

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

Stadtkämmerei
RL

IT-Referat
RL

Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung – Fit für die Digitalisierung – Redesign der Finanz- und der Logistikprozesse mit der strategischen Lösung SAP S/4HANA

Organisation der Buchhaltung ergebnisoffen überprüfen
Antrag Nr. 08-14 / A 04927 der Stadtratsfraktion der FDP
vom 17.12.2013, eingegangen am 17.12.2013

Doppische Buchhaltung optimieren!
Antrag Nr. 08-14 / A 01556 von Herrn StR Hans Dieter Kaplan, Herrn StR Haimo Liebich,
Frau StRin Beatrix Zurek
vom 12.05.2010, eingegangen am 12.05.2010

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 13714

2 Anlagen
Anlage 1: Programmorganisation S/4HANA
Anlage 2: Stellungnahmen der Referate

**Beschluss des gemeinsamen Finanzausschusses und IT-Ausschusses vom 22.01.2019
(VB)**

Öffentliche Sitzung

Inhaltsverzeichnis	Seite
I. Vortrag der Referenten	3
1. Zusammenfassung	3
2. Ausgangslage	5
2.1 Rechnungswesen, Logistik, Immobilienmanagement (SAP Business Suite)	5
2.2 Berichtswesen, Konzernkonsolidierung, Haushaltsplanung (BW)	6
2.3 Einkauf und dezentrale Beschaffung (SRM und SRM-MDM-Catalog)	6
2.4 Betrieb, Testmanagement und Dokumentation SAP-Systeme (Solution Manager)	7
3. Bewertung und Zielzustand	8
3.1 Rechnungswesen, Logistik, Immobilienmanagement (SAP Business Suite)	8
3.1.1 Systemkonversion (System Conversion)	9

3.1.2 Neuimplementierung (New Implementation)	10
3.1.3 Vergleich der Szenarien aus funktionaler und strategischer Sicht	11
3.1.4 Vergleich der Szenarien aus Sicht des Gesamtaufwands / Gesamtdauer	13
3.1.5 Vorschlag Vorgehen	15
3.2 Berichtswesen, Konzernkonsolidierung, Haushaltsplanung (BW)	15
3.3 Einkauf und dezentrale Beschaffung (SRM und SRM-MDM-Catalog)	15
3.4 Betrieb, Testmanagement und Dokumentation SAP-Systeme (Solution Manager)	16
4. Weiteres Vorgehen	17
4.1 Zeitplanung	18
4.2 Kostenschätzung	19
4.3 Einbindung und Kommunikation	20
4.4 Nächste Stadtratsbefassungen	21
II. Antrag der Referenten	22
III. Beschluss	24

I. Vortrag der Referenten

1. Zusammenfassung

Die Landeshauptstadt München nutzt zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Haushaltswirtschaft, Kassenwesen, Vermögenswirtschaft, Logistik und Immobilienmanagement SAP-Systeme.

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

Aus diesem Grund hat die Firma SAP eine neue Produktgeneration (S/4HANA, BW/4HANA) entwickelt und 2015 auf den Markt gebracht.

Der Support für die gesamte bestehende Business Suite wird vom Hersteller 2025 beendet. Vor dem Hintergrund der Stadtratsentscheidung SAP für Finanzen, Logistik und Immobilienmanagement als strategische Lösung einzusetzen muss die LHM deshalb auf das neue S/4HANA umstellen.

Für die Transformation existieren zwei mögliche Szenarien:

- **Neuimplementierung** (New Implementation oder Greenfieldvariante):
Die Neuimplementierung wird empfohlen, wenn die produktive Lösung die aktuellen Geschäftsanforderungen nicht mehr vollständig erfüllt und ein großer Innovationsdruck für neue Geschäftsprozesse besteht.
- **Systemkonversion** (System Conversion oder Brownfieldvariante):
Die Systemkonversion wird empfohlen, wenn eine aktuelle Lösung, die die Geschäftsanforderungen weitestgehend erfüllt auf S/4HANA gehoben werden soll und kein Innovationsdruck für neue Geschäftsprozesse besteht.

Die Geschäftsprozesse des Rechnungswesens und der Logistik wurden vor rund zwanzig Jahren entwickelt. Der Wechsel zur später eingeführten KommHV Doppik war nur mit Einschränkungen möglich und beinhaltet Ausnahmegenehmigungen für die LHM. Gesetzesänderungen und Anpassungen an den Geschäftsprozessen gestalten sich aufgrund der prozessualen Restriktionen zunehmend schwierig. Neue Herausforderungen der Digitalisierung und des demographischen Wandels können mit der aktuellen Prozesslandschaft nur noch unzureichend adressiert werden.

Für die Landeshauptstadt München bietet sich daher an, im Rahmen einer **Neuimplementierung**, die Geschäftsprozesse der Finanzen und der Logistik zu überprüfen und an den aktuellen Anforderungen aus den Geschäftszielen und der Geschäftsstrategie zukunftsfähig und standardnah neu zu gestalten.

Dadurch wird ein hohes Maß an Zukunftsfähigkeit erreicht. Gleichzeitig verringert sich perspektivisch, aufgrund der geringeren Abweichung vom Standard, der Aufwand für den Betrieb der SAP-Landschaft.

Die SAP-Landschaft kann dadurch seiner Rolle als digitaler Kern der querschnittlichen Ressourcenbereitstellungsprozesse für den Hoheitsbereich gerecht werden.

Da die daraus resultierenden Aufgaben hinreichend komplex sind und mehrere Jahre andauern, wird empfohlen ein Programm zur Modernisierung der SAP-Landschaft und der Geschäftsprozesse die darin realisiert sind, aufzulegen. In dessen Rahmen soll dann in einzelnen abgeschlossenen Projekten die Modernisierung durchgeführt werden.

2. Ausgangslage

Die im Einsatz befindliche SAP-Landschaft des Hoheitsbereichs ist Plattform für eine Vielzahl an Geschäftsprozessen. Sie besteht im Wesentlichen aus:

- Für die Abbildung des Rechnungswesens, der Logistik und des Immobilienmanagement die **SAP Business Suite**^{1*}.
- Für das Berichtswesen, die Erstellung der LHM-Konzernbilanz und zukünftig für die Unterstützung der Haushaltsplanung das **SAP Business Warehouse**^{2*}.
- Für den Einkauf von Rahmenvertragsartikel und die dezentrale Beschaffung das **SAP Supplier Relationship Management**^{3*}.
- Für die Abbildung der Rahmenvertragsartikel in einem Einkaufskatalog den **SAP SRM-MDM-Catalog**^{4*}.
- Für den Betrieb, das Testmanagement und die Dokumentation der SAP-Landschaft den **SAP Solution Manager**^{5*}.

2.1 Rechnungswesen, Logistik, Immobilienmanagement (SAP Business Suite)

Die aktuell für das gesamte Rechnungswesen und weite Teile der Logistik der Landeshauptstadt München genutzte Lösung wurde in einem Projekt von 1998 bis 2003 entwickelt und eingeführt.

