



Change Management im Verwaltungsbereich

Erfahrungen beim SAP roll-out an den hessischen Hochschulen

Bernd Höhmann
Universitätskanzler a. D.

Philipps



Universität
Marburg

Übersicht

- ▶ **Grundlegende Veränderung der Steuerung der Hochschulen durch die Politik in den 90er Jahren**
- ▶ „nvs“ in Hessen, "Hochschul-Programmhaushalt"
- ▶ **Reformziel:**
 - ▶ System für leistungsorientierte Budgetierung und leistungsfähiges Rechnungswesen
 - ▶ Generell - Verbesserung der Arbeitsabläufe in den Hochschulen durch Einbeziehung von Personalmanagement, Beschaffung, Facility Management
 - ▶ Stärkung der Autonomie
- ▶ **Vorgehen zur Implementierung von SAP R/3:**
 - ▶ Auswahl der Software
 - ▶ "Hochschul-Referenzmodell Hessen" mit lokalen Roll-Outs
 - ▶ Erarbeitung der Funktionalitäten - 2 Phasen-Modell
 - ▶ Kooperation durch Kompetenzzentren
 - ▶ Geschäftsprozesse – als Beispiel "Beschaffungen"
- ▶ **Erfahrungen, Was hat sich verändert?**

Finanzentwicklung der Länder als Hintergrund der Reformen

- Der wachsende Mittelbedarf war nicht mehr durch Zuwächse zu steuern.
- Verringerung der Mittel für die Grundversorgung - Die Philipps-Universität Marburg musste von 1995 bis 1998 auf nahezu 30 % ihres Verfügungsbetrages für Forschung und Lehre in der ATG 71 verzichten
- Einsparungen im Personalbereich reduzierten den Stellenbestand im selben Zeitraum spürbar
- Bereits seit Beginn der 90er Jahre keine Zuwächse mehr
- Die hochschulinterne Mittelverteilung und das Ausgabeverhalten verkümmerte zum jährlichen Zufallsergebnis

- ➔ Die Restriktionen der kameralen Haushalte mit ihrer titelgebundenen Einnahme- und Ausgabensteuerung verhinderten wirksames Gegensteuern
- ➔ Rückgang der Steuerungskraft des Staates durch fehlende Ausbaumöglichkeit

Projekt „Verwaltungsreform in Hessen“

**Projekt
"Verwaltungsreform in
Hessen"**
*- Kabinettsbeschlüsse in 1995
und 1996 -*

- Einführung "**Neues Steuerungsmodell**" in der gesamten Landesverwaltung bis 2008
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
- Stärkung der Kundenorientierung



Hochschul-
Programmhaupt

**Einbeziehung der
hessischen
Hochschulen**
*- Kabinettsbeschluss vom Juli
1998 -*

- Hochschulbereich als erste großflächige Pilotanwendung für die Landesverwaltung**
 - è 5 Universitäten,
 - è 2 Kunsthochschulen,
 - è 5 Fachhochschulen

Projektziele aus Sicht der Landesregierung

- Stärkung des parlamentarischen Budgetrechts
 - Verbesserung der politischen Steuerungsfähigkeit
 - Aufbau interner Steuerungspotentiale der Hochschulverwaltungen
 - Vereinheitlichung und Modernisierung des DV-Einsatzes
-
- Haushaltspolitische Zielsetzung
 - kurzfristig: Haushaltskonsolidierung
 - mittelfristig: nachhaltige Finanzpolitik

Projektziele aus Sicht der Hochschulen

- ➔ **Veränderte Finanzierung der Hochschulen**
 - ▶ Programmorientierte und leistungsorientierte Budgetierung (outputorientiert) statt institutioneller Förderung
- ➔ **Selbständigkeit bei der Steuerung der Aufgaben und des Mitteleinsatzes**
- ➔ **Integration aller Geschäftsprozesse**
- ➔ **Effizientere Abwicklung der Geschäftsprozesse**
- ➔ **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit**
 - ▶ Zunehmende Konkurrenzsituation - national wie international
 - ▶ Positionierung bei Hochschulrankings
- ➔ **Hochschulcontrolling, Internes und externes Berichtswesen**

Landeseinheitliche Umstellung des Rechnungswesens
und der Steuerungsinstrumente
im Hochschulbereich

Einführung der kaufmännischen Buchführung anstelle der
Kameralistik ab 2000 / 2001

Controlling von Hochschuleinrichtungen

Leistungserfassung und Leistungsbewertung

interne und externe Zielvereinbarungen und Budgetierung

leistungs- und erfolgsorientierte / programmorientierte Mittelverteilung
(„outputorientierte Steuerung“)

Auswahl der Software - Anforderungen

Integriertes Gesamtsystem

- ➔ Einführung eines zukunftssicheren Systems für das kaufmännische Rechnungswesen mit
 - ▶ Haushaltsrechnung, Budgetierung
 - ▶ Abrechnung der Fördermittel u. Berichte nach der Kameralistik ...

