



Frau Stadträtin Sabine Bär
Herr Stadtrat Dr. Michael Haberland
Herr Stadtrat Hans Hammer
Herr Stadtrat Leo Agerer
Herr Stadtrat Thomas Schmid
Herr Stadtrat Hans-Peter Mehling

Marienplatz 8
80331 München

13.01.2026

Welche Auswirkungen hat die erneute Verzögerung von S/4HANA bei der LHM?

Schriftliche Anfrage gemäß § 68 GeschO

Anfrage Nr. 20-26 / F 01421 von Frau StRin Sabine Bär, Herrn StR Dr. Michael Haberland, Herrn StR Hans Hammer, Herrn StR Leo Agerer, Herrn StR Thomas Schmid, Herrn StR Hans-Peter Mehling vom 10.12.2025, eingegangen am 10.12.2025

Sehr geehrte Stadträtin,
Sehr geehrte Stadträte,

In Ihrer Anfrage haben Sie folgenden Sachverhalt zugrunde gelegt:

„Im Jahr 2019 hat der Stadtrat die Umstellung der städtischen Finanz- und Logistikprozesse auf SAP S/4HANA beschlossen, da das bislang verwendete SAP-System absehbar durch den Hersteller nicht mehr unterstützt werden wird. Neben der reinen Systemmigration wurden auch Prozessoptimierung und Automatisierungen in Aussicht gestellt, die zu deutlichen Effizienz- und absehbar auch Kostenvorteilen hätten führen sollen. Die ursprünglich für den 1.1.2023 geplante Inbetriebnahme wurde seither mehrfach um jeweils ein Jahr verschoben. Durch die letztmalige dem Stadtrat bekannt gegebene Verschiebung des Starts auf den 1.1.2026 kam es zu erneuten Mehrkosten in Höhe von mindestens 25.000.000 €. Nun wurde von der IT-Referentin und dem Stadtkämmerer den Mitarbeitern der Stadtverwaltung eine erneute Verschiebung um ein Jahr angekündigt.“

Zu den im Einzelnen gestellten Fragen kann ich Ihnen Folgendes mitteilen:

1. Warum ist die erneute Verschiebung des Starts notwendig? Wer hat diese zu verantworten?

Die erneute Verschiebung des Go-live-Termins für das S/4HANA-Transformationsprogramm der Landeshauptstadt München ist im Kern auf die außergewöhnliche Komplexität des Vorhabens zurückzuführen, wie sie bei nahezu allen vergleichbaren SAP-Großprojekten im öffentlichen Sektor aber auch in der Privatwirtschaft zu beobachten ist.

Trotz bedeutender Fortschritte in der Programmdurchführung, wie den erfolgreichen Abschluss zahlreicher Schulungen und dem weitgehenden User Acceptance Test (UAT), wurde im Rahmen der abschließenden Bewertung klar, dass einige kritische Blockaden einen verantwortungsvollen Produktivstart Anfang 2026 unmöglich machten.

Insbesondere die Integration sehr vieler gewachsener Altstrukturen, ein umfangreiches Schnittstellenmanagement und die über Jahre gewachsene Prozesslandschaft machen SAP-Projekte dieser Kategorie höchst anspruchsvoll und schwer planbar.

Im aktuellen Fall führten einzelne blockierende Fehler im Bereich zentraler Schnittstellen, beim Geschäftspartnermanagement sowie im Mahnwesen, eine insgesamt noch zu hohe Zahl offener Fehler und eine nicht ausreichende Testabdeckung dazu, dass die für einen verantwortungsvollen und rechtssicheren Echtbetrieb nötige Systemsicherheit nicht garantiert werden konnte.

Die erneute Verschiebung des Starts des Programms „neoFin SAP® Lösungen“ ist nicht das Ergebnis individueller Versäumnisse, sondern spiegelt in erster Linie die außergewöhnliche Komplexität der Software-Einführung wider.

2. Welche Mehrkosten entstehen durch die erneute Verschiebung?

Nach aktuellem Kenntnisstand führt die Verschiebung des Go-live und die damit verbundene Programmverlängerung **nicht zu einem unmittelbaren Bedarf an zusätzlichen Haushaltsmitteln.**

Die Projektkosten im kommenden Jahr sollen über bestehende Budgets, insbesondere aus dem Eigenbetrieb it@M, gedeckt werden. Möglich wird dies durch ein im Jahr 2025 erwirtschaftetes positives Jahresergebnis des IT-Betriebs. Somit können die notwendigen Ausgaben für die Weiterführung des Programms, einschließlich weiterer externer Beratungsleistungen sowie der Durchführung von zusätzlichen Migrations- und Testzyklen, voraussichtlich im Rahmen der vorhandenen finanziellen Mittel abgedeckt werden.

Allerdings besteht das Risiko, dass unvorhergesehene Aufwände, etwa infolge neuerlicher Fehlerbehebungen, zusätzlicher Testphasen oder eines erforderlichen Release-Upgrades (z.B. Umstieg von SAP Release 2021 auf Release 2025), zu einem späteren Zeitpunkt einen Nachtragshaushalt erforderlich machen könnten. Dies hängt maßgeblich vom weiteren Projektverlauf und von der tatsächlichen Komplexität der noch zu lösenden Aufgaben ab.

Sollte sich im weiteren Programmverlauf zusätzlicher Finanzierungsbedarf abzeichnen, ist vorgesehen, dem Stadtrat frühzeitig zu berichten und eine transparente Nachtragsplanung vorzulegen.