Rund 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen pro Jahr 15.000 Bestellanforderungen, 200.000 Bestellungen, 700.000 Eingangsrechnungen, 170.000 Verkaufsbelege, 185.000 Ausgangsrechnungen, 5.000 Instandhaltungsaufträge und 5.500.000 Belege im Vertragskontokorrent (Veranlagungsverfahren) und erzeugen dabei 6.600.000 Buchhaltungsbelege.

Die Lösung wurde in den letzten fünfzehn Jahren beständig weiterentwickelt, gewartet und aktualisiert.

Mit der Einführung der KommHV Doppik in Bayern und der damit verbundenen veränderten Rechtslage hat die LHM 2009 von der Kameralistik auf den Produktorientierten Haushalt umgestellt. Eine vollständige Adaption der aktuellen Rechtslage wurde nicht umgesetzt. Es besteht eine Ausnahmegenehmigung.

Die in der Lösung abgebildeten Geschäftsprozesse stammen in weiten Teilen noch aus der Einführungsphase. Optimierungen und Veränderungen sind aufgrund des Al-

1 SAP Business Suite: Lösung der Firma SAP zur Steuerung aller betrieblichen Ressourcenverbrauchsprozesse

2 SAP Business Warehouse (BW): Lösung der Firma SAP zur Datenanalyse

3 SAP Supplier Relationship Management (SRM): Lösung der Firma SAP für den strategischen und den operativen Einkauf

4 SAP SRM-MDM-Catalog: Lösung der Firma SAP zur Abbildung von Rahmenvertragsartikeln (vgl. Amazon)

5 SAP Solution Manager (SolMan): Lösung der Firma SAP zur Einführung, den Betrieb und die Weiterentwicklung von SAP Systemen durch Systemdokumentation, Testautomatisierung, Anforderungsmanagement, Systemanalysen.

ters der Lösung zunehmend schwierig und stoßen immer wieder auf die fehlende Flexibilität der aktuellen Lösung.

Die Umsetzung neuer Anforderungen erfordern zunehmend mehr Aufwand. Anforderungen an die Digitalisierung und weitere unabwendbare gesellschaftliche Entwicklungen sind in der Lösung nicht mehr realisierbar.

Ein externes Gutachten zur Organisation der Buchhaltung der Firma arf kommt nach intensiven Istanalysen, u.a. mit zahlreichen Interviews in den Buchhaltungs- und IT-Bereichen zu dem Ergebnis, dass Handlungsbedarf hinsichtlich der Geschäftsprozesse und der Ausrichtung des Buchhaltungssystems besteht.

Der Hersteller hat die Wartung für 2025 aufgekündigt. Die Wartung des Herstellers endet demnach 2025.

Es besteht Handlungsbedarf.

2.2 Berichtswesen, Konzernkonsolidierung, Haushaltsplanung (BW)

Die Stadtämmerei setzt seit 2007 für die Unterstützung der Prozesse im Produktorientierten Haushalt und im Finanzwesen das Business Warehouse⁶ (BW) ein. Darüber hinaus wird das BW für das Berichtswesen (u.a. Management Reporting, Finanzcontrolling, PSCD-Berichte, Produktberichte) eingesetzt. Das BW wird zudem für die Erstellung des LHM-Konzernabschlusses genutzt. Zukünftig ist vorgesehen den Haushaltsplanungsprozess systemtechnisch durch das BW zu unterstützen.

Die Lösung adressiert die aktuellen Anforderungen und ist grundsätzlich in der nahen Zukunft auch noch für eine moderate Weiterentwicklung geeignet.

Der Hersteller hat jedoch auch hier die Wartung für 2025 aufgekündigt.

Es besteht daher Handlungsbedarf.

2.3 Einkauf und dezentrale Beschaffung (SRM und SRM-MDM-Catalog)

Das Supplier Relationship Management⁷ (SRM) wurde 2004 zur Abwicklung der dezentralen Beschaffung vor allem im Baureferat für die Beschaffung von Baudienstleistungen und im Referat für Bildung und Sport für die Beschaffung von Verwaltungsbedarf eingeführt und ermöglicht eine webbasierte Beschaffung. An die Lösung angeschlossen ist eine Einkaufskataloglösung. Diese stellt Rahmenvertragsartikel bereit und ermöglicht eine komfortable Suche und Auswahl der gewünschten Artikel.

Rund 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfassen pro Jahr 45.000 Warenkörbe und wählen dabei aus rund 20.000 Rahmenvertragsartikel im SRM-MDM-Catalog⁸ aus.

6 SAP Business Warehouse (BW): Lösung der Firma SAP zur Datenanalyse

7 SAP Supplier Relationship Management (SRM): Lösung der Firma SAP für den strategischen und den operativen Einkauf

8 SAP SRM-MDM-Catalog: Lösung der Firma SAP zur Abbildung von Rahmenvertragsartikeln (vgl. Amazon)

Sowohl das SRM als auch der SRM-MDM-Catalog wurden beständig weiterentwickelt und aktualisiert. Das SRM adressiert die aktuellen Anforderungen an die Beschaffungslösung. Der SRM-MDM-Catalog hat jedoch zahlreiche Einschränkungen in der Bedienung in der Performance und im Betrieb. Insbesondere die Ladeprozesse der Lieferantenkataloge belastet die Vergabestelle 1 regelmäßig stark. Der Supportaufwand ist unverhältnismäßig hoch.

Der Hersteller hat die Wartung für das SRM nun für 2025 aufgekündigt. Die Lösung wird nicht weiter fortgeführt.

Für den SRM-MDM-Catalog wurde die Wartung vom Hersteller ebenfalls aufgekündigt. Hier endet der Support jedoch bereits 2020.

Es besteht sowohl für das SRM als auch für den SRM-MDM-Catalog Handlungsbedarf.

2.4 Betrieb, Testmanagement und Dokumentation SAP-Systeme (Solution Manager)

Der SAP Solution Manager⁹ ist die vom Hersteller empfohlene Lösung zum Betrieb, zum Testmanagement, zur Dokumentation und zum Änderungsmanagement der anderen SAP-Systeme. Der Solution Manager in der eingesetzten Version 7.1 ist seit 2018 nicht mehr im Herstellersupport. Ein Wechsel auf die aktuelle Version ist alleine schon aus Sicherheitsgründen dringend erforderlich.

Aktuell wird der Solution Manager lediglich zur Dokumentation der aktiven SAP-Landschaft und für das Testmanagement genutzt.

Dabei werden rund 6.000 Testfälle im Solution Manager verwaltet.

Die Dokumentation entspricht nicht mehr den aktuellen Anforderungen an eine Systemdokumentation. Festlegungen aus dem Servicemodell IT wurden wegen des großen Umfangs der Dokumentation noch nicht umgesetzt.

Das Testmanagement nutzt nur Grundfunktionalitäten. Möglichkeiten zur Bestimmung des optimalen Testumfangs und Methoden der Testautomatisierung werden nicht genutzt. Der Testumfang bei Änderungen wird aufgrund von Erfahrungswerten festgelegt. Die Validität der Tests ist dadurch begrenzt und der Testumfang nicht optimiert.