- ➔ Integration der Geschäftsprozesse der
 - ▶ Beschaffung
 - ▶ des Instandhaltungsmanagements
 - ▶ des Liegenschaftsmanagements
 - ▶ des Personalmanagements

Auswahl der Software

**Neugestaltung der
Verwaltungsprozesse
und Softwareauswahl**

SAP R/3 als Plattform zur Gestaltung und Integration der verschiedenen Ebenen des Hochschulmanagements

Gemeinsame Strategie durch die

- gemeinsame Erarbeitung eines Referenzmodells SAP R/3 und dessen
- Anwendung in allen hessischen Hochschulen

Projektorganisation

– Ministerium, Beratungsgesellschaft, Hochschulen -

Auswahl der Module

- FI - Finanzbuchhaltung
- FI-AA - Anlagenbuchhaltung
- FM - Haushaltsmanagement, Budgetierung
- CO - Controlling
- MM - Materialwirtschaft, Beschaffungswesen
- SD - Faktura
- HR - Personal- und Stellenwirtschaft
- FMA - Facility Management
- RE/CRE - Immobilien-Bewirtschaftung u. – Verwaltung
- PM - Instandhaltung, Techn. Gebäudedienste

Projektschritte – Aufgaben

Erarbeitung eines Referenzmodells für alle Hochschulen
in zwei Phasen

Gemeinsames Betriebskonzept für SAP R/3

Modellierung der Geschäftsprozesse und Abbildung in
Fachkonzepten (Customizing)

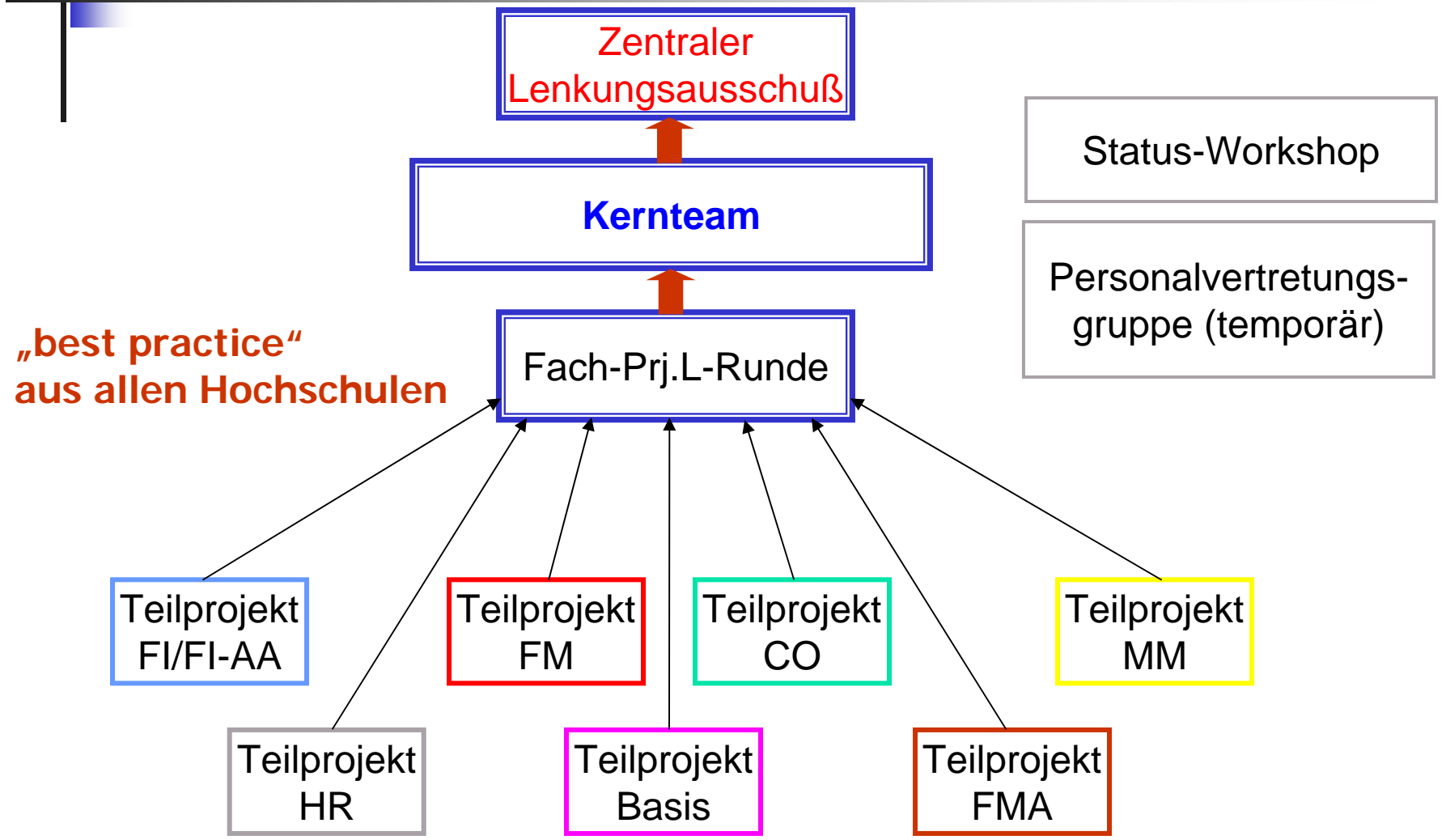
Erstellung Eröffnungsbilanz

Einheitlicher Kontenrahmen und Kontierungshandbuch
(Vorgabe des MdF)

Meilensteine – Produktivsetzung zwei Phasen

| | |
|------------|---|
| 21.04.1999 | Kickoff |
| 03.05.1999 | Beginn Fachkonzept Phase I |
| 30.06.1999 | Fertigstellung Fachkonzept Phase I |
| 15.07.1999 | Beginn Realisierung Phase I |
| 01.10.1999 | Abnahme Referenzmodell Phase I |
| 04.10.1999 | Organisatorischer Rollout Phase I |
| 01.01.2000 | Produktivbetrieb Phase I - Staffel I, 3 Hochschulen |
| 17.01.2000 | Beginn Fachkonzept Phase II |
| 07.07.2000 | Fertigstellung Fachkonzept u. Realisierung Phase II |
| 18.08.2000 | Abnahme Referenzmodell Phase II |
| 22.12.2000 | Abschluss Organisatorischer Rollout Phase II |
| 01.01.2001 | Produktivbetrieb Phase II - Staffel I und II: alle Hochschulen |

