



Amt für Finanzen und Beteiligungen

23.11.2023

Ihr/e Ansprechpartner/in:

Herr Möller

Telefon: 492-2000

MoellerFrank@stadt-muenster.de

Öffentliche **Berichtsvorlage**

Betrifft

SAP S/4 HANA Digitalisierungsprojekt

Beratungsfolge

28.11.2023	Ausschuss für Personal, Digitalisierung, Organisation, Sicherheit und Ordnung	Bericht
06.12.2023	Ausschuss für Wohnen, Liegenschaften, Finanzen und Wirtschaft	Bericht
13.12.2023	Hauptausschuss	Bericht
13.12.2023	Rat	Bericht

Bericht:

Ausgangslage

Die Stadt Münster setzt verwaltungsweit in nahezu allen betriebswirtschaftlichen Aufgabenfeldern die Standardsoftware SAP ERP (R3) ein. Über SAP werden die wesentlichen Rechenwerke in den Ämtern und eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen (außer AWM) gemäß den jeweils gültigen Rechtsvorschriften erstellt. Ohne ein funktionierendes SAP-System können weder Haushaltsplanung und -bewirtschaftung noch der Jahresabschluss vorgelegt werden.

Darüber hinaus werden aus dem SAP-System Daten unter anderem für nachfolgende Zwecke bereitgestellt bzw. verarbeitet:

- Gebührenkalkulation
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Steuererklärungen
- Verwendungsnachweise
- amtliche Statistiken
- Prognosen und Managementberichte
- Gesamtabschluss.

Umstiegserfordernis auf S/4 HANA

Mit S/4 HANA hat die SAP nach mehreren Jahrzehnten Nutzung und Weiterentwicklung von SAP ERP eine grundlegend neue Softwareversion entwickelt. Die Firmenstrategie von SAP sieht vor, dass der Support und die Anpassung an gesetzliche Anforderungen des jetzigen SAP-Systems bis Ende 2027 eingestellt werden. Die Umstellung auf S/4 HANA muss somit zwingend bis spätestens 2027 erfolgen.

Der Umstieg von SAP ERP auf SAP S/4 HANA selbst ist alternativlos. Die Fortführung des jetzigen SAP-ERP-Systems würde bedeuten, dass keine Garantien mehr für den Betrieb bestehen würden, es entfällt die Gewährleistung für die Bearbeitung von Systemfehlern und von Sicherheitslücken. Somit ist es unumgänglich, die notwendigen Aufgaben zur Umstellung bis 2027 umgesetzt zu haben.

S/4 HANA Digitalisierungsprojekt

Die Erneuerung auf das S/4 HANA-System bedeutet für die Stadtverwaltung Münster, dass alle bisherigen SAP-Module ersetzt oder in geänderter Form weitergeführt werden. Die Komplexität erschließt sich bei einem Blick auf die SAP-Module und Erweiterungen, die derzeit bei der Stadt Münster im Einsatz sind:

SAP-Modul bzw. Erweiterung	Kurzbeschreibung
FI-GL: Financial – General Ledger	Hauptbuchhaltung
FI-AP: Financial - Accounts Payable	Kreditorenbuchhaltung
FI-AR: Financial – Accounts Receivable	Debitorenbuchhaltung
FI-AA: Financial – Asset Accounting	Anlagenbuchhaltung
FI-BL: Financial – Bank Ledger	Bankbuchhaltung
CO-OM: Controlling – Overhead Cost	Gemeinkostenrechnung
EC-PCA: Enterprise Controlling – Profit Center Accounting	Unternehmenscontrolling
PS: Project System	Projektentwicklung
PSM: Public Sector Management	Haushaltsmanagement
MM: Materials Management	Materialwirtschaft
SD: Sales & Distribution	Vertrieb
IS-PS (PSCD): Industry Solutions – Public Sector (Public Sector Collection and Disbursement)	Kassen- und Einnahmenmanagement (Vertragskontokorrent für den öffentlichen Sektor)
Erweiterung KM-StA: Kommunal-Master Steuern und Abgaben	Veranlagung von Steuern und Abgaben
Erweiterung xSuite	Rechnungseingangsbearbeitung

Betroffen durch die Umstellung sind alle Ämter sowie eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen (ausgenommen AWM).

