.259.989 €	71,3%

3.2 Abschlussbericht Budget 2023

Plan/Ist-Vergleich 2023 im Überblick

2023 war geprägt von hohen Aufwänden der externen Beratung und Kosten von it@M für die Konzeption und Umsetzung der fachlichen Anforderungen. Zudem entstanden hohe Aufwände für die Vorbereitung der Migration und anstehenden Tests. Aufgrund von Einsparmaßnahmen sowie der verschobenen Schulungsaufwände bei den sonstigen Sachkosten konnte am Jahresende dennoch ein nicht verbrauchter Ansatz von ca. 2,8 Mio. Euro erreicht werden.

neoFin SAP Lösungen 2023	2023 Budget lt. Beschluss	Delta Haushalt 2023	HH-Ansatz 2023 neu	Ist 2023	Delta 2023
Summe Personalkosten	2.335.210 €	-1.704.729 €	630.481 €	440.050 €	190.431 €
Summe Sachkosten IT	26.900.000 €	1.550.000 €	28.450.000 €	29.082.987 €	-632.987 €
Summe Sachkosten ohne IT	3.856.800 €	-442.400 €	3.414.400 €	202.686 €	3.211.714 €
Summe Gesamt	33.092.010 €	-597.129 €	32.494.881 €	29.725.723 €	2.769.158 €



Personalkosten

Bei den **Personalkosten** ergibt sich aufgrund der 2023 nicht besetzten Stellen trotz der schon stark reduzierten Ansätze eine Einsparung i. H. v. rund 0,2 Mio. Euro.

Die fehlenden internen Personalstellen mussten und müssen allerdings auch weiterhin durch externe Beratung kompensiert werden.

Sachkosten IT

Weiterhin gestaltet sich u.a. die Umsetzung von fachlichen Prozessen, die Vorbereitung der Migration und Durchführung der Tests sehr komplex, was **erhöhte Aufwände bei der externen Beratung** und von Dienstleistungen von it@M zur Folge hat. Hier macht sich auch die Kompensation von fehlenden internen Ressourcen immer stärker bemerkbar. Auf die Ausführungen unter Ziffer 4 wird verwiesen. Zum Jahresende wurde der Planansatz in Höhe von ca. 0,6 Mio. Euro verfehlt.

Sachkosten ohne IT

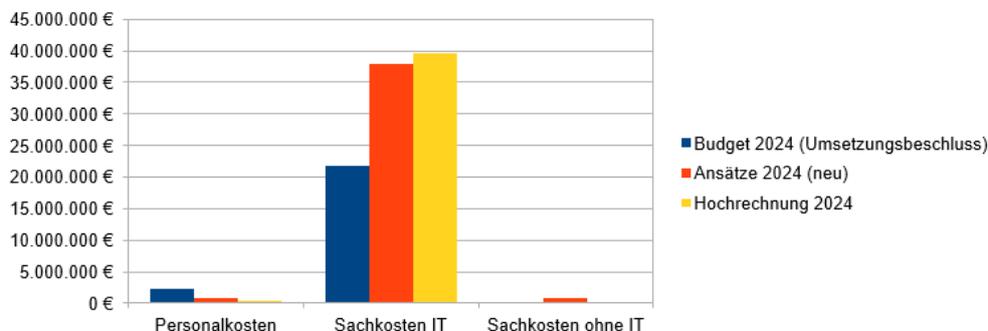
In den Einsparungen der **sonstigen Sachkosten** schlagen sich insbesondere die **verminderten Schulungsausgaben** nieder. Die Einsparungen tragen zur Kompensation der Ausgaben für Externe und it@M bei.

3.3 Aktuelle Budgetsituation 2024

Plan/Ist-Vergleich 2024 (Stand Juni 2024 und Ausblick) im Überblick

2024 war bis zur Jahresmitte wie 2023 geprägt von hohen Aufwänden der externen Beratung und Kosten von it@M für die Konzeption und Umsetzung der fachlichen Anforderungen sowie der Vorbereitung der Migration und anstehenden Tests. Für das zweite Halbjahr verschieben sich die Aktivitäten und Aufwände sukzessive in Richtung Test, Migration, Rollen- und Berechtigungen sowie Vorbereitung der Schulungsmaßnahmen. Für das sich aktuell aus der Hochrechnung ergebende Delta von rund -0,5 Mio. Euro werden weitere Einsparmaßnahmen aufgesetzt.

neoFin SAP Lösungen 2024	2024 Budget lt. Beschluss	Delta Haushalt 2024	HH-Ansatz 2024 neu	Ist 2024 (bis 06/24)	Hochrechnung 2024 (bis 12/24)	Delta 2024
Summe Personalkosten	2.335.210 €	-1.548.325 €	786.885 €	249.866 €	462.053 €	324.833 €
Summe Sachkosten IT	21.800.000 €	16.118.000 €	37.918.000 €	17.408.573 €	39.498.565 €	-1.580.565 €
Summe Sachkosten ohne IT	256.800 €	643.200 €	900.000 €	72.887 €	145.773 €	754.227 €
Summe Gesamt	24.392.010 €	15.212.875 €	39.604.885 €	17.731.325 €	40.106.391 €	-501.505 €



Zum 31.12.2024 wird ein Budget-Rest von insgesamt 21,6 Mio. Euro erwartet.

neoFin SAP Lösungen Kosten- / Budgetübersicht	Ist 2020	Ist 2021	Ist 2022	Ist 2023	HH-Ansatz 2024	Rest 2025 (zum 31.12.2024)	Gesamt Budget
Personal	10.197 €	352.733 €	368.294 €	440.050 €	786.885 €	10.294.630 €	12.252.789 €
Sachkosten ohne IT	2.047.035 €	395.016 €	142.542 €	202.686 €	900.000 €	6.864.922 €	10.552.200 €
Sachkosten IT	8.876.896 €	14.403.773 €	33.724.335 €	29.082.987 €	37.918.000 €	4.449.009 €	128.455.000 €
Gesamt	10.934.127 €	15.151.522 €	34.235.171 €	29.725.723 €	39.604.885 €	21.608.561 €	151.259.989 €

Personalkosten

Bei den **Personalkosten** wird sich auch 2024 aufgrund nicht besetzbarer / besetzter Stellen trotz der schon stark reduzierten Ansätze eine Einsparung i. H. v. rund 0,32 Mio. Euro ergeben.

Die fehlenden internen Personalstellen müssen allerdings auch weiterhin durch externe Beratung kompensiert werden.