Projektorganisation Einführung SAP R/3



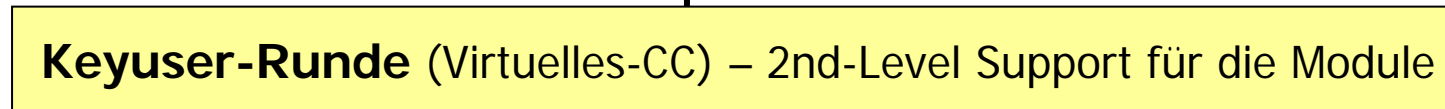
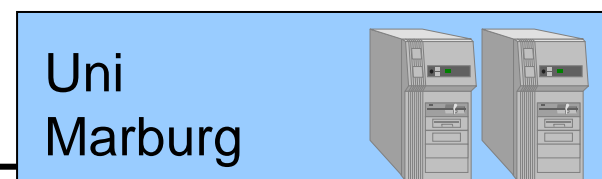
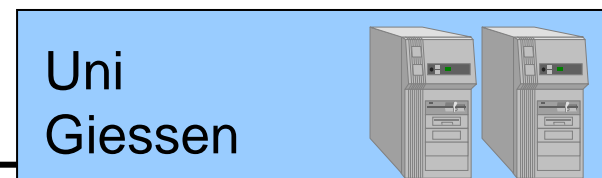
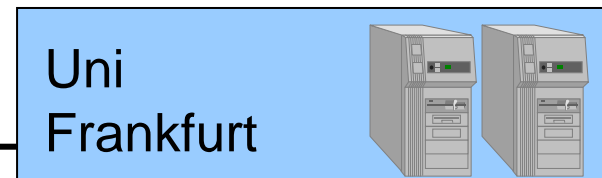
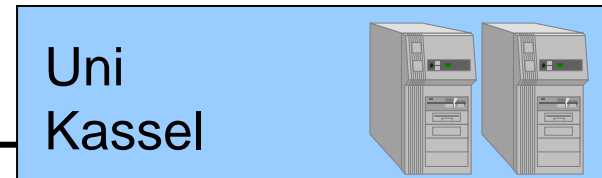
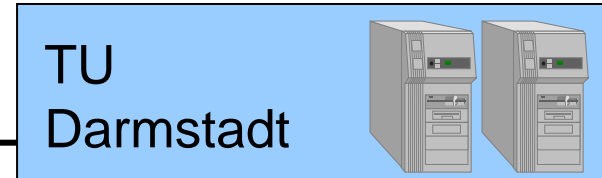
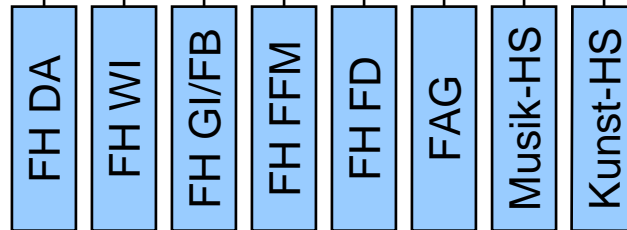
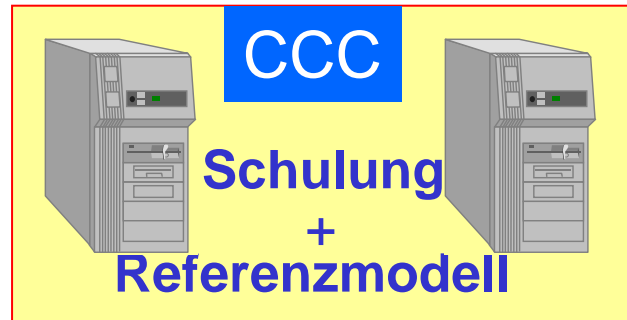
Referenzmodell mit lokalen roll outs

Im Referenzmodell sind festgelegt:

- ▶ **Organisationsstrukturebenen** - z.B. Buchungskreise, Stammdatenstrukturen - z.B. Kontenrahmen
 - ▶ **Geschäftsprozesse** - der beteiligten Verwaltungsvorgänge
 - ▶ **Berichte** - z. B. Jahresabschluss, Vierteljahresberichte ...
 - ▶ **Schnittstellen** - z.B. Bank, KIDICAP-Vergütungsstellen, PICA-Bibliothek, ...
-
- ▶ **Zugang der dezentralen Nutzer von Anfang an**
Fachbereiche, Bibliotheken, Rechenzentren, ...