Bei der Umstellung ist vorrangig darauf zu achten, dass im zur Verfügung stehenden Zeitrahmen (bis 2027) die heutigen Anforderungen an Daten und Prozesse auch zukünftig erfüllt werden, gleichzeitig auch neue pflichtige Anforderungen in den Blick genommen werden.

Innerhalb der Migration müssen viele Teilprojekte, zum Teil mit verwaltungswweiter Auswirkung, erfolgreich durchgeführt werden. Dies ist erforderlich, weil SAP viele der in der Stadt Münster eingesetzten Funktionen grundlegend neu gestaltet hat. Die Teilprojekte müssen absehbar in einer bestimmten Reihenfolge angegangen und jeweils stichtagsbezogen zum Jahresbeginn umgesetzt werden. Die Verwaltung hat in den vergangenen Jahren bereits umfangreiche fachliche und informationstechnische Vorarbeiten für die Umstellung auf S/4 HANA geleistet.

Obgleich die Umstellung alternativlos und insofern eine Pflichtübung ist, bieten sich für die Stadt Münster auch zahlreiche Chancen. Es eröffnet sich an vielen Stellen die Möglichkeit, konsequent die relevanten Geschäftsprozesse und betriebswirtschaftlichen Methoden grundlegend zu überdenken

und digital zu gestalten. Dies gilt sowohl für die internen Verwaltungsprozesse und das Berichtswesen als auch für die betriebswirtschaftlichen Prozessschnittstellen zur Bürgerschaft, den Unternehmen und politischen Gremien.

Chancen ergeben sich vor allem in den nachfolgend skizzierten Bereichen:

- Bereinigung der Systeme und Befreiung von Altlasten
- Standardisierung von Modulen und Prozessen, um zukünftige Anpassungen und Erweiterungen wie z. B. Schnittstellen deutlich zu erleichtern
- Optimierung von Prozessen
- Sicherstellung einer effizienten und zukunftsorientierten Aufgabenerledigung
- Digitalisierung von Abläufen bis hin zu den Bürgerinnen / Bürgern bzw. Unternehmen (z. B. digitaler Gewerbesteuerbescheid)
- Ermöglichen von Änderungen auf Kundenseite (z. B. Adressänderungen) als Self-Service („Bürgerinnen-/Bürgerkonto“)
- Nutzung neuer Technologien, z. B. Planungs- und Simulationstool für die Haushaltsberatungen in den Ratsfraktionen und -gruppen
- Nutzbarkeit auf verschiedenen Endgeräten (Smartphone, Tablet, Laptop, Desktop-PC)
- Bedienung durch die Anwendenden in einem modernen Layout
- Möglichkeit aller Nutzenden, Auswertungen und Statistiken benutzerfreundlich, schnell und unkompliziert abzurufen
- Automatisierungen für mehr Effizienz und Schaffung von Freiräumen für Kernaufgaben von Mitarbeitenden.

Bisherige Prozesse, Schnittstellen, Funktionen, Einstellungen, Auswertungen und Daten sind auf den Prüfstand zu stellen. Hier gilt es zu beurteilen, welche Bereiche in welcher Tiefe betroffen sind, Verbesserungspotenziale herauszuarbeiten und Prozesse gegebenenfalls neu zu entwickeln.

Personelle Auswirkungen / Umfang der geeigneten Projektorganisation

Die Umstellung auf S/4 HANA bindet Ressourcen im Personal- und Organisationsamt, bei der citeq, im Amt für Finanzen und Beteiligungen sowie in den Fachämtern / eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen.