Sachkosten IT

2024 ist weiterhin ein **hoher Anteil externer Beratung und Unterstützung von it@M** notwendig um die dringenden Themen Migration, Test, Rollen- und Berechtigungen sowie Schulungen voranzubringen, vor Allem auch als Kompensation für fehlende interne Ressourcen der Fachbereiche. Die **Komplexität** ist ein zusätzlicher Aufwandstreiber. Aus diesem Grund musste der Ansatz der **Sachkosten spürbar erhöht** werden. Unter Berücksichtigung des Konsolidierungsbeitrages 2024 werden die Sachkosten IT voraussichtlich um ca. 1,6 Mio. Euro den Planansatz übersteigen.

Sachkosten ohne IT

Aufgrund u.a. geplanter **Einsparungen bei Schulungen** wird auch 2024 ein Puffer von 0,75 Mio. Euro entstehen, um die erhöhten Sachkosten für IT zu decken.

4 Kritische Rahmenbedingungen und Maßnahmen

4.1 Ressourcenverfügbarkeit im Programm und in den Referaten

Die Verfügbarkeit von insbesondere internen Ressourcen stellt nach wie vor eine erhebliche Herausforderung für das Programm neoFin SAP® Lösungen dar. Im ursprünglichen Umsetzungsbeschluss Nr. 14-20 / V 16354 vom 22.10.2019 wurden insgesamt **rund 50 Vollzeitstellen** genehmigt (von **ursprünglich 96,5 VZÄ**, die im Rahmen des Eckdatenbeschlusses 2019 beantragt waren), davon ca. 20 für die direkte Mitarbeit im Programm sowie 30 für die Kompensation der Aufwände, die in den Referaten entstehen.

Aufgrund der Corona-bedingten Notwendigkeit zur Haushaltskonsolidierung wurde bis heute nur ein **sehr geringer Teil der genehmigten Stellen** – sowohl im Programm als auch in den Referaten – **besetzt**. Auch fand der zusätzlich bei dem städtischen Eigenbetrieb it@M sowie der digital@M geplante **Stellenaufbau nicht in dem beabsichtigten Umfang** statt.

Im Programm wurden diese **Lücken überwiegend durch Externe gefüllt**, wobei sich die Ressourcensuche aufgrund des hohen Bedarfs und des breiten Anforderungsprofils teilweise als unerwartet schwierig gestaltete.

Neben den hohen Mehrkosten (siehe auch nächster Abschnitt) hat dies noch zwei weitere wesentliche Nachteile: Zum einen ist die Fluktuation im Vergleich zu internen Mitarbeiter*innen signifikant höher (was zu zusätzlichen Aufwänden bzw. Wissensverlust führt), zum anderen kann im Rahmen des Programms kein natürlicher Wissenstransfer in die Organisation („learning by doing“) stattfinden.

Auch auf Referatsseite machen sich die fehlenden Stellen mittlerweile sehr stark bemerkbar, insbesondere da aufgrund der jetzt nahezu abgeschlossenen Entwicklung die „ressourcenintensive“ Beteiligung für **die Migration, Test und Schulung/Schulungsteilnahme** ansteht. Seitens einzelner Referate gibt es schon die Rückmeldung, dass die Beteiligung an den Tests (Erstellung Testfälle, Durchführung der Tests, Dokumentation der Testergebnisse) sowie die Beteiligung als Multiplikatoren für referatsspezifische Schulungen aufgrund der nicht genehmigten / besetzten Stellen nicht in dem gewünschten Umfang erfolgen kann.

Die Situation wird zudem durch die aktuell sehr angespannte Haushaltslage verschärft, da auf Referatsseite die vorhandenen internen Mitarbeitenden verstärkt für andere interne Aktivitäten priorisieren müssen.

Maßnahmen im Programm neoFin SAP® Lösungen:

- Entlastung der Referate, indem Vorschläge und Strukturen (z.B. für das Thema Berechtigungen, Migration, Testing und Schulung) erarbeitet werden, die dann durch die Referate validiert bzw. ergänzt werden müssen. Allerdings kann dies aus Kapazitäts- und Kostengründen z.T. nur in einem reduzierten Umfang erfolgen.
- Priorisierung der Unterstützungsleistung (unter Inkaufnahme von Qualitätseinbußen)
- Aktive Bewirtschaftung der im Rahmen des Programms vergebenen bzw. zugreifbaren Lose nach fachlich geeigneter und kostengünstiger externer Unterstützung.

4.2 Hohe Mehrkosten aufgrund Kompensation von Externen

Da das Programm neoFin SAP® Lösungen durch den Wegfall bzw. die Nichtbesetzung der internen Stellen weiterhin in großem Umfang auf externe Beratung angewiesen ist, kommen zu diesen Mehrkosten aufgrund einer Verlängerung auch weiterhin die Mehrkosten für die Kompensation durch externe Beratung hinzu.

Auch für die noch anstehenden „Massenaktivitäten“ insbesondere die Integrationstests sowie die nachfolgenden User Acceptance Tests, die durchzuführenden Schulungen sowie die Erstellung der für die Abnahme und Betriebsübergabe notwendige Dokumentationen muss zu großen Teilen auf externe Berater*innen zurückgegriffen werden.

Maßnahmen im Programm neoFin SAP® Lösungen:

- Aktive Bewirtschaftung der im Rahmen des Programms vergebenen bzw. zugreifbaren Lose nach fachlich geeigneter und kostengünstiger, externer Unterstützung.
- **Strikte Priorisierung** der notwendigen Unterstützungs- und Kompensationstätigkeiten, z.T. unter Inkaufnahme von Qualitätseinbußen.
- Sicherstellung des GoLive und zeitnahen Programmendes durch **Fokussierung auf den absolut notwendigen Scope**.
- **Auslagern** von noch nicht begonnenen und für das Kernsystem nicht „lebensnotwendigen“ Aktivitäten und Funktionalitäten **auf Nachfolgeprojekte**, z.B. Testdatenanonymisierung, Systemstilllegung und -archivierung, Nachfolgelösung für den SRM Katalog und die Graphische Integration (RE-FX).

Die Wirtschaftlichkeit dieser Aktivitäten und Funktionalitäten ist vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen (z.B. Verfügbarkeit interner Ressourcen, Wirtschaftslage etc.) nochmals separat zu überprüfen und gegen andere Vorhaben zu priorisieren.