Betriebskonzept für SAP R/3 - Gemeinschaftsmodell

Computer-Competence-Center



Referenzmodell - Entwicklungsphasen

Leistungsumfang
Finanzbuchhaltung

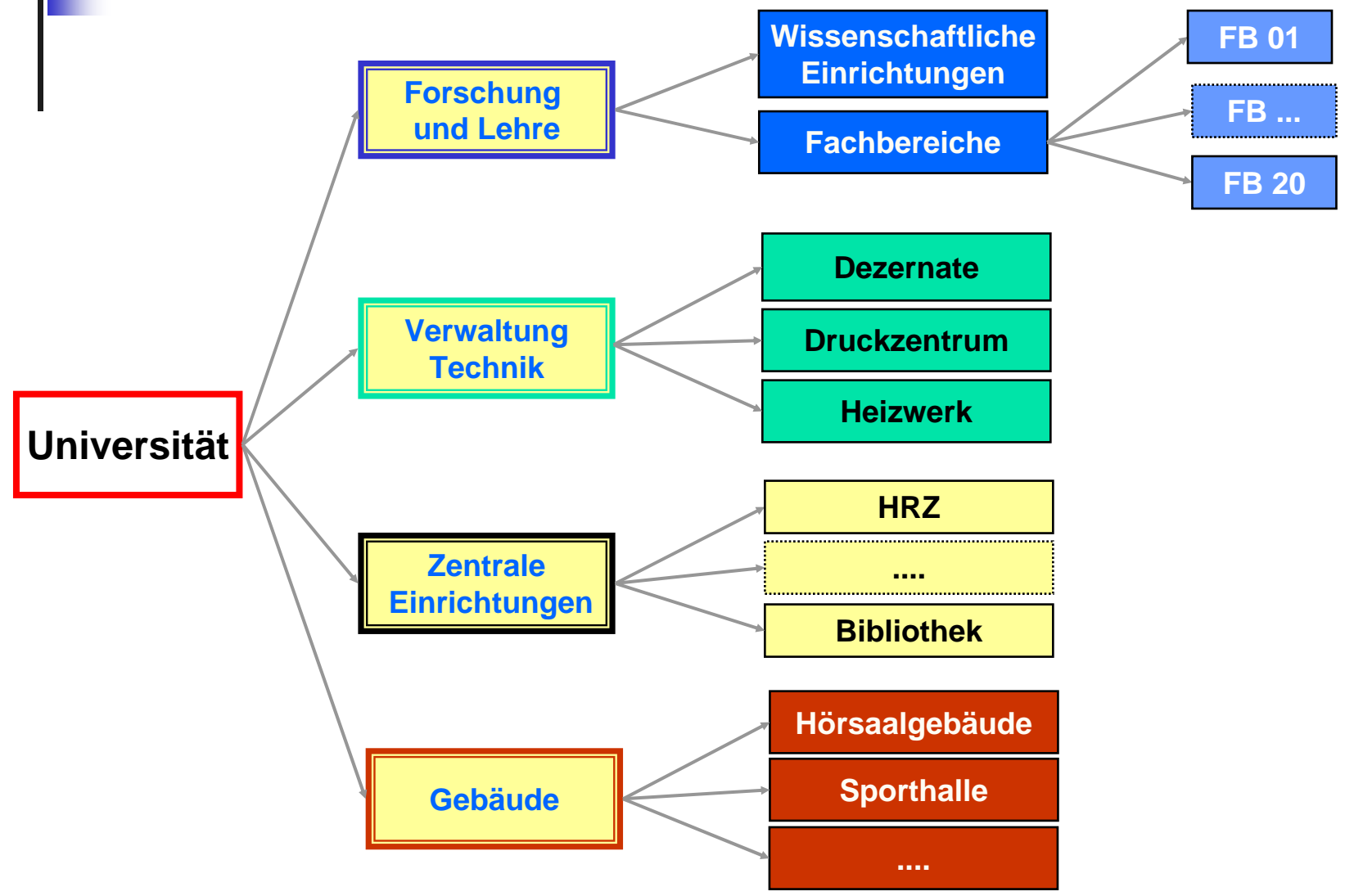
| Phase I | Phase II |
|---|----------------------------|
| Kontenplan einheitlich einrichten | Eröffnungsbilanz |
| Organisationsstruktur definieren | |
| Stammdaten Kreditoren definieren | |
| Stammdaten Debitoren definieren | |
| Geschäftsprozesse Kreditoren | |
| Geschäftsprozesse Debitoren incl. Mahnwesen | Verfeinertes Mahnwesen |
| Standard Zahlungswesen | Elektronischer Kontoauszug |
| Periodenabschluss | Jahresabschluss |
| Standardberichte | Bilanz und GuV |
| | Spezielle Berichte |
| Vergütung-KIDICAP-FI Schnittstelle | |

