

it@M – Sachstandsbericht zur Einführung einer Kostenträgerrechnung als Basis eines Abrechnungsmodells

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16342

Bekanntgabe in der Sitzung des IT-Ausschusses als Werkausschuss für it@M vom 20.11.2019 Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

Mit dieser Bekanntgabe wird der Werkausschuss über den Sachstand zur Einführung einer Kostenträgerrechnung als Basis für ein Abrechnungsmodell beim Eigenbetrieb it@M informiert.

Basis hierfür ist der Stadtratsbeschluss vom 27.06.2018 zum „Preismodell it@M“ (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11572), mit dem die Verlängerung der Gültigkeit des Preismodells 1.0 zur Verrechnung von ITK-Leistungen an die Referate und Eigenbetriebe bis Ende 2020, sowie die Einführung einer Kostenträgerrechnung beschlossen wurde.

1. Rekapitulation Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11572 vom Juni 2018

1.1. Geschichte des Preismodells bei it@M

Als Eigenbetrieb benötigte it@M ab der Gründung ein Vorgehen zur Abrechnung der erbrachten ITK-Leistungen an die Referate und Eigenbetriebe. Zunächst wurde bei der Gründung 2012 mit einem stark vereinfachten Abrechnungsverfahren – dem sogenannten „Clustermodell“ gearbeitet.

Es wurde abgelöst durch das Preismodell 1.0, welches unter der Prämisse einer Vollkostendeckung von it@M für die Jahre 2015 bis 2017 entwickelt wurde und durch die Vollversammlung am 18.12.2013 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 13611) beschlossen wurde. Wiederkehrende Kritikpunkte am Preismodell 1.0 waren die großen Preissprünge zwischen den Kategorien bei den Services für Fachanwendungen. Bei fünf festgelegten Kategorien waren die Preise bei 0,03 Mio. EUR für die günstigste Kategorie bis 3,5 Mio. EUR für die teuerste Kategorie angesetzt. Zusätzlich wurde die fehlende Kostentransparenz bemängelt.

Deshalb wurde schon kurz nach der Einführung des Preismodell 1.0 mit der Entwicklung des Nachfolgers begonnen, um das System weiter zu verbessern. Bereits im Juli 2016 war das umfangreiche und transparente neue Preismodell 2.0 final kalkuliert.

Aufgrund der anstehenden Reorganisation von it@M, die mit erheblichen Änderungen in den Prozessen und der Organisationsstruktur einhergehen sollte, wurde das bestehende Preismodell mit Genehmigung des Stadtrats vom 15.11.2016 um ein Jahr verlängert (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 06987).

Da die Gründe gegen eine Einführung des neuen Preismodells auch ein Jahr später noch bestanden und weitere strategische Änderungen durch neoIT und die RBS Ausgliederung hinzukamen, wurde das Preismodell 1.0 erneut um zwei Jahre, bis Ende 2020, verlängert (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11572 vom 27.06.2018).

1.2. Steuerung über Kosten statt Preisen – Einführung Kostenträgerrechnung

Durch die Gründung des IT-Referates gibt es für it@M, als Eigenbetrieb in diesem Referat, andere Voraussetzungen. Entsprechend dem Vorschlag im sog. Accenture Gutachten wurde ab dem Haushaltsjahr 2019 das IT-Budget der Referate beim IT-Referat angesiedelt. Somit wird it@M künftig nicht mehr selbst an die Referate abrechnen, sondern zentral an das IT-Referat. Ausgenommen von diesem Vorgehen sind die Eigenbetriebe sowie für das Jahr 2019 das RBS. Damit entfällt auch die Notwendigkeit, gegenüber den Referaten des Hoheitsbereiches, detaillierte Einzelpreise für die geleisteten Produkte und Services auszuweisen, über die bislang die Steuerung der IT-Kosten durch die Referate erfolgte. Stattdessen wird künftig die Verrechnung der Kosten durch das IT-Referat an die Referate über eine interne Leistungsverrechnung erfolgen.