4.3 Fehlende Standardprozesse und fachliche Funktionalität

Für eine Reihe von kritischen Themen mussten **gesetzliche und kommunenspezifische Vorgaben** berücksichtigt werden, für die es zum Programmstart noch **keine Standardprozesse** und ausgeprägte **fachliche Funktionalitäten** vom Softwarehersteller SAP gab.

Dies waren insbesondere die **Investitions- und Haushaltsplanung** sowie die Planung und Erstellung komplexer und **zum Teil gewerblich** genutzter **Bauvorhaben**, wie sie in der Stadt München häufig – insbesondere im Schulbau – auftreten.

Hier müssen **abteilungs- und referatsübergreifend Prozesse** definiert und umgesetzt werden, die den gesetzlichen Vorgaben genügen, gleichzeitig aber auch ein machbares „Leben“ der Prozesse im Alltag erlauben. Aufgrund der hohen Anzahl der Beteiligten und der integrativ zu berücksichtigenden Sachverhalte (z.B. bei den Bauvorhaben: Planung von Pauschal-Maßnahmen, steuerliche Sachverhalte, Baukosten-Controlling, etc.) stellt dies **besondere Herausforderungen** an das Schaffen eines einheitlichen Kenntnisstands und die Kommunikation der geplanten Anpassungen.

Auch sind **aus Vorgängerprojekten** (insbesondere CAFM) noch teils **kritische Themen offen**, für die im Kontext des Programms Lösungen gefunden und implementiert werden müssen. Ein Beispiel ist das für das Kommunalreferat und Baureferat zentrale und komplexe Thema der **Betriebs- und Nebenkostenabrechnung**. Hier wurde in zahlreichen, sehr konstruktiv geführten Workshops eine Lösung erarbeitet, die eine deutliche Erleichterung im Arbeitsalltag bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung verspricht.

Weitere Themenkomplexe sind die **Umsatzsteuer**, bei dem die Ablösung und Neukonzeption der bisherigen Übergangslösung einen erhöhten Aufwand bei der Anforderungsbearbeitung und der Realisierung erfordert, sowie das Schaffen einer **gesetzeskonformen Lösung** für die **Optionssatzmethode**.

Zum Berichtszeitpunkt sind für die fachlichen Fragestellungen entsprechende Prozesslösungen konzipiert und technisch umgesetzt. Diese müssen sich allerdings noch in der praktischen Anwendung bewähren und noch intensiv funktional und insbesondere integrativ getestet werden. Die z.T. sehr gut nachvollziehbaren Wünsche der Fachbereiche hinsichtlich einer weitergehenden technischen Unterstützung und Automatisierung werden allerdings auf ein nachfolgendes Release oder Projekt verschoben werden müssen, um den anvisierten Lauf zum 01.01.2026 nicht zu gefährden.

Maßnahmen im Programm neoFin SAP® Lösungen:

- weitere Fokussierung auf die **Darstellung und Vermittlung** der integrativen Prozesszusammenhänge für die Fachbereiche und Referate, z.B. in **Show&Tell Workshops** und Show Cases sowie das **integrative Testen**,
- **engere Einbeziehung und Mitarbeit der Fachbereiche** bei den integrativen Tests der Prozesse, um frühzeitig die Handhabung und das „Erleben“ der Prozesse zu fördern und die Validität der Lösungen nachzuweisen,
- **strikte Priorisierung** der weitergehenden Anforderungen an eine technische Unterstützung und Automatisierung.

4.4 Komplexe Datenmigration und hoher integrativer Testaufwand

Der Scope des Programms neoFin SAP® Lösungen umfasst den vollständigen Finanz-, Logistik- und Immobilienbereich der LHM und damit ein sehr breites Spektrum an vielfältigen und hochintegrierten Prozessen. Im Vergleich zu den abgeschlossenen SAP Großprojekten (wie z.B. PSCD, CAFM) ist die Komplexität aufgrund der hohen Anzahl an Prozessen und der integrativen Auswirkung um ein Vielfaches erhöht.

In der anstehenden Phase sind zwei Aktivitäten kritisch: **Migration** und **integratives Testen**.

Im Programmverlauf stellte sich heraus, dass es aus fachlicher Sicht notwendig ist, über das geplante Maß auf historische Bewegungsdaten zuzugreifen. Dies machte einen umfassenden Wechsel der Migrationsstrategie erforderlich. Der neue Ansatz wurde im vergangenen Berichtszeitraum konzipiert und umgesetzt und wird nun in zwei Teststufen (sowie einem zusätzlichen Test im Rahmen des Abnahmetests) einer Prüfung unterzogen.

Parallel dazu müssen die verschiedenen Prozesse integrativ getestet werden, z.B. von der Budgetplanung, über Bestellung, Wareneingang, Rechnungsstellung, steuerlicher Behandlung

bis hin zum abschließenden Controlling, Reporting und Jahresabschluss. Um hier die notwendige Sicherheit für die Korrektheit und Vollständigkeit der Prozesse zu erhalten sind umfangreiche Test-Szenarien und Testfälle zu erstellen und teilweise iterativ durchzuführen. Diese Test-Szenarien und Testfälle müssen in weiten Teilen neu erstellt werden, da vergleichbare Testfälle im Altsystem entweder nicht vorhanden oder aufgrund der vorgenommenen Änderungen nicht sinnvoll genutzt werden können.

Eine wesentliche Herausforderung dabei ist die intensive Einbeziehung und Mitarbeit des Fachbereichs, um zum einen den Aufwand auf viele Schultern verteilen zu können, zum anderen das spezifische Know-How hinsichtlich von „Sonderkonstellationen“ und den erwarteten Ergebnissen berücksichtigen zu können. Diese Mitarbeit ist aufgrund der oben angeführten Engpässe auf Fachbereichsseite (aufgrund der nicht genehmigten / besetzten Stellen sowie der wegen der Haushaltskonsolidierung erforderlichen Priorisierung) nur eingeschränkt möglich.

Maßnahmen im Programm neoFin SAP® Lösungen:

- Ausdehnen des Testzeitraums,
- Erweiterung des Testteams um externe Testanalyst*innen,
- Hinzuziehen eines Dienstleisters mit nachgewiesener Erfahrung in zeitscheibenbasierten Migrationen,
- Etablierung und intensives Testing des neuen Migrationsansatzes.

5 Entscheidungsvorschläge und Beschlusspunkte

Wie in Kapitel 2 dargestellt, musste trotz eines erheblichen und sichtbaren Fortschritts in der Umsetzung der GoLive des Programms neoFin SAP® Lösungen nochmals auf den 01.01.2026 verschoben werden.