Die vom Hersteller dringend angeratene Steuerung der Systemänderungen über den Solution Manager wird aktuell nicht genutzt. Die dadurch entstehenden Risiken von ungewollten Änderungen am produktiven System (Downgrades¹⁰, Systemschiefstände und dergleichen) werden aktuell durch intensive Prüfung der Transporte neuer

⁹ SAP Solution Manager (SolMan): Lösung der Firma SAP zur Einführung, den Betrieb und die Weiterentwicklung von SAP Systemen durch Systemdokumentation, Testautomatisierung, Anforderungsmanagement, Systemanalysen.

¹⁰ Downgrades: Unerwünschte Rücknahme von bereits produktiven Systemveränderungen aufgrund falscher Transportreihenfolge der Systemänderungen aus dem Entwicklungs- in das Produktivsystem.

Entwicklungen in die produktive Landschaft weitestgehend verhindert. Das Risiko besteht dennoch fort.

Möglichkeiten, neue Softwarestände des Herstellers auf seine Auswirkungen auf das produktive System zu prüfen, werden aktuell nicht genutzt. Neue Service Packages¹¹ und Enhancement Packages¹² müssen derzeit manuell analysiert werden, der Testumfang aufgrund von Erfahrungswerten festgelegt werden und dennoch verbleibt ein Risiko unerwünschter Effekte auf das produktive System.

Aktuelle SAP-Lösungen können mit dem Releasestand¹³ des Solution Managers nicht mehr betrieben werden.

Es besteht sofortiger Handlungsbedarf.

3. Bewertung und Zielzustand

Wie unter 2. dargestellt besteht für die gesamte SAP-Landschaft Handlungsbedarf sowohl aus prozessualer Sicht als auch aus technischer Sicht.

3.1 Rechnungswesen, Logistik, Immobilienmanagement (SAP Business Suite)

Die SAP Business Suite¹⁴ ist bis 2025 durch das Nachfolgeprodukt zu ersetzen.

Das Nachfolgeprodukt S/4HANA¹⁵ wurde unter der Prämisse entwickelt, die Lösung deutlich zu vereinfachen, die Lösung auf den Einsatz von spaltenbasierten InMemory-Datenbanken¹⁶ zu optimieren und dadurch die Performanz der Lösung zu steigern und für jede prozessuale Problemstellung genau eine Lösung zu bieten, also Redundanzen zu vermeiden.

Die neue Lösung ermöglicht somit enorme Reaktionsgeschwindigkeiten und Geschäftsprozesse in Echtzeit und zudem eine moderne Benutzeroberfläche (SAP Fiori¹⁷), welche ein ansprechendes Design bietet und eine schnelle Einarbeitung ermöglicht sowie für mobile Endgeräte geeignet ist.

Dadurch ergibt sich eine dramatische Änderung (Vereinfachung) im Datenmodell, aber auch Änderungen in den Geschäftsprozessen.

11 Bündel von Korrekturen an vorhanden Funktionen in einer Systemversion die in den meisten Fällen keine neuen Funktionalitäten umfassen

12 Aktualisierungspakete innerhalb einer Systemversion (auch mit großen Anpassungen und neuen Funktionalitäten)

13 Freigegebener Stand einer Systemversion

14 SAP Business Suite: Lösung der Firma SAP zur Steuerung aller betrieblichen Ressourcenverbrauchsprozesse

15 SAP S/4HANA steht für S=simple, da mit dem Produkt eine Vereinfachung des aktuellen System einhergehen soll, 4= vierte Produktgeneration und HANA für Highperformance Analytic Appliance

16 Eine In-Memory-Datenbank (IMDB) ist ein Datenbankmanagementsystem, das den Arbeitsspeicher eines Computers als Datenspeicher nutzt. Damit unterscheidet es sich von herkömmlichen Datenbankmanagementsystemen, die dazu Festplattenlaufwerke verwenden. Der Arbeitsspeicher eines Rechners bietet wesentlich höhere Zugriffsgeschwindigkeiten als Festplattenlaufwerke und die Algorithmen für den Zugriff sind einfacher. Deshalb sind In-Memory-Datenbanken wesentlich schneller und ihre Zugriffszeiten sind besser vorhersagbar als die von auf Festplatten zugreifenden Datenbankmanagementsystemen.

17 SAP Fiori ist eine neue Technologie für eine Benutzeroberfläche die plattformunabhängig (Windows, Linux, Android, iOS) und endgeräteunabhängig (Desktop, Laptop, Tablet, Smartphone) Transaktionen als Apps bereitstellt und ein modernes zeitgemäßes Benutzungserlebnis ermöglicht.

Der Hersteller bietet für die Transformation der Business Suite zu einem S/4HANA im wesentlichen zwei Vorgehensweisen an.

3.1.1 Systemkonversion (System Conversion)

Die Systemkonversion sieht vor, dass die produktive Lösung durch mehrere Konversionsschritte von einer Business Suite in ein aktuelles SAP S/4HANA umgewandelt wird.

Dies erfordert zunächst, das produktive System in einzelnen Vorprojekten fähig für die Konversion zu machen. Es müssen Teile der Lösung vorab neu konzipiert und eingeführt werden. Dazu müssen grundlegende und umfangreiche Änderungen

- an der Hauptbuchhaltung,
- an der Anlagenbuchhaltung,
- an der Budgetverwaltung,
- im Stammdatenmanagement der Debitoren und Kreditoren,
- in der Materialbewertung,
- in den kundeneigenen Lösungen und
- an der Unicodefähigkeit

vorgenommen werden.

Erst danach kann über diverse technische Schritte das System konvertiert werden.

Innovationen finden erst in Nachfolgeprojekten statt.

Der Weg der Systemkonversion wird dann empfohlen, wenn eine aktuelle Lösung, die die Geschäftsanforderungen weitestgehend erfüllt, auf S/4HANA gehoben werden soll und kein Innovationsdruck für neue Geschäftsprozesse besteht.

Vorteile dieses Vorgehens sind:

- Die eigentliche Systemkonversion ist technisch weniger anspruchsvoll.
- Die eingeführten Geschäftsprozesse bestehen in S/4HANA weiterhin nahezu unverändert zur Verfügung.
- Da das bestehende System lediglich technisch konvertiert wird ist keine Datenmigration erforderlich.

Nachteile dieses Vorgehens sind:

- Trotz zahlreicher Vorprojekte gibt es durch die Konversion selbst keine Innovationen.

- Kundeneigene Entwicklungen erhöhen das Risiko und den Aufwand der Konversion.
- Alte Systemrestriktionen werden bei der Konversion mitgenommen.
- Da keine Migration stattfindet, werden Altdaten nicht bereinigt.

3.1.2 Neuimplementierung (New Implementation)

Bei einer Neuimplementierung, häufig auch Greenfieldansatz genannt, wird parallel zur bestehenden Lösung eine neue S/4HANA Lösung aufgebaut und basierend auf best practice¹⁸ Prozessen an den Geschäftsanforderungen ausgerichtet.

Zum Wechsel werden Stammdaten, offene Posten und Bestände vom Altsystem auf das S/4HANA migriert. Historische Daten verbleiben im Altsystem.

Dieses Vorgehen wird immer dann empfohlen, wenn die produktive Lösung die aktuellen Geschäftsanforderungen nicht mehr vollständig erfüllt und ein großer Innovationsdruck für neue Geschäftsprozesse besteht.