3. Welche Mehrkosten sind im Vergleich zum ursprünglichen Beschluss durch die wiederholten Verschiebungen und entgangene Effizienzgewinne bzw. Einsparungen entstanden?

Die genaue Quantifizierung der durch die Verschiebung verursachten Mehrkosten sowie der entgangenen Einsparungen ist – wie bei vergleichbaren bundesweiten und internationalen Projekten dokumentiert – in Projekten dieser Größenordnung methodisch äußerst schwierig. Die Kostenstrukturen sind dynamisch, und viele Maßnahmen, etwa für Wiederholungstests, Release-Upgrades oder Fehlerbehebung, müssen erst im Verlauf des Folgejahrs final veranschlagt werden.

Ausgehend von einer Kostenschätzung von 175 – 300 Mio. Euro und einer Programmlaufzeit von 2019 bis 2025 im Grundsatzbeschluss (Nr. 14-20 / V 13714) wurden letztendlich ein Budget von 151 Mio. Euro für die Laufzeit 2020 bis 2025 beschlossen (Nr. 14-20 / V 16354). Aufgrund der in den jeweiligen Bekanntgaben dargestellten Herausforderungen wurde die Laufzeit um ein Jahr verlängert und das Budget um 19,7 Mio. Euro ausgeweitet (Nr. 20-26 / V 14320).

Die angenommenen Effizienzgewinne werden entsprechend der Verschiebung erst verzögert entstehen.

4. Welche Auswirkungen hat die erneute Verschiebung auf Bürgerinnen und Bürger, Geschäftspartner sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt München?

Die Verzögerung berührt sämtliche Beteiligungsgruppen der Stadt. Bürgerinnen und Bürger werden insbesondere dadurch betroffen, dass die erwarteten Verbesserungen in Servicequalität und Geschwindigkeit städtischer Finanz- und Verwaltungsprozesse weiterhin auf sich warten lassen. Moderne durchgehend digitale Verwaltungsservices werden erst mit Einführung des neuen Systems möglich sein – ein Umstand, der allerdings bei allen S/4HANA-Transformationsprojekten in Kommunen mit vergleichbarer Ausgangslage beobachtet wird.

Unmittelbare Verschlechterungen entstehen jedoch nicht, da der Betrieb der bewährten Altverfahren weiter sichergestellt ist.

Geschäftspartner und externe Dienstleister der Stadtkämmerei müssen sich ebenfalls darauf einstellen, dass zentrale Innovationen, wie automatisiertere Rechnungsprozesse oder digitale Schnittstellen, noch nicht zur Verfügung stehen. Auch dies ist im Kontext öffentlicher Großprojekte nicht unüblich, steht aber im Spannungsfeld zwischen unveränderten Leistungsstandards und ausstehender Modernisierung. Die Stadtverwaltung wird aber alle notwendigen Schritte ergreifen, um die Auswirkungen möglichst gering zu halten.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung erleben eine verlängerte Phase der parallelen Systemnutzung sowie der Vorbereitung auf das neue System.

Die Programmleitung würdigt ausdrücklich das hohe Engagement aller Beteiligten und betont, dass auch in vergleichbaren Städten und Unternehmen Motivationsdellen durch Projektverzögerungen zu beobachten sind. Gleichwohl bleibt der gemeinsame Transformationskurs erhalten, alle bereits absolvierten Schulungen und Prozessvereinheitlichungen können im weiteren Programmverlauf genutzt werden. Hierdurch bleibt das strategische Ziel einer zukunftsfähigen, digitalisierten Verwaltung unvermindert bestehen.

5. Ist eine Einführung 2027 wirklich gesichert?

Auf Basis der aktuellen Projektplanung und Erfahrung kann davon ausgegangen werden, dass die Rahmenbedingungen für eine Einführung im Januar 2027 so gestaltet werden, dass ein verantwortbarer und nachhaltiger Produktivstart Realität werden kann. Erneute Verzögerungen sind nach heutigem Stand nicht absehbar, da die gewonnenen Erkenntnisse aus der vergangenen Projektphase unmittelbar in die weitere Realisierungsplanung, Fehlerbeseitigung und Qualitätssicherung eingeflossen sind. Die Verschiebung gibt der Verwaltung die notwendige Zeit, alle Blockaden grundlegend zu beheben, die Testabdeckung auf den gebotenen Umfang zu bringen und einen gesicherten Produktivbetrieb zu gewährleisten.

Gleichwohl muss – auch dies entspricht der Erfahrung aus Großprojekten mit vergleichbarer Komplexität – darauf hingewiesen werden, dass eine hundertprozentige Garantie nicht gegeben werden kann. Die Einführung neuer Software dieser Größenordnung ist immer mit Restunsicherheiten behaftet; neue technische, rechtliche oder prozessuale Herausforderungen können bis zum Go-live auftreten.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Erfahrungen anderer Kommunen und öffentlicher Einrichtungen klar zeigen: Bei ambitionierten Transformationsvorhaben wie der Einführung von S/4HANA ist Pragmatismus, Flexibilität und kontinuierliches Risikomanagement entscheidend. Die Projektverantwortlichen in München folgen diesem internationalen Best Practice und setzen weiterhin alles daran, der Landeshauptstadt eine moderne und leistungsfähige Finanz- und Verwaltungsplattform zeitnah zur Verfügung zu stellen.

Mit freundlichen Grüßen

gezeichnet

Christoph Frey
Stadtkämmerer

Stadtkämmerei
Referatsleitung
Rückfragen/ -meldungen an:
poststelle.ska@muenchen.de