Daraus ergeben sich einige Abhängigkeiten und Konsequenzen bezüglich des ursprünglichen Programmauftrags, die dem Stadtrat nachfolgend zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

Dies betrifft die **Verlängerung der Laufzeit des Programms** sowie die **Verlängerung der befristeten Stellen** von neoFin SAP® Lösungen sowie des damit zusammenhängenden Projekts Rechnungsservice_LHM.

Um den GoLive trotz der in Kapitel 4 geschilderten Herausforderungen abzusichern und das Programm in der neuen Zeitschiene beenden zu können, soll der **Umfang des Programms auf das Notwendige reduziert** werden.

Zusätzlich werden bis zum geplanten GoLive trotz der ergriffenen, signifikanten Einsparmaßnahmen **zusätzliche Sachmittel für 2025 und 2026** benötigt.

5.1 Verlängerung der Programmlaufzeit von 2025 auf 2026

Gemäß Umsetzungsbeschluss Nr. 14-20 / V 16354 vom 22.10.2019 wurde als Programmlaufzeit des Programms neoFin SAP® Lösungen (vormals: digital/4finance) der Zeitraum 2020 bis 2025 beschlossen.

Aufgrund der notwendigen Verschiebung des GoLive auf den 01.01.2026 ist es notwendig, die Programmlaufzeit zu verlängern, um zumindest noch die sich an den GoLive anschließende, sogenannte „Early-Life“-Phase abzudecken. Die „Early-Life“-Phase ist eine Zeitspanne intensiver Begleitung, um die unmittelbar nach einem GoLive erwartungsgemäß auftretenden Fragestellungen oder Störungen schnell behandeln zu können und einen geregelten Betrieb zu überführen. Typischerweise wird hierfür ein Zeitraum von 3 bis 6 Monaten angesetzt.

Dem Stadtrat wird daher vorgeschlagen, die **Programmlaufzeit des Programms neoFin SAP® Lösungen um ein Jahr auf Ende 2026 zu verlängern.**

5.2 Konsolidierung des Programmumfangs

Vorrangiges Ziel des Programms muss es sein, den nun für 01.01.2026 geplanten GoLive sicher zu stellen. Eine der zentralen Maßnahmen dabei ist die strikte Fokussierung auf den absolut notwendigen Umfang.

Dem Stadtrat wird vorgeschlagen, noch nicht begonnene und für das Kernsystem nicht „lebensnotwendigen“ Aktivitäten und Funktionalitäten **auf Nachfolgeprojekte zu verschieben.**

Die Projekte können dann vor dem Hintergrund der gegebenen Rahmenbedingungen (wie unter anderem Verfügbarkeit interner & externer Ressourcen, Wirtschaftslage) geplant, gegen andere Vorhaben priorisiert werden und die **Wirtschaftlichkeit vom Stadtrat separat überprüft und freigegeben** werden.

Insbesondere betrifft dies die Aktivitäten für die langfristige Sicherstellung der **Datenschutzkonformität** sowie die **Systemstilllegung und -archivierung** sowie den **Themen Ablösung SRM-Katalog und Nachfolgelösung** für die **Graphische Integration.**

Sicherstellung der Datenschutzkonformität: Durch den im Programm entschiedenen Migrationsansatz werden nur die relevanten Daten einer Zeitscheibe (10 Jahre) migriert.

Beim GoLive ist das neue SAP-System datenschutzkonform. Allerdings müssen für ein dauerhaft datenschutzkonformes System entsprechende Löschregeln etabliert werden. Die notwendigen Systemlizenzen dafür sind vorhanden; allerdings bedarf es einer intensiven Beteiligung der Fachbereiche, um die entsprechenden Löschregeln zu konzipieren und zu testen. Diese Aktivitäten sind aufgrund der Personalengpässe parallel zu den GoLive und Early-Life-Tätigkeiten nicht zu leisten.

Systemstilllegung und -archivierung: Im Anschluss an die Migration und Inbetriebnahme des neuen Systems sind die noch längerfristig für Revisions- oder interne Zwecke benötigten Daten des Altsystems zu archivieren und das Altsystem letztlich stillzulegen. Auch für den laufenden Betrieb sind entsprechende Archivierungsregeln einzurichten, um langfristig ein unkontrolliertes Anwachsen des Datenbestands zu verhindern. Diese Aktivitäten sind eng verknüpft mit der o.a. Sicherstellung der Datenschutzkonformität und erfordern eine intensive Beteiligung und Mitarbeit der betroffenen Fachbereiche und sollen daher ebenfalls erst in einem Nachfolgeprojekt aufgegriffen werden.

Ablöse SRM-Katalog: Die Wartung für den aktuell im bestehenden Altsystem eingesetzte Kataloglösung für Beschaffungen endete am 31.12.2020 und muss durch eine neue Lösung abgelöst werden. Hierzu ist eine Vergabe notwendig, für die die erforderlichen Unterlagen noch

im Rahmen des Programms neoFin SAP® Lösungen erstellt werden; die Ablösung selbst wird ggf. nicht mehr im (verlängerten) Zeitrahmen von neoFin SAP® Lösungen möglich sein.

Nachfolgelösung Graphische Integration: Im Zuge des Programmverlaufs von neoFin SAP® Lösungen hat sich herausgestellt, dass auch die eingesetzte Lösung für die graphische Integration von Flurplänen und Gebäudegrundrissen in das Modul SAP RE-FX **nicht S/4HANA kompatibel** ist, sich zudem **nicht in der Wartung** befindet und daher neu ausgeschrieben werden muss.

Eine schon laufende Vergabe wurde aufgrund der signifikant verschlechterten Haushaltslage und der fehlenden Betriebsfinanzierung der bestehenden Lösung aufgehoben. Der GoLive von neoFin SAP® Lösungen wird daher ohne eine graphische Integration erfolgen; diese Add-On-Funktionalität kann aber nach Priorisierung & Klärung der Finanzierung sowie erneuter Ausschreibung auf Basis der geschaffenen Vorarbeiten (Ausschreibungsunterlagen) nachträglich eingeführt werden.