Vorteile dieses Vorgehens sind:

- Restriktionen des Altsystems werden nicht mitgenommen.
- Geschäftsprozesse können ohne bisheriger Restriktionen und ohne historischem Ballast - ausgerichtet an der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen - neu designed werden.
- Geschäftsprozesse können ausgerichtet an Best Practices neu gedacht werden.
- Es bietet sich die Chance, die neue Lösung nahe an der Standardauslieferung zu belassen.
- Es sind keine umfangreichen Vorprojekte nötig.
- Alte Systementwicklungen sind im neuen System nicht mehr als Ballast vorhanden.
- Das Risiko beim Übergang von Alt auf Neu (CutOver) kann durch die gleichzeitige Verfügbarkeit des Alt- und des Neusystems verringert werden (Fallback¹⁹).

Nachteile dieses Vorgehens sind:

- Die Migration der Bestände, offene Posten und Stammdatenmanagement muss konzipiert und realisiert werden.

¹⁸ Best Practices sind vorkonfigurierte, unmittelbar einsatzfähige Prozesse, die basierend auf Einführungsprojekten aller Nutzungsunternehmen von der Firma SAP entwickelt wurden.

¹⁹ Fallback = Rückfallszenario: Strategien, die beim Scheitern des Produktivstarts dafür sorgen, dass schnellstmöglich wieder ein geregelter Geschäftsbetrieb erreicht werden kann.

- Der Zugriff auf die Altdaten und die Archivierung des Altssystem muss konzipiert und realisiert werden.
- Bei einer strikten Ausrichtung an den ausgelieferten best practice Prozessen der SAP (IT) sowie Prozessmodellen im kommunalen Umfeld z.B. der KGSt²⁰ (fachlich) könnten organisatorische Veränderungen nötig werden.

3.1.3 Vergleich der Szenarien aus funktionaler und strategischer Sicht

Die derzeit im Einsatz befindliche Lösung erfüllt die aktuellen Geschäftsanforderungen nicht mehr vollständig, z.B. konnten im Projekt „Neuer Haushalt München“ die Anforderungen an eine neue Produktstruktur nicht im Finanzhaushalt und in der Finanzrechnung umgesetzt werden.

Die aktuelle Lösung ist zudem an einigen Stellen umfangreich mit kundeneigenen Entwicklungen verändert. Künftige Anforderungen an die Lösung werden durch die aktuelle Lösung verhindert.

Mit einer Systemkonversion sind insbesondere folgende Nachteile verbunden:

- Große Mengen von Altdaten müssen unnötigerweise übernommen werden.
- Neue Herausforderungen der Digitalisierung können nur schwer bewältigt werden. Neue Geschäftsanforderungen können mangels Flexibilität nicht oder nur erschwert umgesetzt werden.
- Es sind mehrere Vorprojekte nötig, um die aktuelle Lösung erst fähig für eine Systemkonversion zu machen.
- Mit dem Aufwand ist jedoch keinerlei Innovation verbunden.

Eine Neuimplementierung hingegen bietet die Chance eines Neuanfangs.

Die Geschäftsprozesse können an den aktuellen und zukünftigen Geschäftsanforderungen ausgerichtet werden. Eine fachliche wie technische Neuorientierung auf Basis der Geschäftsziele und der Geschäftsstrategie sowie standardisierter Prozesskataloge wird dadurch bestmöglich unterstützt.

Das Rechnungswesen und die Logistik der Landeshauptstadt München werden so fit für die großen Herausforderungen der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen und der fortschreitenden Digitalisierung.

Ergänzend hierzu besteht im Rahmen einer Neuimplementierung die Möglichkeit die unterschiedlichen Empfehlungen des Revisionsamtes, des bayerischen Kommunalen

Prüfungsverbandes sowie aus dem Gutachten zur Buchhaltung der LHM der Firma auf aufzugreifen.

Hier sind insbesondere zu nennen:

- Optimierung Kontenplan (entsprechend gesetzlicher Vorgaben), um z.B. die Problematik falscher Sachkontenauswahl zu reduzieren.
- Optimierung Monats- und Jahresabschlüsse zur besseren periodengerechten Erfassung von Forderungen und Verbindlichkeiten.
- Weitere Optimierung und Vereinfachung der Prozesse, um z.B. die Anlagenabrechnung stärker zu unterstützen und damit den Abrechnungstau abzubauen.
- Einheitliche doppische kongruente Strukturen anwendungsübergreifend zur weiteren Vereinfachung von Planung und Vollzug.

Generell werden sowohl von den Prüfungsinstanzen als auch von den Referaten eine einheitlichere, stärker aufeinander abgestimmte SAP-Infrastruktur und kongruente Prozesse gewünscht.

Durch die ständige Fortentwicklung, Einführung weiterer Anwendungen und Prozesse ergibt sich eine hohe Komplexität.

Auch die Einführung der kaufmännischen Buchführung während kameraler Planung und Rechnungslegung führte zu komplexeren Prozessen.

Das externe Gutachten kommt zum Ergebnis, dass mit dem Neuaufbau des Buchhaltungssystems basierend auf vorkonfigurierten Standardprozessen die besten Möglichkeiten zur Umsetzung der Anforderungen der zentralen sowie dezentralen Buchhaltungsbereiche sowie der IT bestehen.

Die vom Gutachten genannten Potenziale eines solchen Vorgehens wie

- Reduzierung der Komplexität,
- generelle Nutzung von integrativen Standardprozessen,
- Berücksichtigung aktueller gesetzlicher Anforderungen sowie zukünftiger Innovationserfordernisse,
- Integration bestehender und geplanter Projekte in ein Neuimplementierungsprojekt und damit Ressourcenschonung und direkte Einbindung in Standardprozesse,
- besseres, umfangreicheres, einfacheres und flexibleres dezentrales Berichtswesen und

- Aktualisierung und Vervollständigung von Prozessdokumentationen bestärken die Entscheidung für den Vorschlag eines Greenfieldansatzes²¹.

Mit den Ergebnissen der eigentlichen Beauftragung wurde der Stadtrat im November 2015 befasst (Vorlagennummer V 04498).

Die Ergebnisse der Folgebeauftragung sollen im Rahmen der Neuimplementierung aufgegriffen und berücksichtigt werden.

Eine separate Befassung des Stadtrates zu einem früheren Zeitpunkt erschien nicht sinnvoll, da auf Grund der parallel laufenden Untersuchung der IT und der darauf basierenden Entscheidungen u.a. zu einer Umorganisation ein realistischer sowie erfolgversprechender Vorschlag zur Umsetzung der Empfehlungen nicht möglich war. Zudem verdichteten sich die Anzeichen dass eine grundlegende Änderung der SAP-Systeme ansteht und somit punktuelle Anpassungen im bestehenden System nur zeitlich befristet zum Einsatz kommen.

Es erschien sinnvoll und ressourcenschonend die Punkte im Rahmen einer anstehenden Systemumstellung aufzugreifen und umzusetzen.

3.1.4 Vergleich der Szenarien aus Sicht des Gesamtaufwands / Gesamtdauer

Ein Gegenüberstellung der beiden Transformationsszenarien²² zeigt **keine signifikanten Unterschiede** bei dem notwendigen **Gesamtaufwand** und **Gesamtdauer** der Umsetzung. Die Aufwände verteilen sich jedoch sehr unterschiedlich über die Gesamtlaufzeit der Transformation.