Referenzmodell – Entwicklungsphasen

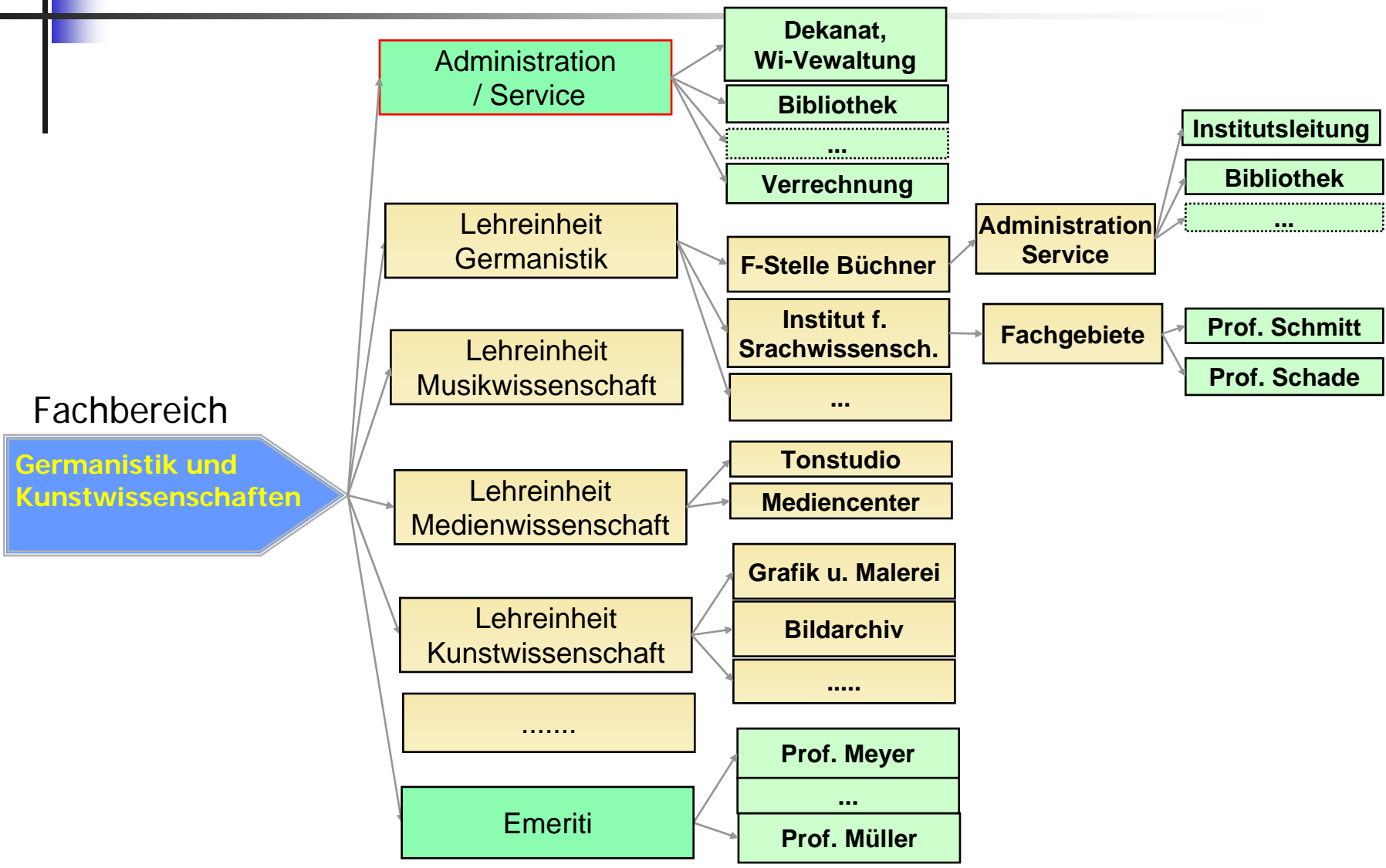
Leistungsumfang
Anlagenbuchhaltung

| Phase I | Phase II |
|--|--------------------------------|
| Anlagenklassen mit Abschreibungsschlüsseln definieren | |
| Anlagenarten definieren (GWG etc.) | |
| Bewertungsplan nach Handelsrecht und kalkulatorisch festlegen | |
| Anlagenzugang Standard | Anlagenzugang Sonderregelungen |
| Anlagenabgang Standard | Anlagenabgang Sonderregelungen |
| Anzahlungen | |
| Umbuchungen | |
| Abschreibungen gem. Standardabschreibungsarten | |
| Berichtswesen (Inventurverzeichnis, Bestandslisten, Anlagengitter, | |
| | Jahresabschlußarbeiten |
| | Zuschreibungen |
| | Inventurunterstützung |

Kostenstellenhierarchie einer Universität



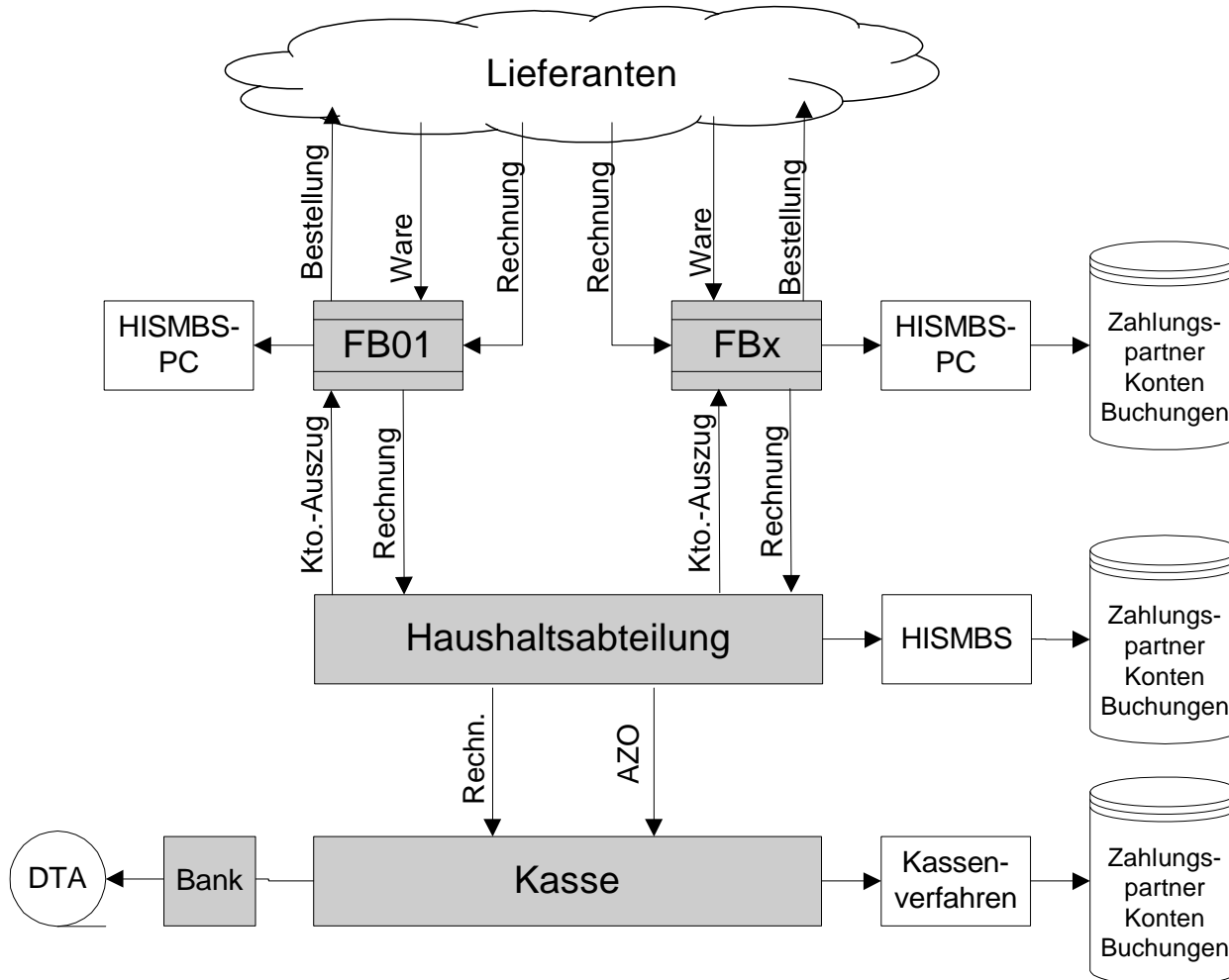
Kostenstellenhierarchie eines Fachbereichs