5.3 Verlängerung der befristeten Stellen für neoFin SAP® Lösungen und Rechnungsservice LHM

Die Verschiebung des GoLive und des Programmendes um ein Jahr auf Ende 2026 wirkt sich auf die genehmigten und besetzten Stellen sowohl für

- neoFin SAP® Lösungen als auch für das
- Projekt Rechnungsservice_LHM aus.

neoFin SAP® Lösungen: Im ursprünglichen Umsetzungsbeschluss Nr. 14-20 / V 16354 vom 22.10.2019 wurden insgesamt rund 50 Vollzeitstellen genehmigt (von ursprünglich 96,5 VZÄ, die im Rahmen des Eckdatenbeschlusses 2019 beantragt waren), davon ca. 20 für die direkte Mitarbeit im Programm sowie 30 für die Kompensation der Aufwände, die in den Referaten entstehen.

Von diesen Stellen wurde aufgrund der notwendigen Haushaltskonsolidierungen im Rahmen der Corona-Pandemie allerdings – sowohl im Programm neoFin SAP® Lösungen selbst als auch in den Referaten – **nur ein sehr geringer Teil tatsächlich eingerichtet und besetzt.**

Stadtkämmerei	VZÄ	davon besetzt	Einwertung		aktuell befristet bis
neoFin SAP Lösungen					
Programmleitung	1,0	1,0	A 16	QE4	31.12.25
Veränderungsmanagement	1,0	1,0	E 13	QE4	31.12.25
Facharchitekt*in	10,0	0,0	E 14	QE4	31.12.25
Fachanalyst*in	2,0	0,0	E 12	QE3	31.12.25
Businessanalyst*in	8,0	1,0	E 11	QE3	31.12.25
Sachbearbeiter*in	0,5	0,5	E 11	QE3	31.12.24
Summe VZÄ	22,5	3,5			

IT-Referat	VZÄ	davon besetzt	Einwertung		aktuell befristet bis
neoFin SAP Lösungen					
Programmleitung	1,0	1,0	E 15Ü	QE4	31.12.25
Projektleitung	1,0	1,0	A 14	QE4	31.12.25
Summe VZÄ	2,0	2,0			

Aufgrund des verschobenen Starts werden die folgenden Stellen ebenfalls für ein zusätzliches Jahr benötigt. **Dem Stadtrat wird vorgeschlagen, die besetzten 3,5 plus 2 Stellen im Be-**nehmen mit dem Personal- und Organisationsreferat **bis zum 31.12.2026 zu verlängern.**

Befristungsverlängerung Stadtkämmerei

VZÄ	Funktionsbezeichnung	Stellenwert	JMB* (Gesamt)	Profitcenter / Kostenstelle	ab wann/ ggf. bis
1,0	Programmleitung	A16	113.930 €	41111310 / 21000021	01.01.2026 bis 31.12.2026
1,0	Veränderungsmanagement	E13	106.490 €	41111310 / 21000021	
1,0	Businessanalyst*in	E11	97.450 €	41111310 / 21001032	
0,5	Sachbearbeiter*in	E11	97.450 € (48.725 €)	41111310 / 21001010	01.01.2025 bis 31.12.2026

* JMB = Jahresmittelbetrag

Befristungsverlängerung IT-Referat

VZÄ	Funktionsbezeichnung	Stellenwert	JMB*	Profitcenter / Kostenstelle	ab wann/ ggf. bis
1,0	Programmleitung	E15Ü	136.730 €	42111220 / 22100000	01.01.2026 bis 31.12.2026
1,0	Projektleitung	A14	88.520 €	42111220 / 22100000	

* JMB = Jahresmittelbetrag

Auch bei **den Referaten** wurden von den ursprünglich genehmigten 30 Kompensationsstellen nur ein Teil ausgeschrieben und besetzt. Das verzögerte Programmende **begründet** aus Sicht des Programms neoFin SAP® Lösungen **auch bei den Referaten eine Verlängerung der eingerichteten und besetzten Stellen; die Verlängerung ist durch die Referate eigenständig zu beantragen.** Die Finanzierung ist sicherzustellen.

Rechnungsservice_LHM: Parallel zu der durch neoFin SAP® Lösungen zu schaffenden durchgängigen elektronischen Rechnungsbearbeitung wurde ein organisatorisches Projekt in der Stadtkämmerei aufgesetzt, um einen zentralen und digitalen Rechnungseingang sowie einen zentralen Rechnungsservice zu etablieren.

Stadtkämmerei	VZÄ	davon besetzt	Einwertung	aktuell befristet bis
Rechnungsservice_LHM				
Sachbearbeiter*in	3,0	2,9	E 11	QE3 31.12.25
Sachbearbeiter*in	3,0	0,0	E 9c	QE3 31.12.26
Sachbearbeiter*in	2,0	0,0	E 9a	QE3 31.12.26
Sachbearbeiter*in	3,0	3,0	E 8	QE3 31.12.25
Sachbearbeiter*in	8,3	0,0	E 8	QE3 31.12.26
Summe VZÄ	19,3	5,9		

Im Zusammenhang mit dem Projekt wurden zur Durchführung der notwendigen Vorarbeiten **3 VZÄ (davon besetzt: 2,9 VZÄ)** geschaffen und besetzt (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 07669

vom 29.11.2022). **Für den Betrieb** des zentralen Rechnungsservices wurde zusätzlich eine Stellenzuschaltung von 16,34 VZÄ beantragt und genehmigt (Sitzungsvorlage Nr. 20-26 / V 10517 vom 28.09.2023). Von diesen Stellen wurden vor der Programmlaufzeitverlängerung **weitere 3 VZÄ** besetzt.

Dem Stadtrat wird vorgeschlagen, die 6 VZÄ (5,9 VZÄ) im Benehmen mit dem Personal- und Organisationsreferat bis zum 31.12.2026 zu verlängern.

Befristungsverlängerung

VZÄ	Funktionsbezeichnung	Stellenwert	JMB* (Gesamt)	Profitcenter / Kostenstelle	ab wann/ ggf. bis
3,0	Sachbearbeiter*in	E11	97.450 € (292.350 €)	41111310 / 21200300	01.01.2026 bis 31.12.2026
3,0	Sachbearbeiter*in	E8	69.830 € (209.490 €)	41111310 / 21200300	

* JMB = Jahresmittelbetrag

Die Stelleninhaber*innen können in dem zusätzlichen Jahr – auch außerhalb des Themas Rechnungsservice - sehr gut ausgelastet werden. Es ist geplant, dass diese Personen in den Fachbereichen der Stadtkämmerei eingesetzt werden, um dort die im Programm neoFin SAP® Lösungen z.B. im Rahmen der Tests oder Migration involvierten Mitarbeitenden aus den Fachbereichen **zu entlasten**.