Bei der Systemkonversion fällt bereits zu Beginn ein hoher Aufwand für die vorbereitenden Tätigkeiten sowohl im Fachbereich als auch in der IT an. Während der eigentlichen Systemkonversion ist der Aufwand dann geringer und hat seinen Schwerpunkt auf der technischen Umsetzung. Nach der Systemkonversion liegt ein großer Teil der zu erwartenden Aufwände wieder auf Fachbereich und IT, um die nun nötigen Nacharbeiten und Innovationen umzusetzen.

Bei der Neuimplementierung hingegen sind vor dem Projekt keine technischen Vorarbeiten und keine Vorprojekte erforderlich. Der Großteil der Aufwände ist während des Neuimplementierungsprojekts zu leisten. Es empfiehlt sich, nötige Innovationen des Rechnungswesens unmittelbar bereits im Projekt zu erledigen. Die Aufwände verteilen sich in dieser Phase sowohl auf den Fachbereich als auch auf die IT. Nach der Neuimplementierung sind keine umfangreichen Nacharbeiten erforderlich, da die Innovationen bereits während des Projektes umgesetzt werden.

²¹ Greenfieldansatz: Synonym für Neuimplementierung

²² Transformation: Umfassende Veränderung von IT-Systemen.

Fazit

Somit ist es aus Sicht der Stadtkämmerei und des IT-Referates dringend geboten, mittels einer **Neuimplementierung** ein auf dem angebotenen Standard basierendes, zukunftsfähiges und innovatives System aufzubauen, statt mit ähnlichem Zeit- und Ressourcenaufwand, ein altes System auf neuer technologischer Basis zur Verfügung zu stellen.

Geschäftsprozesse können ausgerichtet an den aktuellen Anforderungen und standardkonform optimiert etabliert werden. Gleichzeitig kann alter Datenballast entfernt und mangelnde Flexibilität beseitigt werden.

Aktuelle Anforderungen an die Geschäftsprozessdokumentation, die Datensicherheit, den Datenschutz und der Digitalisierung können umgesetzt werden.

Empfehlungen des Revisionsamtes, des BKPV²³ und des Externen Gutachtens (und damit Anforderungen und Wünsche der dezentralen und zentralen Buchhaltungs- und IT-Bereiche) können aufgegriffen und berücksichtigt werden.

Ebenso bleiben die Stadtratsanträge Nr. 08-14 / A 04927 der Stadtratsfraktion der FDP vom 17.12.2013, eingegangen am 17.12.2013 „Organisation der Buchhaltung ergebnisoffen überprüfen“ und Nr. 08-14 / A 01556 von Herrn StR Hans Dieter Kaplan, Herrn StR Haimo Liebich, Frau StRin Beatrix Zurek, vom 12.05.2010, eingegangen am 12.05.2010 „Doppische Buchhaltung optimieren!“ aufgegriffen und werden im Rahmen des Programms S/4 HANA endgültig abgearbeitet.

Eine Abkehr von SAP als Lösung für den Betrieb des Rechnungs- und Personalwesens scheidet vor dem Hintergrund der Stadtratsentscheidungen SAP als strategische Lösung einzusetzen aus.

Dies sind insbesondere:

- SAP besitzt in der LHM aufgrund der hohen Verbreitung eine hohe Bedeutung für das Rechnungswesen und Personalmanagement: Allein im Hoheitsbereich der LHM wird das Rechnungswesensystem MKRw²⁴ der Stadtkämmerei, das Personalmanagementsystem paul@ des Personal- und Organisationsreferats, sowie die Systeme vom Abfallwirtschaftsbetrieb München (AWM), der Münchner Stadtentwässerung (MSE), der Markthallen München (MHM) und der Münchner Kammerspiele (MK) in Summe von über 6.000 Anwenderinnen und Anwendern genutzt.
- SAP als strategische Lösung sichert der LHM eine größtmögliche Unabhängigkeit und Flexibilität, da SAP als Software-Lieferant
 - ein starker und verlässlicher Partner der LHM ist,
 - einen marktweit hohen Verbreitungsgrad von SAP-Lösungen bietet,

²³ Bayerischer Kommunalen Prüfungsverband

²⁴ Münchner Kommunales Rechnungswesen

- im Vergleich mit Konkurrenten sehr hohe Verfügbarkeit von Beratungs- und Lösungs-Know-How bietet und damit eine geringere Abhängigkeit von internen Ressourcen erlaubt sowie
- eine hohe Kontinuität in der System- und Entwicklungsumgebung gewährleistet.

3.1.5 Vorschlag Vorgehen

Die Stadtkämmerei und das IT-Referat schlagen deshalb für die Transformation der SAP Business Suite auf S/4HANA den Weg der **Neuimplementierung** vor.

3.2 Berichtswesen, Konzernkonsolidierung, Haushaltsplanung (BW)

Die produktive Lösung ist bis 2025 durch das Nachfolgeprodukt BW/4HANA²⁵ abzulösen. Das BW/4HANA zeichnet sich insbesondere durch ein vereinfachtes Datenmodell mit spürbar weniger Objekten aus. Der administrative Aufwand und die Datenladezeiten werden signifikant verringert. Zudem steht ein optimiertes Echtzeit-Reporting zur Verfügung. Die Vorzüge der o.g. HANA-Technologie kommen auch hier zum tragen. Das BW/4HANA ist für S/4HANA optimiert. Damit profitiert die LHM vom vollen Funktionsumfang und den zukünftigen SAP-Innovationen im Bereich Data Warehouse.

Grundsätzlich gibt es auch hier die Transformationswege Neuimplementierung und Systemkonversion. Anders als bei S/4HANA sind hier drei grundsätzlich unterschiedliche Lösungsbereiche realisiert, die Planung, die Konzernkonsolidierung und das Managementreporting. Für die drei Teilbereiche ist einzeln zu untersuchen, wie eine Abbildung unter S/4HANA und BW/4HANA idealtypisch erfolgt und welche Komponenten hierfür perspektivisch zum Einsatz kommen sollen.

Eine valide Aussage zum Wechselszenario kann daher im Moment noch nicht getroffen werden.

Es wird daher empfohlen, orientiert an der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen, mögliche Wechselszenarien und eine Ziellandschaft zu entwickeln und zeitlich nach der S/4HANA-Transformation umzusetzen. Eine enge Verzahnung der S/4HANA-Transformation und der BW/4HANA-Transformation ist zwingend nötig.

3.3 Einkauf und dezentrale Beschaffung (SRM und SRM-MDM-Catalog)

Für das Supplier Relationship Management gibt es kein Nachfolgeprodukt. Hier wird eine Reintegration in das S/4HANA empfohlen. Da jedoch aktuell noch nicht alle von der Landeshauptstadt München genutzten Komponenten zufriedenstellend in S/4HANA abgebildet werden können, wird empfohlen die Rückführung in das S/4HANA erst

²⁵ BW/4HANA. Aktuelle Lösung der Firma SAP für operatives und strategisches Reporting

zu einem späteren Zeitpunkt, jedoch rechtzeitig vor 2025 detailliert zu planen und eng verzahnt mit der S/4HANA-Transformation umzusetzen.