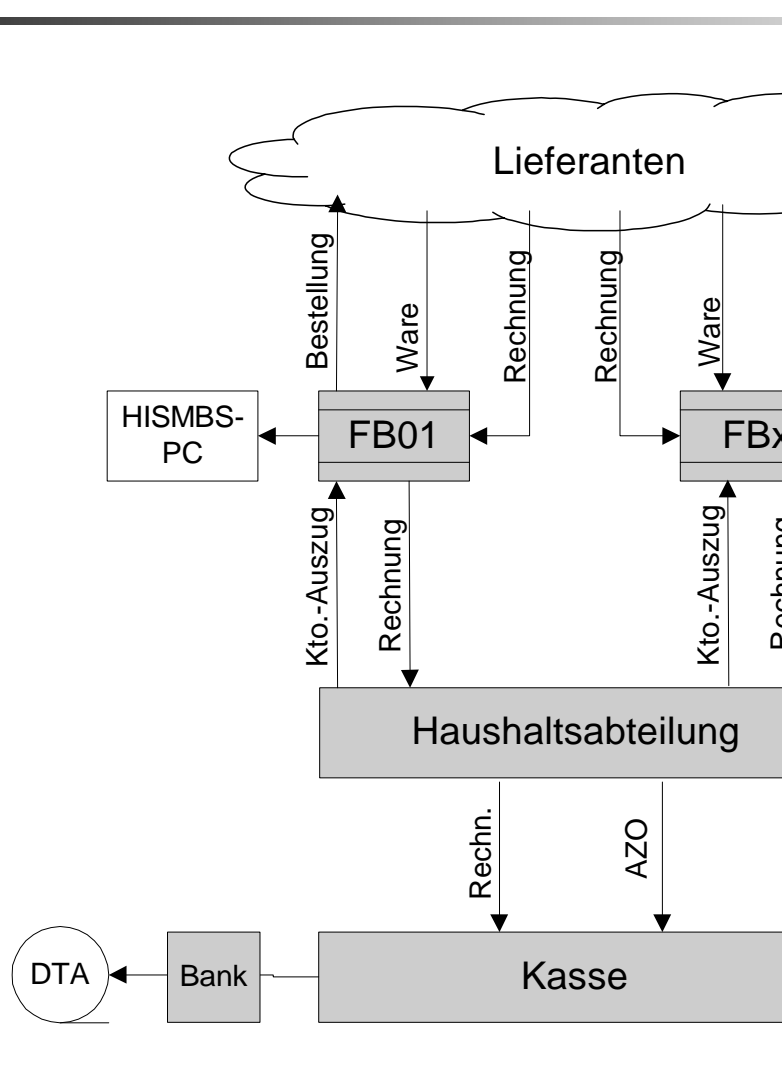
Reformierte Geschäftsprozesse

| Kerngeschäft: Lehre und Forschung | |
|---|-------------------------------------|
| Unterstützungsprozesse: | Verwaltungsbereich |
| Beschaffung | Kaufmännische Verwaltung (SAP) |
| Rechnungswesen (mit Umstellung von Kameralistik auf Doppik) | |
| Fakturierung einschl. Forderungsmanagement | |
| Drittmittelabrechnung | |
| Anlagenbuchhaltung (bisher nur Inventarisierung) | |
| Personaladministration und Personalmittelbewirtschaftung | |
| Facility Management | |
| Studierendenverwaltung | Akademische Verwaltung (HIS) |
| Prüfungsverwaltung | |
| Lehrveranstaltungssystem | |
| Bibliotheksverfahren (PICA) – wird in der Universitätsbibliothek betrieben | Bibliothek (PICA) |

