

Preismodell it@M

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11572

1 Anlage

Beschluss des IT-Ausschusses vom 19.06.2018 (VB) Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten

1. Ausgangssituation

1.1. Erarbeitung der Preismodelle 1.0 und 2.0 bei it@M

Mit Gründung von it@M wurde zunächst ein vereinfachtes Zahlungsmodell mit den Referaten und Eigenbetrieben vereinbart – das sogenannte Clustermodell mit den Abrechnungsbereichen Telekommunikation, Arbeitsplatz, IT-Projektleistungen, Fachverfahren und sonstige Leistungen. Dieses Clustermodell wurde von MIT-KonkreT erarbeitet und berücksichtigte Kostenstrukturen aus den Jahren 2008 und 2010. Um Kosten- und Leistungsentwicklungen berücksichtigen zu können, wurde im Jahr 2012 mit der Entwicklung eines neuen Kalkulationsmodells, dem Preismodell 1.0, begonnen.

Das Preismodell 1.0 wurde unter der Prämisse einer Vollkostendeckung von it@M für die Jahre 2015 bis 2017 entwickelt und durch die Vollversammlung am 18.12.2013 (Sitzungsvorlage Nr. 08-14 / V 13611) beschlossen. Die Preise wurden so kalkuliert, dass für den Gültigkeitszeitraum von drei Jahren ein ausgeglichenes Ergebnis erreicht werden kann. Der Dreijahreszeitraum wurde gewählt, um bei den Preisen eine Kontinuität zu erreichen.

Das Preismodell 1.0 beinhaltet vier Produkt- bzw. Abrechnungsgruppen: Telekommunikation, Fachanwendungen, aufwandsabhängige Leistungen und Arbeitsplätze. Im Bereich der Telekommunikation führte das Preismodell 1.0 die Preisliste des Baureferates (Abteilung H8) unverändert fort. Die Abrechnung der Mitarbeiteraufwände für Vorhaben und Projekte (aufwandsabhängige Leistungen) erfolgte für interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen einheitlichen Tagessatz inkl. Gemeinkosten. Für externe Dienstleister wird der tatsächlich von it@M an die externe Firma bezahlte Tagessatz ohne Gemeinkostenaufschlag weiter verrechnet.

Im Bereich Fachanwendungen basierte das Preismodell 1.0 auf den Schätzungen der jeweiligen Fachexperten bezüglich der voraussichtlichen Betreuungsintensität. Auf dieser Basis wurden fünf Kategorien ermittelt, da die jeweiligen Fachanwendungen eine unterschiedliche Betreuungsintensität aufweisen.

Folgende Kategoriepreise wurden festgelegt (Stand 2017):

A	3.498.000 EUR
B	1.496.700 EUR
C	499.800 EUR
D	149.900 EUR
E	31.300 EUR

Einer der wiederkehrenden Kritikpunkte am Preismodell 1.0 war, dass die Preissprünge zwischen den Kategorien bei den Services für Fachanwendungen zu groß waren. Zusätzlich wurde die fehlende Kostentransparenz bemängelt.

Ein weiterer Kritikpunkt war, dass im Preismodell 1.0 kein Mischkalkulationssatz für internes und externes Personal bei der Verrechnung von Vorhaben und Projekten verwendet wurde. Dies führte dazu, dass bei ungeplantem Mehreinsatz von externem Personal diese Mehrkosten vollständig auf die Referate umgelegt wurden – die Zuteilung der Ressourcen durch die Referate jedoch nicht beeinflussbar waren.

Bereits bei der Einführung des Preismodells 1.0 im Jahr 2015 war absehbar, dass dieses nur als Zwischenlösung eingesetzt werden sollte. Der Stadtrat hatte bereits mit dem Beschluss zum Preismodell 1.0 den Auftrag erteilt, zeitnah mit der Weiterentwicklung eines verursachergerechteren Kalkulationsmodells (Preismodell 2.0) zu beginnen.

Die Anforderungen an das Preismodell 2.0 wurden unter breiter Einbindung aller am Prozess Beteiligten entwickelt und abgestimmt. Wesentliche Anforderungen waren u. a. die Vollkostendeckung, die Optimierung der direkten Kostenzuordnung (Reduzierung der Gemeinkostenumlage), eine verursachungsgerechtere Kalkulation durch Standardisierung der Vorgehensweise bei den Services für Fachanwendungen (Baukastenprinzip), Kalkulation eines Tagessatzes ohne Unterscheidung von internen und externen Mitarbeitern (Mischkalkulationssatz) sowie die Überarbeitung der Preisliste für Telekommunikationsdienstleistungen (ehemals H8-Preisliste).