Da der Support des SRM-MDM-Catalog bereits 2020 endet muss hier eher gehandelt werden. Als Nachfolgeprodukte stehen wahlweise der Lean Catalog²⁶ und eine Kataloglösung über SAP Ariba²⁷ in der Cloud²⁸ zur Verfügung. Hier kann aktuell noch keine Produktempfehlung ausgesprochen werden.

Es wird daher empfohlen, bereits 2019 für den Katalog eine Ziellösung und eine Umsetzungsplanung zu beginnen und den Katalogwechsel bereits 2020 vorzunehmen, um den Katalog nicht ohne Herstellersupport zu betreiben. Dies erfordert jedoch, dass der Katalog zunächst am aktuellen SRM angeschlossen und zu einem späteren Zeitpunkt dann an das S/4HANA angebunden werden muss.

3.4 Betrieb, Testmanagement und Dokumentation SAP-Systeme (Solution Manager)

Der Solution Manager 7.1 ist dringend durch das Nachfolgeprodukt Solution Manager 7.2 abzulösen. Aufgrund der geringen Nutzungsbreite der aktuellen Lösung, der starken technischen Veränderungen und der großen Anzahl der zu aktualisierenden Dokumentation, ist ein einfacher Upgrade auf die neue Produktversion nicht zielführend.

Für die Modernisierung der SAP-Landschaft ist Grundvoraussetzung ein vollständig ausgeprägter Solution Manager 7.2.

Hier sollte dann im Rahmen der Modernisierung der Geschäftsprozesse und der dafür eingesetzten Lösungen der SAP-Landschaft

- die Lösungsdokumentation,
- das Testmanagement,
- das Fehler- und Abweichungsmanagement (Defectmanagement),
- das Change- und Releasemanagement und
- ggf. weitere Komponenten

ausgeprägt und genutzt werden.

Aufgrund des Wartungsendes bereits 2017 und als zwingende Voraussetzung für den Start der S/4HANA-Transformation sollte damit spätestens 2019 begonnen werden.

²⁶ Lean Catalog ist eine Beraterlösung der Firma SAP zur Abbildung von Rahmenvertragsartikeln und zum Vorhalten und Auffinden von Produktinformationen im Einkauf.

²⁷ SAP Ariba ist eine umfassende cloudbasierte Lösung für den Einkauf der Firma SAP

²⁸ Cloud: Cloudcomputing ist die Bereitstellung von Plattformen, Software oder Infrastruktur als Service bei einem externen Anbieter, der über das Internet konsumiert werden kann.

Eine weitere Nutzung des Solution Manager 7.1 im Rahmen der Dokumentation und des Testmanagements der Altsysteme für den begrenzten Zeitraum bis zur Ablösung der aktuellen SAP-Landschaft ist möglich und sinnvoll.

4. Weiteres Vorgehen

Wie oben dargestellt wird eine Neuausrichtung und ein Neuaufbau der Geschäftsprozesse insbesondere des Rechnungswesens empfohlen. Dies soll auf Basis einer aktuellen SAP-Ziellandschaft als digitaler Kern der Finanzen, der Logistik und der Immobilien erfolgen. Aufgrund des Umfangs und der Abhängigkeiten mit weiteren notwendigen Anpassungen der SAP-Landschaft wird daher vorgeschlagen, ein Programm zur Erneuerung der SAP-Landschaft des Hoheitsbereichs und zur Neuausrichtung der über diese SAP-Landschaft abgebildeten Geschäftsprozesse zu starten.

Wesentlicher Bestandteil des Programms sind die Projekte

- Neuausrichtung der Geschäftsprozesse und des operativen Berichtswesens der Finanzen und der Logistik und Adaption der Prozesse des Immobilienmanagements im Rahmen einer Neuimplementierung von S/4HANA²⁹.
- Neuausrichtung und Adaption des Managementreportings für die Bereiche Finanzen, Logistik und Immobilienmanagement, sowie der Geschäftsprozesse der Planung und der Konzernkonsolidierung im Rahmen der Transformation des BW auf BW/4HANA³⁰.
- Ablösung des SRM-MDM-Catalog³¹ und Reintegration des SRM³² in S/4HANA.
- Aufbau des SAP Solution Manager 7.2³³ für die Dokumentation, Test, Change- und Releasemanagement für die modernisierte SAP-Landschaft des Hoheitsbereichs.

Der genaue Umfang des Programms und der Projekte erfolgt im Programmauftrag sowie in den Projektaufträgen.

Die grobe Programmstruktur wird wie folgt vorgeschlagen (siehe auch Anlage 1).

²⁹ S/4HANA: Aktuelle Lösung der Firma SAP zur Steuerung aller betrieblichen Ressourcenverbrauchsprozesse

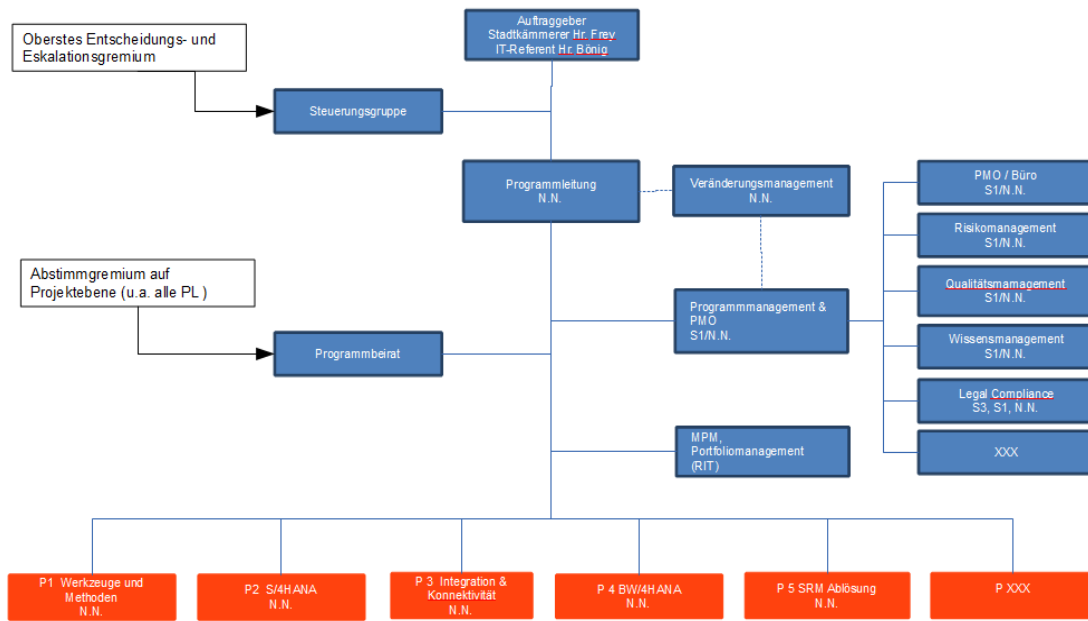
³⁰ BW/4HANA: Aktuelle Lösung der Firma SAP für operatives und strategisches Reporting

³¹ SRM-MDM-Catalog: Lösung der Firma SAP zur Abbildung von Rahmenvertragsartikeln (vgl. Amazon)

³² SRM: Lösung der Firma SAP für den strategischen und den operativen Einkauf

³³ Solution Manager (SolMan): Lösung der Firma SAP zur Einführung, den Betrieb und die Weiterentwicklung von SAP Systemen durch Systemdokumentation, Testautomatisierung, Anforderungsmanagement, Systemanalysen.