Beschaffung bisher



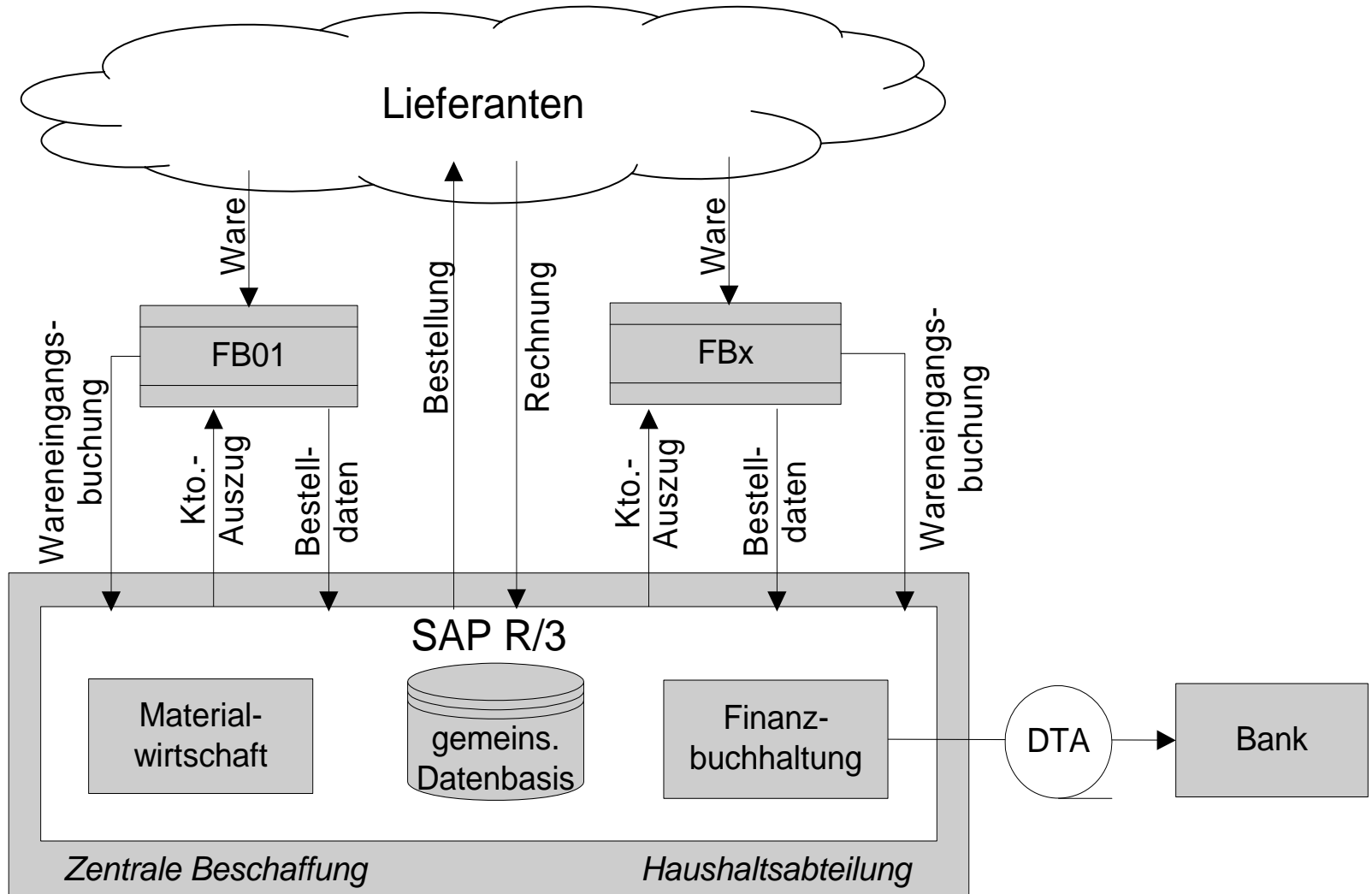
Beschaffung bisher



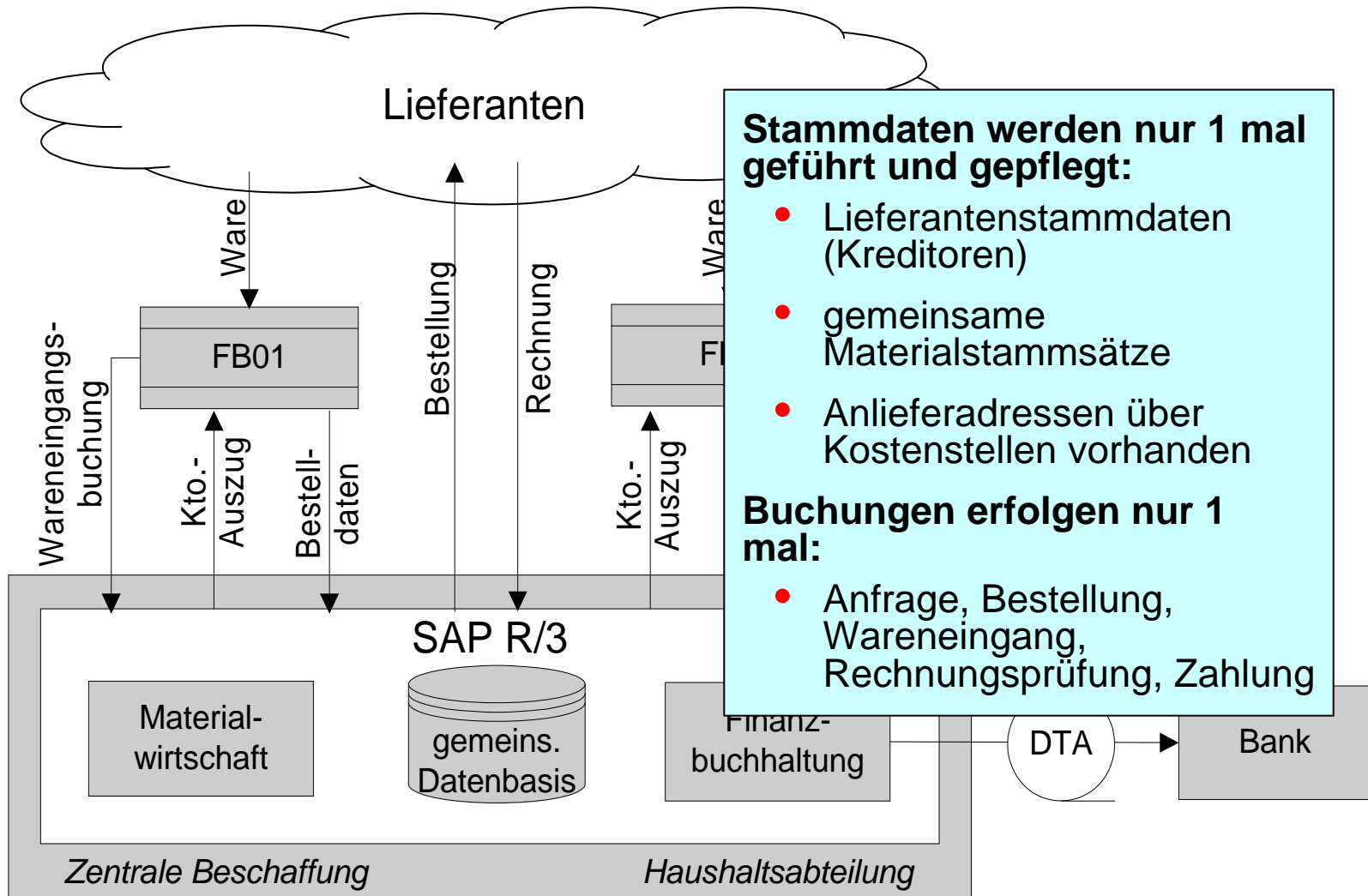
- Stammdaten wurden mehrfach geführt und gepflegt.
- Es wurde mehrfach gebucht.
- Jede Einrichtung vergab eigene Auftragsnummern.
- Warenanlieferung und Rechnungseingang litten unter „Fehladressen“ bzw. „Fehlzustellungen“.
- Bei Fehlzustellungen war Besteller kaum ermittelbar.
- **Unterschiedliche Konditionen beim selben Auftragnehmer.**