Des Weiteren ist aus Sicht des IT-Referates und der Stadtkämmerei das Preismodell 2.0 auch nicht mehr als Instrumentarium zur internen Kostensteuerung vorgesehen, da üblicherweise ein Betrieb nicht über Preise, sondern über Kosten gesteuert wird. Der Begriff Preismodell hatte in der Vergangenheit zu irritierenden Erwartungen geführt.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die Kostenträgerrechnung optimal zur Steuerung des Eigenbetriebs it@M geeignet (analog zur Produktsteuerung im Hoheitsbereich). Der klare Vorteil einer Kostenträgerrechnung gegenüber einem Preismodell liegt in der größeren Kostentransparenz, da nicht auf Pauschalberechnungen, sondern auf die tatsächlichen Ist-Kosten zurückgegriffen wird. Ein weiterer Vorteil der Kostenträgerrechnung ist, dass man flexibel auf Änderungen in der Organisationsstruktur oder bei Änderungen in den Geschäftsprozessen reagieren kann und die Werteflüsse entsprechend anpassen kann.

Mit Beschluss der Vollversammlung vom 27.06.2018 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11572) wurde der Eigenbetrieb it@M beauftragt, die Kostenträgerrechnung einzuführen. Die Implementierung der Kostenträgerrechnung ermöglicht es, den Referaten verlässliche und verursachergerechtere Verrechnungssätze für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung zur Verfügung zu stellen. Diese können dann auch zur Verrechnung an die Eigenbetriebe verwendet werden.

2. Umsetzung der Kostenträgerrechnung – Ziele und Zielerreichung

2.1. Zeitliche Ziele

Die Kostenträgerrechnung (KTR) soll wie folgt eingeführt werden:

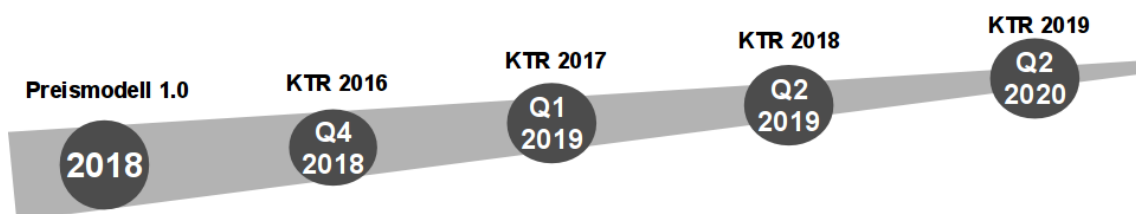


Abbildung 1: Zeitstrahl zur Umsetzung der Kostenträgerrechnung

- im Quartal 4 / 2018: Abschluss Kostenträgerrechnung mit Zahlen aus 2016
- im Quartal 1 / 2019: Abschluss Kostenträgerrechnung mit Zahlen aus 2017
- im Quartal 2 / 2019: Abschluss Kostenträgerrechnung mit Zahlen aus 2018
- im Quartal 2 / 2020: Abschluss Kostenträgerrechnung mit Zahlen aus 2019

Zielerreichung:

Ziel-Zeitpunkt	Umsetzungsziel	Zielerreichung
Quartal 4/2018	Abschluss KTR mit Zahlen 2016	23.01.2019
Quartal 1/2019	Abschluss KTR mit Zahlen 2017	30.06.2019
Quartal 2/2019	Abschluss KTR mit Zahlen 2018	Verschoben auf Q 3/19
Quartal 2/2020	Abschluss KTR mit Zahlen 2019	Beginn frühestens nach Jahresabschluss 2019 (Q1/20)

Die Umsetzung der ersten Kostenträgerrechnung mit den Zahlen des Jahres 2016 konnte knapp innerhalb der gesetzten Zeit – mit nur zwei Wochen Abweichung – erfolgreich durchgeführt werden.

Die Umsetzung der Kostenträgerrechnung mit den Zahlen des Geschäftsjahres 2017 wurde ebenfalls erfolgreich abgeschlossen, wenn auch mit einer zeitlichen Verzögerung von einem Quartal.

Die Gründe hierfür waren zum einen, die Umorganisation von it@M im Jahr 2019, die sich als deutlich umfangreicher herausstellte, als ursprünglich angenommen. Die Entscheidung, die Reorganisation unterjährig durchzuführen, führte im Finanzbereich zu einem erheblichen Mehraufwand, da Strukturen und Prozesse doppelt bearbeitet und vorgehalten werden müssen. Dadurch ergaben sich umfangreiche Anpassungsänderungen bei den laufenden Finanzprozessen.