Programmorganisation S 4/HANA



4.1 Zeitplanung

Eine genaue Zeitplanung ist noch zu erarbeiten. Aufgrund der jetzigen Erkenntnisse wird folgende grobe Zeitplanung vorgeschlagen:

- 2019 und 2020:
 - Aufbau der Programmstruktur in der oberen Ebene
 - Aufbau des Solution Manager 7.2
 - Erhebung Aufwand und Ressourcenbedarf Programm (SKA, RIT, alle Referate, RevAmt)
 - Aufbau Stellen und Stellenbesetzung
 - Ablösung SRM-MDM-Catalog
 - Aufbau Prototyp S/4HANA und Geschäftsprozessredesign
- 2021 bis 2025:
 - Finalisierung Geschäftsprozessredesign und Umsetzung der Geschäftsprozesse im S/4HANA

- Konzeption und Umsetzung Migration, Test, Rollen und Rechte, Benutzeroberflächen, Abnahmen, Produktionsvorbereitung, Produktivstart S/4HANA
- BW/4HANA Transformation
- SRM Reintegration in das S/4HANA
- Altlösungen sichern und archivieren

Die Zeitplanung beruht auf Annahmen und Schätzungen und ist daher als vorläufig zu betrachten.

4.2 Kostenschätzung

Das Programm umfasst sowohl die technische Erneuerung der gesamten SAP-Landschaft des Hoheitsbereichs als auch ein fachlich-prozessuales Redesign einer Vielzahl stadtweiter Prozesse des Finanzmanagements, der Logistik und des Immobilienmanagements. Eine valide Kostenschätzung auf der Basis heute bekannter Faktoren und für die gesamte Laufzeit des Programms, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich.

Erste Untersuchungen für den Bereich der Business Suite geben erste Anhaltspunkte für einen ersten Kostenrahmen.

Auf Basis vergleichbarer Organisationen mit einer ähnlich umfangreichen Nutzung der Systeme und einer vergleichbaren Gesamtsituation wurde von der SAP ein Beratungsaufwand für die Kernsysteme ERP/BI von rund 15.000 Beratungstagen geschätzt.

Ausgehend von dieser Schätzung ergibt sich für das Gesamtprogramm bei einem Zuschlag für die noch fehlenden Aufwände der nicht betrachteten Teile, sowie der Aufwände des Fachbereichs ein Kostenrahmen zwischen 175 Mio. Euro und 300 Mio. Euro für das Gesamtprogramm und die Gesamtlaufzeit bis 2025.

Ausgehend von der Schätzung ergibt sich für 2019 ein Finanzbedarf von 4,5 Mio. Euro zum Aufbau des Programms, zum Aufbau des Solution Managers, dem Aufbau eines Prototypen und der dafür erforderlichen Infrastruktur.

Im wesentlichen sind dies Personalkosten von bestehendem Personal mit rund 1,5 Mio. Euro und Beratungsaufwand für externe Berater aus dem bestehenden Spotconsulting-Vertrag³⁴ mit rund 3 Mio. Euro. Beides ist bereits finanziert.

Weiterer Bedarf für 2019 z.B. für den Aufbau des Prototypen, ist derzeit nicht absehbar. Sollte ein solcher Bedarf entstehen, wird dies ggf. im Nachtragshaushalt angemeldet.

³⁴ Spotconsultingvertrag: Beratervertrag zur punktuellen Unterstützung der Mitarbeitenden und zum Wissensaufbau

Zur Haushaltsplanung 2020 werden für die Jahre 2019 und 2020 belastbare Zahlen vorliegen und die Prognose für die Jahre 2021 bis 2025 geschärft sein.

4.3 Einbindung und Kommunikation

Das Gesamtprogramm verändert die stadtweiten Prozesse des Rechnungswesens und der Logistik in fachlicher Hinsicht und die gesamte SAP-Landschaft des Hoheitsbereichs in technischer Hinsicht. Dadurch ergibt sich zwangsweise eine hohe Betroffenheit quer durch die gesamte Stadtverwaltung.

Insbesondere Anwenderinnen und Anwender in den Finanzen, der Logistik oder des Immobilienmanagements, Geschäftsprozessverantwortliche und Datenschutzbeauftragte aber auch laufende oder anstehende Projekte aller Referate sind betroffen. So wird das Programm u.a. auch Auswirkungen auf das schon beschlossene Projektportfolio im SAP-Bereich wie z.B. PSCD, CAFM haben. Darüber hinaus gibt es Wechselwirkungen mit der SAP-Strategie.

Aus diesem Grund ist eine frühzeitige, intensive Information und - wo erforderlich - Einbindung geboten.

Neben der Stadtkämmerei als Prozesseigner der Finanzprozesse und dem IT-Referat als Lieferant der technischen Basis sind einer ersten Analyse nach betroffen:

- Das Direktorium als Prozesseigner der operativen und der strategischen Beschaffungsprozesse.
- Das Kommunalreferat als Prozesseigner der Prozesse des Immobilienmanagements.
- Das Baureferat als Prozesseigner der Prozesse der Instandhaltung von Bauwerken, der Lagerhaltung eigener Lager, der Beschaffung von Baudienstleistungen, sowie des Bauprojektmanagements.
- Die weiteren Referate als Nutzer der Finanzprozesse, der Beschaffungsprozesse, sowie teilweise referatsspezifischer Prozesse.
- Andere Programme und Projekte wie neoIT³⁵, CAFM³⁶, eRechnung³⁷, eoGov³⁸, BauPMS³⁹.
- Das Personal- und Organisationsreferat wegen der Kommunikationsbeziehungen des SAP-HCM⁴⁰ zu den Finanzen.

35 NeoIT: Programm zur Neuausrichtung der IT der LHM

36 CAFM: Computer Aided Facility Management: IT-Unterstützung für die Prozesse der Liegenschaftsverwaltung und Objektbetreuung

37 e-Rechnung: Projekt zur Einführung eines elektronischen Rechnungseingangs im Rahmen der EU-Richtlinie 2014/55/EU

38 eoGOV: Projekt zur Einführung von eGovernment (Vereinfachung, Durchführung und Unterstützung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern) und oGovernment (Synonym für die Öffnung von Regierung und Verwaltung gegenüber der Bevölkerung und der Wirtschaft)

39 BauPMS: Projekt zur Weiterentwicklung des Bauprojektmanagements

40 HCM: Human Capital Management Komponente zur Abbildung personalwirtschaftlicher Vorgänge bei der LHM (paul@)

- Weitere Referate wegen zahlreicher Schnittstellen zur aktuellen SAP-Systemlandschaft (vor allem PSCD⁴¹ und Logistik).
- Alle Anwenderinnen und Anwender der SAP-Komponenten des Hoheitsbereichs.
- Der Gesamtpersonalrat wegen der grundlegenden Veränderung stadtweiter Geschäftsprozesse.