Zusätzlich ist seitens der Stadtkämmerei ein **Transitionsbeschluss** geplant, um – analog zur Anlagenbuchhaltung – Beschäftigte, die in den Referaten überwiegend im Bereich der Rechnungsbearbeitung tätig sind, in den zentralen Rechnungsservice der Stadtkämmerei zu transferieren und somit in Summe deutlich Personal einsparen zu können.

5.4 Erhöhung des Programm Budgets

Wie in Kapitel 3.3 dargestellt, rechnet das Programm zum Jahresende 2024 mit für 2025 verfügbaren, restlichen Mitteln in Höhe von rund 21,6 Mio. Euro.

Trotz der schon durchgeführten und geplanten Einsparmaßnahmen werden die restlichen Mittel nicht ausreichen, um die geplanten Kosten für 2025 sowie die Early-Life-Phase 2026 und den damit verbundenen betriebsichernden Maßnahmen und Nacharbeiten zu decken.

Die **Hauptgründe für den erhöhten Budgetbedarf** im Vergleich zur ursprünglichen Planung sind die folgenden:

- **Standard-Prozesse / Funktionalitäten unter Erwartungen:** Insbesondere in den für den öffentlichen Sektor spezifischen Themen und Modulen (z.B. Haushaltsplanung, Haushaltsvollzug etc.) waren die in S/4HANA implementierten Standard-Prozesse und -Funktionalitäten sehr viel **weniger stark ausgeprägt als ursprünglich erwartet**. Die Konzeption und Implementierung entsprechender Prozesse verursachten einen deutlich erhöhten Aufwand.

Der **Vorteil für die Landeshauptstadt München** – und auch für andere Kommunen – ist, dass der Hersteller SAP (insb. im Bereich Haushaltsplanung / SAC) einige fehlende

Funktionalitäten mit aufgenommen hat bzw. zumindest mit ihm abgestimmte „Blaupausen“ für die Umsetzung entwickelt wurden.

- **Deutlich höhere Komplexität:** Themen wie die integrierte Haushaltsplanung, der Umgang mit den komplexen Baumaßnahmen, und die Umsetzung gesetzlicher Anforderungen wie insbesondere die Optionssatzmethode gestalteten sich **deutlich langwieriger und ressourcenintensiver** als gedacht.

Der **Nutzen** dieser aufwändigen, aber notwendigen Diskussionen ist, dass am Ende ein einheitlicher Prozess definiert und über die verschiedenen Fachbereiche ein gemeinsames Prozessverständnis geschaffen ist. Über die durch neoFin SAP® Lösungen geschaffenen Digitalisierungen hinaus bilden diese Prozesse die Grundlage für weitere Prozessdigitalisierungen.

- **Angepasster Migrationsansatz:** Der ursprüngliche Vorsatz, lediglich mit den offenen Posten und Beständen zu starten, konnte aufgrund der identifizierten Anforderungen der Fachbereiche nicht durchgehalten werden. Im letzten Jahr musste auf einen – zwar etablierten – aber **sehr viel aufwändigeren, tabellenorientierten Migrationsansatz** gewechselt werden, bei dem die Daten der vergangenen zehn Jahre integriert werden.

Der **Vorteil für den Fachbereich** ist, dass damit bei der Fallbearbeitung weiterhin die komplette Historie berücksichtigt werden kann, ohne das System wechseln zu müssen; dies vermindert die Fehleranfälligkeit und beschleunigt damit den Prozess.

- **Steuerfachverfahren / Grundsteuerreform:** Eine laufende Ausschreibung für die „Modernisierung der Steuerfachverfahren“ musste 2018/2019 aufgehoben werden. Um eine erneute, zeit- und ressourcenintensive Ausschreibung zu vermeiden, wurde in neoFin SAP® Lösungen überprüft, ob die benötigte Funktionalität – **inklusive der anstehenden Änderungen aufgrund der Grundsteuerreform** – nicht direkt voll-integriert in S/4HANA implementiert werden kann. Im Zuge der Analyse stellte sich heraus, dass die – gemäß ursprünglicher Einschätzung von Hersteller und Beratung – vorhandene Grundfunktionalität nicht ausreichend war, um die Anforderungen der Fachabteilung wirtschaftlich umzusetzen und daher die Steuerfachverfahren doch separat auszuschreiben sind.

Der unmittelbare **Nutzen der Analysephase** ist, dass die beteiligten externen Experten nahtlos mit der zeitkritischen Umsetzung der Grundsteuerreform im Altsystem beginnen konnten, so dass trotz der noch laufenden Ausschreibung zum 01.01.2025 die Grundsteuer gesetzeskonform erhoben werden kann.

- **Verlängerung der Programmlaufzeit:** Aufgrund der in einem Programm notwendigen Overhead-Strukturen wirkt **eine Programmverlängerung** – trotz strikter Kostenkontrolle und Einsparmaßnahmen – immer **kostensteigernd**.
- **Kompensation durch Externe:** Ein großer Kostentreiber ist wie in Kapitel 4.2 geschildert, dass ein Großteil der ursprünglich **als intern** (bzw. durch it@M oder digital@M aufzubauende Ressourcen) **geplanten Aufwände extern kompensiert** werden musste (sowohl innerhalb des Programms als auch als „Ersatzleistung“ für die Refe-

rate). Diese Mehrkosten für eine externe Beratung liegen typischerweise um den Faktor 3 bis 4 über den internen Personalkosten und wirken sich mit der Verlängerung der Programmlaufzeit entsprechend aus.

Auch in anderen Projekten des öffentlichen Sektors aber auch in der Industrie verzögern sich aktuell die Umstellungsprojekte inkl. entsprechend deutlich höherer Kostenschätzung.

Das Programm geht davon aus, dass für den Abschluss des Programms inklusive einer 3-monatigen intensiven Early-Life Support Phase zusätzliche Mittel in Höhe von ca. **19,7 Mio. Euro** benötigt werden. In dieser Schätzung sind schon geplante Maßnahmen für eine signifikante Kostenkontrolle enthalten, die auch weiter fortgesetzt werden.

neoFin SAP Lösungen	Rest 2025	Sachmittel-Bedarf			Mehrbedarf (ggü. Umsetzungsbeschluss)		
		2025	2026	Gesamt	2025	2026	Gesamt
Programm gesamt							
Sachkosten	21.608.561 €	34.489.485 €	6.779.528 €	41.269.013 €	12.880.924 €	6.779.528 €	19.660.452 €
davon Stadtkämmerei							
Sachkosten	6.789.863 €	10.291.735 €	1.985.028 €	12.276.763 €	3.501.872 €	1.985.028 €	5.486.900 €
davon IT-Referat							
Sachkosten	14.818.698 €	24.197.750 €	4.794.500 €	28.992.250 €	9.379.052 €	4.794.500 €	14.173.552 €

Dem Stadtrat wird vorgeschlagen, die benötigten zusätzlichen **Sachmittel** in Höhe von **19,7 Mio. Euro** zu genehmigen.