Detaillierte Beschreibung der wesentlichen Anforderungen und Änderungen beim Preismodell 2.0:

Telekommunikationsleistungen

Die aus dem Jahre 2010 stammende Preisliste für Telekommunikationsleistungen wurde intensiv überarbeitet. Vorhandene Produkte wurden angepasst, neue Produkte mit aufgenommen – wie z. B. Service Full-VPN, M-WLAN und zahlreiche veraltete Produkte gestrichen.

Verrechnung der aufwandsabhängigen Leistungen

Entsprechend der Anforderung der Nutzer wurde ein Mischtagessatz (für internes und externes Personal) auf Basis der Ist-Zahlen des Jahres 2015 kalkuliert und mit der Stadtkämmerei und STRAC abgestimmt. Hierbei wurde vor allem der Aspekt der Planungssicherheit für die Kunden von it@M berücksichtigt. it@M obliegt die Planungshoheit für den von it@M zu leistenden Teil von Vorhaben und Projekten. D. h. it@M legt individuell fest, in welchem Mix aus externem oder internem Personal Vorhaben durchgeführt werden sollen. Sollte es später zu Verschiebungen beim Personalmix zu Gunsten des Einsatzes von externen Dienstleistern kommen, trägt it@M das Risiko einer Kostenunterdeckung.

Arbeitsplätze (AP)

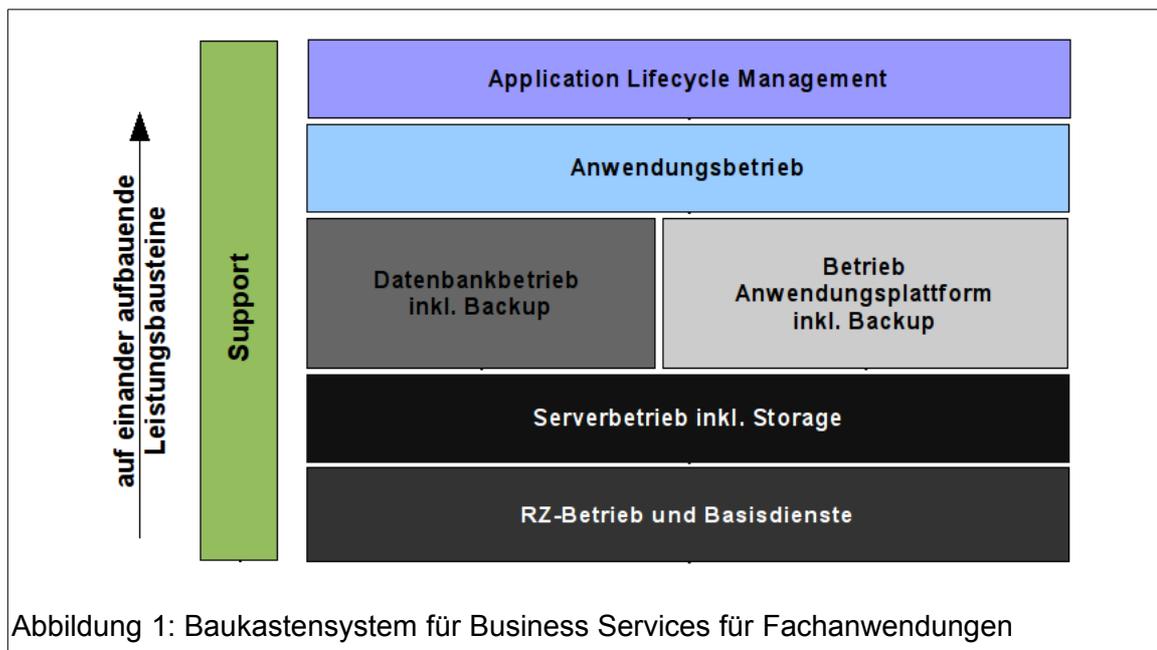
Im Vergleich zum Preismodell 1.0 wurden im neuen Modell weitere Arbeitsplatz-Produkte der Kooperation entwickelt und bepreist. Neben dem Arbeitsplatz LiMux Kooperation entstand nun der Arbeitsplatz Windows Kooperation. Damit trägt man der Verschiebung von LiMux zu Windows Rechnung. Des Weiteren entstand aus dem zunehmenden Wunsch nach Telearbeit das Produkt Arbeitsplatz Full-VPN.