Zum anderen startete im Jahr 2019 bei it@M das umfangreiche Projekt zur Einführung des neuen SAP-Systems S/4 HANA.

Die für die Umsetzung der Kostenträgerrechnung erforderlichen Kapazitäten sind in erheblichem Maß auch durch diese beiden Projekte gebunden.

Dennoch sind die weiteren Ziele nicht unhaltbar, da die Abläufe und Methoden des Werteflusses nun in SAP implementiert sind und einen sehr guten Reifegrad haben. Dadurch gehen wir von einer Effizienzsteigerung für die kommenden Zyklen aus.

Aufgrund der Verzögerung der zweiten Tranche verschiebt sich die Kostenträgerrechnung mit den Zahlen des Geschäftsjahres 2018 voraussichtlich auf das dritte Quartal 2019.

Mit der vierten Tranche der Kostenträgerrechnung kann, wie geplant, nach dem Jahresabschluss für 2019, im ersten Quartal 2020 begonnen werden. Das Ziel der Fertigstellung im Quartal 2/2020 kann nach heutigen Planungen erreicht werden.

2.2. Inhaltliche Ziele

Die Auswertung der bereits umgesetzten Kostenträgerrechnung mit den Zahlen der Geschäftsjahre 2016 und 2017 hat ergeben, dass die inhaltlichen Ziele die mit der Einführung verbunden waren, sehr gut erfüllt werden können.

Es ist gelungen, die verursachergerechte Verteilung der Gemeinkosten von den Kostenstellen auf die Kostenträger durchzuführen. Außerdem findet in weiteren Schritten des Werteflusses eine Aufrechnung und Aggregation der Kosten von „Vorprodukten“ (interne Services und it@M-Vorhaben) auf „Endprodukte“ (Business Services, Kundenvorhaben) statt. Damit ist es nun erstmals möglich direkt im Buchhaltungssystem SAP die Vollkosten für Leistungen von it@M – inkl. Gemeinkosten und internen Zuleistungen – zu sehen und auszuwerten.

Der erfolgreiche Abschluss der ersten beiden Meilensteine ermöglicht es, als Pilotprojekt, den Steuerungsverantwortlichen für die Jahre 2016 und 2017 maßgeschneiderte Berichte je Kostenträger zur Verfügung zu stellen, die einen vollumfänglichen Überblick über laufende Kosten geben, sowie die Möglichkeit bieten, die Zuleistungen nach den Sendern zu analysieren.

Durch die zusätzliche Einspielung von Budgetzahlen, können die verantwortlichen Akteure Plan-Ist-Vergleiche durchführen und bei Abweichungen ggf. steuernd eingreifen. Das oberste Ziel der Kostentransparenz wird in Summe voll erfüllt.

3. Ausblick

Wie in den vorherigen Punkten dargestellt wurde, stellt die Kostenträgerrechnung die Basis für die Entwicklung eines neuen Finanzierungsmodells.

Für die Erstellung des Haushaltsplans 2021 plant it@M gemeinsam mit der Stadtkämmerei dieses Finanzierungsmodell zu erarbeiten.

Entsprechende Konzepte zur Verrechnung von Leistungen von it@M, sollen ab der Fertigstellung der Kostenträgerrechnung auf der Basis der Zahlen des Geschäftsjahres 2018, unter enger Einbindung der Stadtkämmerei, begonnen werden.

4. Beteiligungen

Der Korreferent des IT-Referates, Herr Stadtrat Progl, der Verwaltungsbeirat von it@M, Herr Stadtrat Dr. Roth, die Stadtkämmerei und das Revisionsamt haben einen Abdruck der Bekanntgabe erhalten.

Anhörung des Bezirksausschusses

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

II. Bekannt gegeben

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

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

Thomas Bönig
Berufsm. Stadtrat

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

**an das Direktorium - Dokumentationsstelle
an die Stadtkämmerei
an das Revisionsamt**

z. K.

IV. it@M - Beschluss- und Berichtswesen