Der mit dem Projekt verbundene Aufwand kann über die zeitliche Dauer des Projektes hinweg nicht von dem Bestandpersonal geleistet werden. Hinzu kommt, dass viele der aktuellen und für die nächsten Jahre vorgesehenen Digitalisierungsprojekte in der Verwaltung auch Auswirkungen auf das Rechnungswesen (z.B. Schnittstellen) haben. Diese müssen parallel zum S/4 HANA-Projekt umgesetzt werden.

Bei vielen bereits erfahrenen Mitarbeitenden sind freie Zeiträume zu schaffen, um sich den umfangreichen Aufgabenstellungen im Projekt widmen zu können, ebenso sind neue oder weniger erfahrene Mitarbeitende in das Thema einzuarbeiten. Die Schaffung freier Zeiträume für bereits erfahrene Kolleginnen und Kollegen kann nur durch neue Mitarbeitende, die eine entsprechende Einarbeitungszeit benötigen, gelingen. Dies erfordert eine Vorlaufzeit (Stellenschaffung, Personalgewinnung und Einarbeitung), die den Zeitkorridor zur Umsetzung des eigentlichen Projektes schmälert.

Es ist davon auszugehen, dass der Aufwand für die Umstellung vergleichbar mit dem Aufwand zur Einführung von SAP und der Einführung von NKF sein wird. Das zeigen auch die Erfahrungen anderer Städte im dortigen bisherigen Umstellungsprozess.

Es erfordert u. a. die Betrachtung und Prüfung aller bisherigen Prozesse und deren technischer Umsetzung. Sämtliche Funktionalitäten sind bei den hochgradig komplexen und vielfältig miteinander verknüpften SAP-Systemen einer grundlegenden Betrachtung zu unterziehen, um die umfangreichen Anforderungen weiterhin zu erfüllen. Ebenso sind Altdaten zu identifizieren und zu archivieren bzw. zu löschen.

Insofern sind für den Projektzeitraum projektbezogene Planstellen einzurichten.

Nach heutigen Schätzungen ist, neben den bereits eingerichteten Projektleitungsstellen mit folgenden zusätzlichen Personalkapazitäten zu rechnen:

Amt / Einrichtung	Stellenplan 2024	max. Stellenziel	Erläuterung
Personal- und Organisationsamt	1	1	Organisatorische und prozessuale Begleitung des Projektes
citeq	4,5	10	IT-technische Begleitung des Projektes (für die Städte Hamm (4 MA) und Münster (6 MA))
Amt für Finanzen und Beteiligungen	5	8	Finanzfachliche Begleitung des Projektes

Dieser Stellenbedarf bildet den maximal benötigten Umsetzungsrahmen. Die Ausgestaltung erfolgt gestaffelt über den Projektzeitraum in enger Abstimmung zwischen dem Personal- und Organisationsamt, dem Amt für Finanzen und Beteiligungen und der citeq.

Da der Umfang der Veränderungen des Systems und der Arbeitsabläufe noch nicht bekannt ist, kann sich durch die Projektentwicklung der Personalbedarf noch verändern. Ebenso kann sich dieser auch durch Grundsatzentscheidungen, die im Rahmen der Projektarbeit noch zu erfolgen haben, verändern. Zielführend und verwaltungsintern abgestimmt ist es, den Personalaufbau sukzessive vorzunehmen und während des Projektes regelmäßig nur den tatsächlich benötigten Bedarf aususchreiben und zu besetzen. Mit dieser Vorgehensweise haben auch andere Städte gute Erfahrungen gemacht.

Zur Einordnung des Personalbedarfs ist auf die Schätzung der Stadt Dortmund für den dort benötigten Stellenbedarf zu verweisen. Dortmund rechnet damit, dass im Projektverlauf 32 zusätzliche Stellen eingerichtet werden müssen, um das Projekt erfolgreich umsetzen zu können.