Fachanwendungen

Die bedeutendste Produktgruppe von it@M sind die Business Services für Fachanwendungen. Deswegen wurde für die Fachanwendungen ein besonderes, sehr detailliertes Kalkulationsprozedere entwickelt, um die Forderungen nach Preisgerechtigkeit und Transparenz bestmöglich abdecken zu können. Jede Fachanwendung wurde individuell über das neu entwickelte sogenannte Baukastensystem (siehe Abbildung 1) bepreist. Dabei wurden die Fachanwendungen in aufeinander aufbauende Leistungsbausteine zergliedert. Insgesamt wurden sieben einzelne Leistungsbausteine konzipiert, aus denen ein Business Service für Fachanwendungen bestehen kann.

Jeder Leistungsbaustein wurde auf Basis der für ihn ermittelten Selbstkosten und der zugehörigen technischen Kennzahlen individuell bepreist. Damit wurde eine verursachergerechtere Zuordnung der Kosten auf die zugehörigen Fachanwendungen durch die Nutzung von verschiedenen technischen Kennzahlen (z. B. Servernutzung, Useranzahl, Betreuungintensität, etc.) sichergestellt.

Insgesamt wurden alle derzeit betreuten **171** Fachanwendungen auf Basis des Baukastensystems kalkuliert.



Um die Handhabung der Preise – insbesondere für die Kunden von it@M (Referate und Eigenbetriebe) – so transparent und gleichzeitig so einfach wie möglich zu halten, sollten die kostenintensivsten Fachanwendungen einzeln bepreist werden. Die weniger kostenintensiven Fachanwendungen sollten hingegen in drei Preiskategorien zusammengefasst

werden. Insgesamt sollten nicht mehr als 50 Preise (inklusive der Kategoriepreise) festgelegt werden.

Auf Basis dieser Vorgaben wurde eine logische Aufteilung der Services für Fachanwendungen anhand der Kostenhöhe getroffen.

Ein Viertel der Fachanwendung decken rund zwei Drittel der Gesamtkosten ab. Für diese 45 größten Fachanwendungen wurden individuelle Einzelpreise, beginnend ab etwa 500.000 EUR, festgelegt.

Die restlichen 126 Fachanwendungen wurden über drei Kategorien pauschal bepreist. Sie entsprechen drei Viertel der Fachanwendungen und sind verantwortlich für ein Drittel der Gesamtkosten.

Kategoriepreis für Business Service für Fachanwendung p. a.:

Kategorie 1:	30.000 EUR
Kategorie 2:	120.000 EUR
Kategorie 3:	270.000 EUR

Auch dieses Prozedere wurde mit der Stadtkämmerei und STRAC abgestimmt.

Das verursachungsgerechtere Vorgehen des Baukastenmodells führte zur Beseitigung der oben genannten Kritikpunkte von hohen Kosten- bzw. Preissprüngen und erhöht die Kostentransparenz.

In Gänze war das Preismodell 2.0, wie oben beschrieben, bereits im Juli 2016 final kalkuliert und somit war auch der Auftrag zur Entwicklung erfüllt.

Sowohl die Systematik als auch die Kalkulation waren zu diesem Zeitpunkt bereits mit den dIKAs, der Stadtkämmerei und STRAC in intensivem Austausch abgestimmt. Die Termine in den Referaten zur Bekanntgabe der neuen Preise, die mit der Stadtkämmerei und STRAC bereits abgestimmt waren, waren bereits festgelegt.

Von einer Einführung wurde aber abgesehen, da zu diesem Zeitpunkt, auf Grund der erwarteten Ergebnisse des Accenture Gutachtens, erhebliche Änderungen in der Organisationsstruktur zu erwarten waren. Daher wurde die Verlängerung des Preismodells 1.0 durch den Stadtrat am 15.11.2016 (Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 06987) um ein Jahr gebilligt.

Es war aber offensichtlich, dass die Kostensteigerungen der letzten Jahre aufgrund von Tarifsteigerungen und Inflationsraten dabei nicht durch die Preise des bestehenden Preismodell 1.0 aufgefangen werden können. Der daraus entstehende Verlust musste durch eine Preisanpassung ausgeglichen werden. Aus diesem Grund wurde in Abstimmung mit der Stadtkämmerei und STRAC mit einem prozentualen Aufschlag für das Jahr 2018 die Tarifsteigerungen und Inflationsraten der letzten drei Jahre kompensiert.