Für eine adäquate Einbindung werden in den Fachbereichen der Referate Ressourcen erforderlich werden.

Dies gilt ebenso für das Multiprojektmanagement auf Grund der Auswirkungen auf laufende und eventuell geplante Projekte oder auch durch gesetzliche Änderungen erforderliche neue Projekte.

Aufgrund der hohen Betroffenheit über die gesamte LHM hinweg kommt dem Veränderungsmanagement und dem Wissensmanagement in diesem Programm eine besondere Bedeutung zu.

4.4 Nächste Stadtratsbefassungen

Der vorliegende Grundsatzbeschluss soll die Notwendigkeit zur Umstellung (Transformation) auf die nächste Produktgeneration von SAP darstellen und die Grundlage zum Start des dafür erforderlichen Programms schaffen.

Mit der Stadtratsentscheidung zum Vorgehen im Rahmen des Grundsatzbeschlusses muss für die entschiedene Transformationsvariante (siehe Vorschlag „Neuimplementierung“) das Programm detailliert ausgeprägt werden.

Neben der vollständigen Definition der Programmstruktur muss die Zielsystemarchitektur erarbeitet und darauf basierend ein detaillierter Zeitplan erstellt werden sowie eine Aufwandserhebung erfolgen.

Es ist vorgesehen, den Stadtrat regelmäßig, entsprechend dem Projektfortschritt mit den entsprechenden Ergebnissen und fortgeschriebenen Planungen zu befassen.

So soll als nächstes eine entsprechende Stadtratsbefassung im Herbst 2019 (nach einer eventuell erforderlichen Einbringung in einen Eckdatenbeschluss) mit einer detaillierten Planung der einzelnen Arbeitsschritte und erforderlichen Ressourcen für 2020, sowohl für die Stadtkämmerei, für die IT als auch für die Referate erfolgen.

Dieser Beschluss soll ebenso einen Grobüberblick über das Gesamtprogramm / die Folgejahre enthalten.

Parallel soll mit dem Aufbau der Programmstruktur begonnen werden. Insbesondere sind hier neben der Programmleitung auch das Programmoffice u.a. mit den Themen

41 PSCD: Public Sector Collection and Disbursement: Komponenten zur Verwaltung von Einnahmen z.B. Steuern und Gebühren

Risikomanagement, Qualitätsmanagement und Wissensmanagement, das Veränderungsmanagement sowie der Bereich zur Sicherstellung der Rechtskonformität (Legal Compliance) zu installieren, die Projekte und Teilprojekte mit den Verantwortlichkeiten zu benennen.

Hierzu wird, unabhängig vom Vorgehen, zusätzliches Personal erforderlich sein. Unter Berücksichtigung des aktuell geltenden Haushaltsaufstellungsverfahrens, müssen entsprechende Stellen in den Eckdatenbeschluss und nachlaufend mit einer inhaltlichen Stadtratsbefassung, beantragt werden.

Die Beschlussvorlage ist mit allen Referaten, dem Gesamtpersonalrat abgestimmt.

Das Revisionsamt hat von der Beschlussvorlage Kenntnis genommen.

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

Der Korreferent der Stadtkämmerei, Herr Prof. Dr. Hans Theiss, sowie der Korreferent des IT-Referates, Herr Stadtrat Progl und die zuständige Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Hübner haben einen Abdruck der Beschlussvorlage erhalten.

II. Antrag der Referenten

1. Der Stadtrat stimmt dem vorgeschlagenen Vorgehen, die Transformation des Rechnungswesenssystems SAP für die Business Suite, im Rahmen einer Neuimplementierung vorzunehmen, zu.
2. Der Stadtrat stimmt dem vorgeschlagenen Vorgehen, für die Transformation der SAP-Systeme Solution Manager, Business Suite, SRM und BW ein Programm zu installieren, zu.
3. Die Stadtkämmerei und das RIT werden beauftragt im Rahmen der Neuimplementierung Empfehlungen des Revisionsamtes, des BKPV und des externen Gutachtens zu berücksichtigen.
4. Der Stadtrat stimmt der vorgeschlagenen Programmorganisation (oberste Ebene) zu.
5. Die Stadtkämmerei und das RIT werden beauftragt, die entsprechenden Vorbereitungen zu treffen, die Programmorganisation aufzubauen und dem Stadtrat im Herbst

2019 die konkrete Planung für das Programm „S 4/HANA“ vorzulegen.

6. Die Stadtkämmerei und das RIT werden beauftragt, in Abstimmung mit dem Personal- und Organisationsreferat und den Referaten die erforderlichen Ressourcen detailliert zu erheben und im Eckdatenbeschluss 2019 für 2020 anzumelden sowie - sofern erforderlich - im Nachtragshaushalt 2019 für 2019.
7. Die Stadtratsanträge Nr. 08- 14 / A 04927 der Stadtratsfraktion der FDP vom 17.12.2013, eingegangen am 17.12.2013 „Organisation der Buchhaltung ergebnisorientiert überprüfen“ und Nr. 08-14 / A 01556 von Herrn StR Hans Dieter Kaplan, Herrn StR Haimo Liebich, Frau StRin Beatrix Zurek, vom 12.05.2010, eingegangen am 12.05.2010 „Doppische Buchhaltung optimieren!“ bleiben aufgegriffen und werden im Rahmen des Programms S/4 HANA endgültig abgearbeitet.
8. 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 / Die Vorsitzender

Der Referent

Der Referent

Ober-/Bürgermeister/in
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Christoph Frey
Stadtkämmerer

Thomas Bönig
Berufsm. Stadtrat

IV. Abdruck von I. mit III. über die Stadtratsprotokolle

an das Direktorium - Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
an die Stadtkämmerei RL-S1
z. K.

V. Wv. Stadtkämmerei RL-S1

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

2. An das Direktorium - BdR

An das Direktorium – GL
An das Baureferat – BdR
An das Baureferat- GL
An das Referat für Gesundheit und Umwelt- BdR
An das Referat für Gesundheit und Umwelt- GL
An das Kommunalreferat- BdR
An das Kommunalreferat- GL
An das Kreisverwaltungsreferat- BdR
An das Kreisverwaltungsreferat- GL
An das Kulturreferat- BdR
An das Kulturreferat- GL
An das Personal- und Organisationsreferat- BdR
An das Personal- und Organisationsreferat- GL
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung- BdR
An das Referat für Stadtplanung und Bauordnung- GL
An das Referat für Bildung und Sport- BdR
An das Referat für Bildung und Sport- GL
An das Sozialreferat- BdR
An das Sozialreferat- GL
An die Stadtkämmerei – BdR
An die Stadtkämmerei – GL
An die Stadtkämmerei – HA I
An die Stadtkämmerei – HA II
An die Stadtkämmerei – KaStA
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft- BdR
An das Referat für Arbeit und Wirtschaft- GL
An das IT-Referat- BdR
An das IT-Referat HA I
An das IT-Referat- GL
An ITM
An den Gesamtpersonalrat
An das Revisionsamt
z. K.

Am.....

Im Auftrag