Durch Ausnutzung der „natürlichen“ Fluktuation werden die zusätzlichen Planstellen ab Projektende wieder abgebaut. Dies kann bedeuten, dass einzelne Mitarbeitende altersbedingt in den Ruhestand gehen oder in anderen Bereichen der Stadtverwaltung eingesetzt werden. Es entsteht dann keine dauerhafte Stellen- bzw. Personalausweitung in der Stadtverwaltung. Um qualifizierte Bewerberinnen / Bewerber – gerade mit IT- und Finanzaffinität – für die notwendigen Stellen gewinnen zu können, ist eine unbefristete berufliche Perspektive entscheidend für eine erfolgreiche und dauerhafte Personalgewinnung.

Gemeinsames Projekt der Städte Hamm und Münster

Seit der Einführung von SAP bietet die citeq die IT-Dienstleistungen im SAP-Umfeld sowohl für die Stadt Hamm als auch die Stadt Münster an. Die Zusammenarbeit beider Städte hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Synergien geschaffen, durch gemeinsame SAP-Ausschreibungen, gemeinsame Beauftragung von Beratungs- und Entwicklungsleistungen, gemeinsames Testen von SAP-Updates und anderen gemeinsamen Vorgehensweisen im SAP-Umfeld.

Bisher ist für die Kostenaufteilung ein Anteil von 40 % für die Stadt Hamm und ein Anteil von 60 % für die Stadt Münster zugrunde gelegt worden. Im Zuge der Auflegung des S/4 HANA-Projektes ist die Kostenaufteilungsregel nochmals anhand verschiedener Parameter wie Nutzerinnen-/Nutzer-Lizenzen überprüft und weiterhin für plausibel befunden worden. Daher wird die Aufteilung der Kosten im Projekt weiterhin im Verhältnis 40 : 60 vorgenommen.

Ausschreibung von Beratungsleistungen

Aus dem SAP-Einführungsprojekt ist bekannt, dass ein Projekt ohne Begleitung durch ein IT-fachlich versiertes Beratungsunternehmen nicht möglich wäre. Auch aus Gesprächen in Städtetagsarbeitskreisen mit den anderen kreisfreien Städten in NRW ist hervorgegangen, dass alle Städte Beratungsleistungen in Anspruch nehmen werden, entweder über ein externes Beratungshaus oder über IT-Dienstleister, die eine vollständige SAP-Systemlandschaft abbilden.

In den bisherigen Projektgesprächen zwischen den Städten Hamm und Münster ist einvernehmlich besprochen worden, dass ein Beratungsunternehmen für die Konzeptionierung und Begleitung der Umstellungsphase bis zur Einführung von S/4 HANA sowie für sich anschließende Optimierungsprozesse ausgewählt werden muss, wenn das Projekt im vorgegebenen Zeitrahmen absolviert werden soll. Deutlich wird das Erfordernis eines Beratungsunternehmens allein daran, dass es beispielsweise für die kommunale Haushaltsplanung und -bewirtschaftung kein Standardmodul seitens der SAP gibt und hier im Regelfall Beratungslösungen zum Einsatz kommen.

Der Zeitplan sieht eine Ausschreibung der Beratungsleistungen im 1. Quartal 2024 vor. Die Ausschreibung ist als europaweite Ausschreibung in Form eines Verhandlungsverfahrens mit Teilnahmewettbewerb geplant.

Finanzielle Auswirkungen

Aktuell wird mit folgenden Kostenpositionen für die Umsetzung des S/4 HANA-Projektes gerechnet:

- Kosten für externe Beratungsleistungen
- Lizenzkosten
- Personalaufwendungen
- Aufwendungen für Aus- und Fortbildung
- Technik
- Prozesse
- Projektmanagement.