Für den Zeitraum der Verlängerung wurde der Schwerpunkt des Projektes auf die weitere Verbesserung der Servicekostentransparenz gelegt. Deshalb wurde eine aussagefähige Kostenträgerrechnung zur Implementierung in SAP konzipiert. Dies soll als Basis für künftige

tige Preiskalkulationen dienen und orientiert sich an den bereits entwickelten Grundlagen aus dem Preismodell 2.0.

Im Sommer 2017 war bereits absehbar, dass viele Parameter der künftigen Organisationsstruktur sowohl leistungs- als auch kostenseitig im Detail noch festzulegen sind. Zum einen hätte eine Einführung bereits in 2019 zu Preisen geführt, die in keiner Weise mit der neuen Organisationsstruktur zusammengepasst hätten. Zum anderen wäre bei der Einführung und Umsetzung des Preismodells 2.0 mit einem erheblichen Initialaufwand zu rechnen. it@M muss seine komplette Abrechnung gegenüber dem RIT (und 2019 gegenüber dem RBS) und den städtischen Eigenbetriebe umstellen. Auch im RIT müssen die Prozesse an die zukünftigen Verrechnungsmodalitäten in der Internen Leistungsverrechnung (ILV) an die Fachreferate angepasst werden. Der Abrechnungsprozess ist zum heutigen Stand jedoch nicht festgelegt. Dies ist Teil des laufenden Reorganisationsprojektes. Genaues ist derzeit noch nicht bekannt.

Es wird davon ausgegangen, dass dieser Initial- und Anpassungsaufwand im Jahre 2019 nicht in Relation zum erwarteten Nutzen stehen wird.

Dementsprechend war es für it@M nur konsequent, die Verlängerung des Preismodells 1.0 um weitere zwei Jahre zu beantragen. In der Vollversammlung am 23.11.2017 (Sitzungsvorlage Nr.14-20 / V 09873) wurde dieser Beschlussvorlage jedoch nicht zugestimmt.

Stattdessen wurde it@M beauftragt, ein neues Preismodell für ITK-Leistungen zu entwickeln und mit dem IT-Referenten unmittelbar nach dessen Arbeitsbeginn zu besprechen. Das neue Preismodell soll dem Stadtrat spätestens Mitte 2018 vorgelegt werden.

Dem Auftrag konnte it@M nachkommen, weil bereits 2016 das Preismodell 2.0 fertig gestellt war. Das Preismodell 2.0 wurde mit den Zahlen des Jahresabschlusses 2016 auf den neuesten Stand gebracht und wäre somit sogar noch aktueller gewesen.

Zwischenzeitlich wurde das RIT gegründet und die Arbeitsaufträge des Reorganisationsprojektes liegen zum Teil vor. Aufgrund der geplanten Zeitschiene ist jedoch nicht vor Ende 2018 mit einer Umsetzung zu rechnen. Somit konnten wesentliche Änderungen, die ab 2019 greifen sollen, nicht berücksichtigt werden, wie z. B.:

- Einführung eines Windows-Basisclients,
- Übergang der dIKAs zu it@M mit entsprechendem Leistungsschnitt,
- Bildung von Kundencentern und deren Leistungsschnitt,
- Zusammenführung von Infrastruktur, Basisservices und Support (IBS).

Gleichzeitig wird in einem großen Reorganisationsprojekt des RBS die Verlagerung der pädagogischen IT zur Stadtwerke München GmbH und der Verwaltungs-IT zu it@M vorbereitet. Dies wird ebenfalls zu deutlichen Verschiebungen von Kosten und Leistungen führen, die derzeit nicht absehbar sind.

1.2. Steuerung über Kosten statt Preise

Entsprechend dem Vorschlag im Accenture Gutachten wird ab dem Haushaltsjahr 2019 das IT-Budget der Landeshauptstadt München beim RIT angesiedelt. Somit wird it@M künftig nicht mehr selbst an die Referate abrechnen, sondern zentral an das RIT. 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 RIT an die übrigen Referate über eine interne Leistungsverrechnung erfolgen.

Des Weiteren ist aus Sicht des RIT 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.

Das RIT und it@M haben erkannt, dass sich eine Kostenträgerrechnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht sehr sinnvoll zur Steuerung des Unternehmens eignet (analog zur Produktsteuerung im Hoheitsbereich). Die Kostenträgerrechnung gibt an, für welche Produkte als Kostenträger bestimmte Kosten angefallen sind. Nachdem in der Kostenartenrechnung die Kosten nach Verbrauchsgütern erfasst und in der Kostenstellenrechnung die Kosten nach dem Ort der Kostenentstehung ausgewiesen wurden, verrechnet die Kostenträgerrechnung die Gesamtkosten auf die Kostenträger. Dabei werden vor allem die Gemeinkosten möglichst verursachergerecht auf die Produkte (via Umlagen) verteilt. Über eine Kostenträgerrechnung wird eine produktgenaue Transparenz und Steuerungsoption ermöglicht. Der klare Vorteil einer Kostenträgerrechnung gegenüber einem Preismodell liegt in der größeren Kostentransparenz, da nicht weniger auf Pauschalberechnungen als auf die tatsächlichen Ist-Kosten zurückgegriffen wird.