Die zusätzlichen Sachmittel im Teilhaushalt Stadtkämmerei sind beim Produkt P41111310 „Finanzmanagement“, Produktleistung L41111310501 „neoFin SAP® Lösungen“ vorgesehen.

Die zusätzlichen Sachmittel im Teilhaushalt des IT-Referates sind beim Produkt P 42111220 „Zentrale digIT“ vorgesehen.

5.5 Darstellung der Aufwendungen und der Finanzierung

Die unter dem Entscheidungsvorschlag dargestellten Maßnahmen haben folgende finanziellen Auswirkungen:

5.5.1 Laufende Verwaltungstätigkeit - Teilhaushalt Stadtkämmerei

Auszahlungen	dauerhaft	einmalig	Befristet
Summe der Auszahlungen		3.501.900 € in 2025 1.985.028 € in 2026	48.800 € in 2025 868.500 € in 2026
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)			48.800 € in 2025 868.500 € in 2026
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)		3.501.900 € in 2025 1.985.028 € in 2026	
Nachrichtlich: Vollzeitäquivalente			9,5

5.5.2 Laufende Verwaltungstätigkeit - Teilhaushalt IT-Referat

Auszahlungen	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe der Auszahlungen		9.379.052 € in 2025 4.794.500 € in 2026	225.250 € in 2026
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)			225.250 € in 2026
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)		9.379.052 € in 2025 4.794.500 € in 2026	
Nachrichtlich: Vollzeitäquivalente			2,0

Es sind zusätzliche Mittel erforderlich, da die Finanzierung weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen kann. Hinsichtlich der Begründetheit der erforderlichen Mittel wird auf Kapitel 5.4 verwiesen.

Die Bereitstellung der Mittel erfolgt durch Anmeldung zum Haushalt 2025 und 2026.

5.5.3 Darstellung der voraussichtlichen Haushaltsansätze neoFin SAP® Lösungen in den Jahren 2025 und 2026

Für das Programm neoFin SAP® ist der ursprüngliche Haushaltsansatz 2025 um 12.929.800 Euro auf 34.538.350 Euro zu erhöhen, und im Haushaltsplanaufstellungsverfahren im Rahmen des Schlussabgleiches 2 für das Jahr 2025 bei der Stadtkämmerei (Querschnitt) anzumelden. Der Mehrbedarf für das Jahr 2026 i. H. v. 7.371.350 Euro ist im Rahmen des Haushaltsplanaufstellungsverfahrens für das Jahr 2026 bei der Stadtkämmerei (Querschnitt) anzumelden.

Hinweis:

Aufgrund der Verlängerung des Programmes um 1 Jahr bis 31.12.2026 gibt es aktuell keine Ansätze im Finanzplan für 2026. Die Ansätze 2026 entsprechen dem zusätzlichen Mehrbedarf.

Der Ausweis der Restmittel ist vorläufig. Eine verbindliche Aussage liegt erst zum Jahresabschluss 2024 vor.

Teilhaushalt Stadtkämmerei

	Stand Schlussabgleich 1 2025	Ansatzserhöhung (Delta)	neuer Ansatz 2025	Ansatz 2026
Summe der Personalauszahlungen	317.800 €	48.800 €	366.600 €	366.600 €
Summe der Sachauszahlungen (Restmittel)	6.472.100 €	- €	6.472.100 €	
Summe der Sachauszahlungen (Mehrbedarf)	- €	3.501.900 €	3.501.900 €	1.985.000 €
Summe der Auszahlungen	6.789.900 €	3.550.700 €	10.340.600 €	2.351.600 €

Teilhaushalt IT-Referat

	Stand Schlussabgleich 1 2025	Ansatzserhöhung (Delta)	neuer Ansatz 2025	Ansatz 2026
Summe der Personalauszahlungen	225.250 €	- €	225.250 €	225.250 €
Summe der Sachauszahlungen (Restmittel)	14.593.400 €	- €	14.593.400 €	
Summe der Sachauszahlungen (Mehrbedarf)	- €	9.379.100 €	9.379.100 €	4.794.500 €
Summe der Auszahlungen	14.818.650 €	9.379.100 €	24.197.750 €	5.019.750 €

Gesamt neoFin SL

	Stand Schlussabgleich 1 2025	Ansatzserhöhung (Delta)	neuer Ansatz 2025	Ansatz 2026
Summe der Personalauszahlungen	543.050 €	48.800 €	591.850 €	591.850 €
Summe der Sachauszahlungen (Restmittel)	21.065.500 €	- €	21.065.500 €	- €
Summe der Sachauszahlungen (Mehrbedarf)	- €	12.881.000 €	12.881.000 €	6.779.500 €
Summe der Auszahlungen	21.608.550 €	12.929.800 €	34.538.350 €	7.371.350 €

5.5.4 Darstellung der Haushaltsansätze Projekt Rechnungsservice_LHM in den Jahren 2025 und 2026

Für das Projekt Rechnungsservice_LHM bleibt der ursprüngliche Haushaltsansatz 2025 für Personalauszahlungen unverändert. Der Mehrbedarf für das Jahr 2026 i. H. v. 501.840 Euro ist im Rahmen des Haushaltsplanaufstellungsverfahrens für das Jahr 2026 bei der Stadtkämmerei (Querschnitt) anzumelden.

Rechnungsservice_LHM				
	Stand Schlussabgleich 1 2025	Ansatzserhöhung (Delta)	neuer Ansatz 2025	Ansatz 2026
Summe der Personalauszahlungen	501.840 €	- €	501.840 €	501.840 €

6 Ausblick 2025

Der Schwerpunkt der **Resttätigkeiten 2024** wird die Umsetzung der noch wenigen ausstehenden Anforderungen sowie das Weiterführen und Intensivieren der integrativen Tests sein. Parallel wird der erste Migrationstest abgeschlossen und ausgewertet und die Ergebnisse in den ebenfalls noch für 2024 geplanten zweiten Migrationstest übertragen.