Die Stadt Dortmund schätzt das Gesamtvolumen des S/4 HANA-Einführungsprojektes auf rund 3,8 Mio. Euro. Hinzu kommen in Dortmund jährliche Personalaufwendungen während des Projektzeitraums in einer Größenordnung bis zu 2,7 Mio. Euro. Die Stadt Essen rechnet mit Gesamtkosten für das Projekt in Höhe von rund 5,7 Mio. Euro. Darin enthalten sind nach bisheriger Einschätzung 2.000 Beratungstage. Eine Umfrage unter verschiedenen kreisfreien Städten in Deutschland kam zu dem Ergebnis, dass diejenigen Städte, die bereits Beratungskosten geschätzt hatten, eine Größenordnung von 1,8 bis zu mehreren Millionen Euro zugrunde gelegt haben.

Nach bisherigen überschlägigen Schätzungen für Münster ist mit unmittelbaren Projektkosten (ohne städt. Personalaufwand) in Höhe von 1,7 Mio. Euro zu rechnen. Der Vorteil des Projektes ist, dass die unmittelbaren Projektkosten gemeinsam durch die Stadt Hamm und die Stadt Münster getragen werden. So können insbesondere bei den Beratungskosten Synergien erzielt werden.

Rechnet man zu diesen unmittelbaren Projektkosten den Personalaufwand bei der citeq über den Projektzeitraum hinzu, ergibt sich ein Projektbudget von 4 Mio. Euro. Das Projektbudget ist im Haushaltsplanentwurf 2024 mit einem jährlichen Betrag von 1 Mio. Euro von 2024 bis 2027 veranschlagt.

Neben dem Projektbudget sind auch die unmittelbaren städtischen Personalaufwendungen für das Personal- und Organisationsamt bzw. das Amt für Finanzen und Beteiligungen im Haushaltsplanentwurf 2024 enthalten.

Die Veranschlagung im Haushaltsplanentwurf 2024 ist der nachstehenden Tabelle zu entnehmen:

Teilergebnisplan					
	Nr.	Bezeichnung	Haush.- jahr	Betrag €	Bemerkungen
Produktgruppe	0108	Personal- und Organisationsmanagement			
Zeile	11	Personalaufwendungen	2024 – 2027	86.070 p.a.	
Produktgruppe	0109	Finanz- und Beteiligungsmanagement			
Zeile	11	Personalaufwendungen	2024 – 2027	528.900 p.a.	
Zeile	16	Sonstige ordentliche Aufwendungen	2024 – 2027	1.000.000 p.a.	Projektbudget

Zeitlicher Ablauf des Projektes

Derzeit wird das Lastenheft als Grundlage für die im 1. Quartal 2024 geplante europaweite Ausschreibung erstellt. Die Beauftragung eines geeigneten Beratungsunternehmens soll bis zum Ende des 2. Quartals 2024 abgeschlossen sein. Anschließend soll gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen bis Mitte 2025 ein Grobkonzept für die Umstiegsplanung erstellt werden, das über ein Feinkonzept bis Anfang 2026 konkretisiert wird. Der zwingend erforderliche Testbetrieb sowie die Produktivvorbereitung inklusive Schulungen der Anwenderinnen und Anwender schließen sich an. Die Produktivvorbereitungen sollen Ende 2027 abgeschlossen sein, um den Echtbetrieb ab 01.01.2028 gewährleisten zu können.

Fazit

Die Verwaltung wird die Umstellung des städtischen Rechnungswesens auf die neue Softwareversion S/4 HANA der Fa. SAP durchführen und dabei als erste Schritte ein Gemeinschaftsprojekt mit der Stadt Hamm anstreben, die damit verbundenen notwendigen Vereinbarungen schließen sowie eine europaweite Ausschreibung der benötigten Beratungsleistungen vornehmen.

Die Umstellung auf S/4 HANA ist spätestens vor Auslaufen der Wartungs- und Supportzusagen der Fa. SAP (derzeit Ende 2027) abzuschließen.

In Vertretung

gez.
Christine Zeller
Stadtkämmerin