Deshalb soll die weitere Erhöhung der Servicekostentransparenz vorangetrieben werden. Ein weiterer Vorteil der Kostenträgerrechnung ist, dass man relativ flexibel auf Änderungen in der Organisationsstruktur oder bei Geschäftsprozessen reagieren kann und die Werteflüsse entsprechend anpassen kann.

Die Kostenträgerrechnung (KTR) soll wie folgt eingeführt werden:

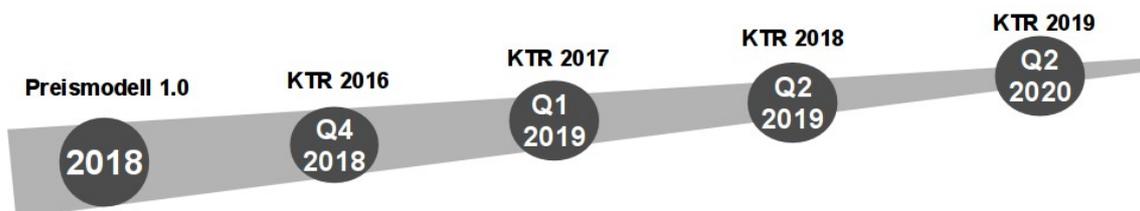


Abbildung 2: Zeitstrahl zur Umsetzung der Kostenträgerrechnung

- 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

2. Empfehlung

Aufgrund der anstehenden Veränderungen bzgl. der künftigen Kosten und Strukturen bei it@M, empfiehlt das RIT eine weitere Verlängerung der Gültigkeit des Preismodells 1.0 um zwei Jahre bis Ende 2020. Für die Jahre 2019 und 2020 wird jeweils ein mit Stadtkämmerei und dem RIT / HA I abzustimmender prozentualer Preiszuschlag mit einkalkuliert. Diese Vorgehensweise entspricht der im Hoheitshaushalt üblichen Methodik. Sowohl die Stadtkämmerei als auch das RIT / HA I waren eingebunden und sind einverstanden.

Während dieser Zeitspanne wird empfohlen, die Kostenträgerrechnung wie oben beschrieben zu etablieren. Die Implementierung der Kostenträgerrechnung wird es ermöglichen, den Eigenbetrieben verursachergerechtere Kostenaufstellungen zur Verfügung zu stellen. Es wird momentan davon ausgegangen, in 2020 valide Aussagen über die Veränderung der Kostenstruktur durch die Umstrukturierung treffen zu können. Voraussetzung hierzu sind insbesondere der Abschluss der Umsetzung der Umstrukturierung des Eigenbetriebes sowie die erforderliche Neuregelung der Finanzprozesse inklusive Festlegung der Werteflüsse bis Ende 2018. Erst dann können verlässliche und tatsächlich verursachungsgerechte Verrechnungssätze für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung festgelegt werden. Diese können auch zur Verrechnung an die Eigenbetriebe verwendet werden.

3. Stellungnahmen

Die Stadtkämmerei hat der Beschlussvorlage zugestimmt (Anlage 1). Die Anmerkungen der Stadtkämmerei werden von it@M beachtet.

4. Beteiligungen

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

Anhörung des Bezirksausschusses

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

II. Antrag des Referenten

1. Der Eigenbetrieb it@M wird beauftragt, die Kostenträgerrechnung einzuführen und dem Stadtrat im zweiten Halbjahr 2019 in Form einer Bekanntgabe über den Sachstand zu berichten.
2. Die Verlängerung der Gültigkeit des bisherigen Preismodell 1.0 um zwei weitere Jahre bis Ende 2020 wird genehmigt.
3. Der Beschluss unterliegt der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

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

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Der / Die Vorsitzende

Der Referent

Bürgermeister/-in
ea. Stadtrat / ea. Stadträtin

Thomas Bönig
Berufsm. Stadtrat

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

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

V. Wv. -it@M- Beschlusswesen

VI. An alle Referate und Eigenbetriebe z. K.