In den kritischen fachlichen Bereichen wie z.B. der Optionssatzmethode sowie dem Umgang mit den Baumaßnahmen aber auch der integrierten Haushaltsplanung werden parallel Systemvorstellungen und Demonstrationen durchgeführt werden, um die Fachbereiche zu informieren und zu involvieren.

Des Weiteren werden die Aktivitäten hinsichtlich der Rollen & Berechtigungen sowie der Erstellung von Schulungsunterlagen intensiviert; diese zwei Themenbereiche wurden bisher zugunsten der Umsetzung der Anforderungen weitgehend hintenangestellt.

Im Jahr 2025 werden dann die integrativen Tests insbesondere im Hinblick auf die Ende-zu-Ende Prozesse abgeschlossen. Ab Mitte des Jahres wird dann der Abnahmetest – über die gesamte fachliche Prozesslandschaft und auf migrierten Datenbeständen – starten. Gleichzeitig starten auf dem getesteten System die Schulungen – beginnend mit den Mitarbeitenden,

die auch den Abnahmetest begleiten und als Multiplikatoren für ihre Kolleg*innen bereitstehen – und anschließend für alle weiteren User. Wir gehen davon aus, dass die Schulungen aufgrund der hohen Anzahl von Usern auch noch für eine gewisse Zeit nach dem GoLive im Rahmen der **Early-Life-Phase 2026** fortgeführt werden.

7 Klimaprüfung

Das Thema des Vorhabens ist laut dem Leitfaden zur Klimaschutzprüfung nicht klimarelevant. Eine Einbindung des RKU ist nicht erforderlich.

8 Abstimmung mit den Querschnitts- und Fachreferaten

Die Beschlussvorlage ist mit dem Personal- und Organisationsreferat (Querschnitt) und der Stadtkämmerei (Querschnitt) abgestimmt.

Der Gesamtpersonalrat, das Revisionsamt, der Behindertenbeirat, die Datenschutzbeauftragte der LHM, das Direktorium und die Fachreferate wurden bei der Erstellung der Beschlussvorlage eingebunden. Die entsprechenden Rückmeldungen und die Würdigung durch das Programm neoFin SAP® Lösungen sind in der Anlage zur Beschlussvorlage ersichtlich.

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

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

II. Antrag der Referentin

1. Vom Vortrag der Referentin wird Kenntnis genommen.
2. Der Stadtrat stimmt der in Kapitel 5.1 vorgeschlagenen Verlängerung der Programmlaufzeit von neoFin SAP® Lösungen (vormals: digital/4finance) um ein Jahr auf Ende 2026 zu.
3. Der Stadtrat stimmt der in Kapitel 5.2 beschriebenen Konsolidierung des Scopes und Auslagerung in separat zu beantragende und zu genehmigende Projekte zu.
4. Der Stadtrat stimmt, wie in Kapitel 5.3 beschrieben, zu, das Personal- und Organisationsreferat (Fachreferat) zu beauftragen, die für das Programm neoFin SAP® Lösungen sowie das Projekt „Zentraler Rechnungsservice LHM“ besetzten Stellen bis zum 31.12.2026 zu verlängern.
5. Die Stadtkämmerei wird beauftragt, die Verlängerung von 9,5 VZÄ (aktuell befristet bis zum 31.12.2025) bis zum 31.12.2026 beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 301.924 Euro (40% des Jahresmittelbetrages).
6. Die Stadtkämmerei wird beauftragt die befristet im Jahr 2025 erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 48.800 € und die befristet im Jahr 2026 erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 868.500 € für die Personalauszahlungen im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung im Schlussabgleich 2025 bzw. der Entwurfsplanung 2026 anzumelden.
7. Das IT-Referat wird beauftragt, die Verlängerung von 2 VZÄ (aktuell befristet bis zum 31.12.2025) bis zum 31.12.2026 beim Personal- und Organisationsreferat zu veranlassen.
Im Ergebnishaushalt entsteht bei der Besetzung mit Beamten/-innen zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 80.980 Euro (40% des Jahresmittelbetrages).
8. Das IT-Referat wird beauftragt die befristet im Jahr 2026 erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 225.250 Euro für die Personalauszahlungen im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2026 anzumelden.
9. Die Stadtkämmerei (Fachreferat) wird beauftragt, die einmalig und befristet zusätzlich erforderlichen Haushaltsmittel (Mehrbedarf), wie in Kapitel 5.4 beschrieben, im Rahmen der Planungen zum Schlussabgleich 2025 sowie bei der Haushaltsplanaufstellung 2026 bei der Stadtkämmerei (Querschnitt) beim Produkt P41111310 „Finanzmanagement“, Produktleistung L41111310501 „neoFin SAP® Lösungen“, anzumelden. Dabei handelt es sich im Jahr 2025 um zusätzliche Mittel i. H. v. 3.501.900 Euro sowie im Jahr 2026 um zusätzliche Mittel i. H. v. 1.985.000 Euro.
10. Das IT-Referat wird beauftragt, die einmalig und befristet zusätzlich erforderlichen Haushaltsmittel, wie in Kapitel 5.4 beschrieben, im Rahmen der Planungen zum

Schlussabgleich 2025 sowie der Haushaltsplanaufstellung 2026 bei der Stadtkämmerei beim Produkt P 42111220 „Zentrale digIT“ anzumelden. Dabei handelt es sich im Jahr 2025 um zusätzliche Mittel i. H. v. 9.379.100 Euro sowie im Jahr 2026 um zusätzliche Mittel i. H. v. 4.794.500 Euro.

11. Die Verwaltung wird ermächtigt, die im Beschlusstext dargestellten erforderlichen zusätzlichen externen Ressourcen (Beratung, Lizenzen etc.), für den Gesamtzeitraum mit einem Volumen von bis zu 21.000.000 Euro (21 Millionen Euro) in Absprache mit der jeweils entsprechend zuständigen Vergabestelle im Wege eines Vergabeverfahrens zu beschaffen, sofern diese nicht über einen bestehenden Rahmenvertrag abgerufen werden können.

12. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

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

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der Vorsitzende

Dominik Krause
2. Bürgermeister

Die Referentin

Dr. Laura Dornheim
Berufsm. Stadträtin

IV. Abdruck von I. mit III.

über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium – Dokumentationsstelle

an das Revisionsamt

an die Stadtkämmerei – Programm neoFin SAP® Lösungen

z. K.