Buchungen

Neuer Geschäftsprozess Beschaffung mit SAP R/3 (MM) in Marburg



Neuer Geschäftsprozess Beschaffung mit SAP R/3 (MM) in Marburg



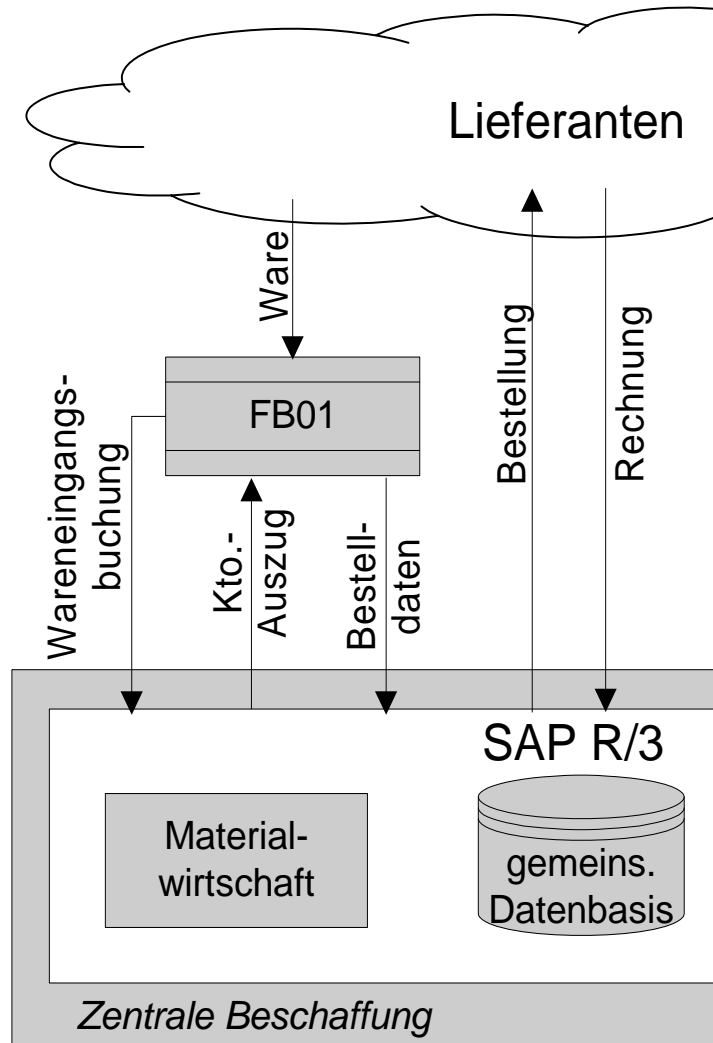
Stammdaten werden nur 1 mal geführt und gepflegt:

- Lieferantenstammdaten (Kreditoren)
- gemeinsame Materialstammsätze
- Anlieferadressen über Kostenstellen vorhanden

Buchungen erfolgen nur 1 mal:

- Anfrage, Bestellung, Wareneingang, Rechnungsprüfung, Zahlung

Neuer Geschäftsprozess Beschaffung mit SAP R/3 (MM) in M...



Einheitliches Bestellwesen hochschulweit:

- Besteller über einheitliche Auftrags-Nr. eindeutig ermittelbar
- Warenanlieferung durch hinterlegte Anlieferadressen verbessert
- Inventarisierung von Geräten in Bestellvorgang integriert

Verbesserte Konditionen bei den Lieferanten:

- bessere Konditionen durch Bündelung von Einkaufsvolumina, Rahmenverträge mit fest hinterlegten Konditionen (Rabatte, Zahlungsbedingungen)
- Einholung von Angeboten entfällt bei Rahmenvertragsartikeln

Neuer Geschäftsprozess Beschaffung (MM) in Marburg

Lagerbewirtschaftung

- ➔ Materialabruf aus allen Lägern der Universität online.
- ➔ Warenausgangsbuchung direkt auf Kostenstelle,
- ➔ interne Rechnungsstellung entfällt.
- ➔ Anlieferadressen über Kostenstellen vorhanden
- ➔ Automatisierte Lagerbestandsführung.

Beschaffungsvereinfachung

- ➔ Kopieren von Bestellungen möglich.

Obligobildung

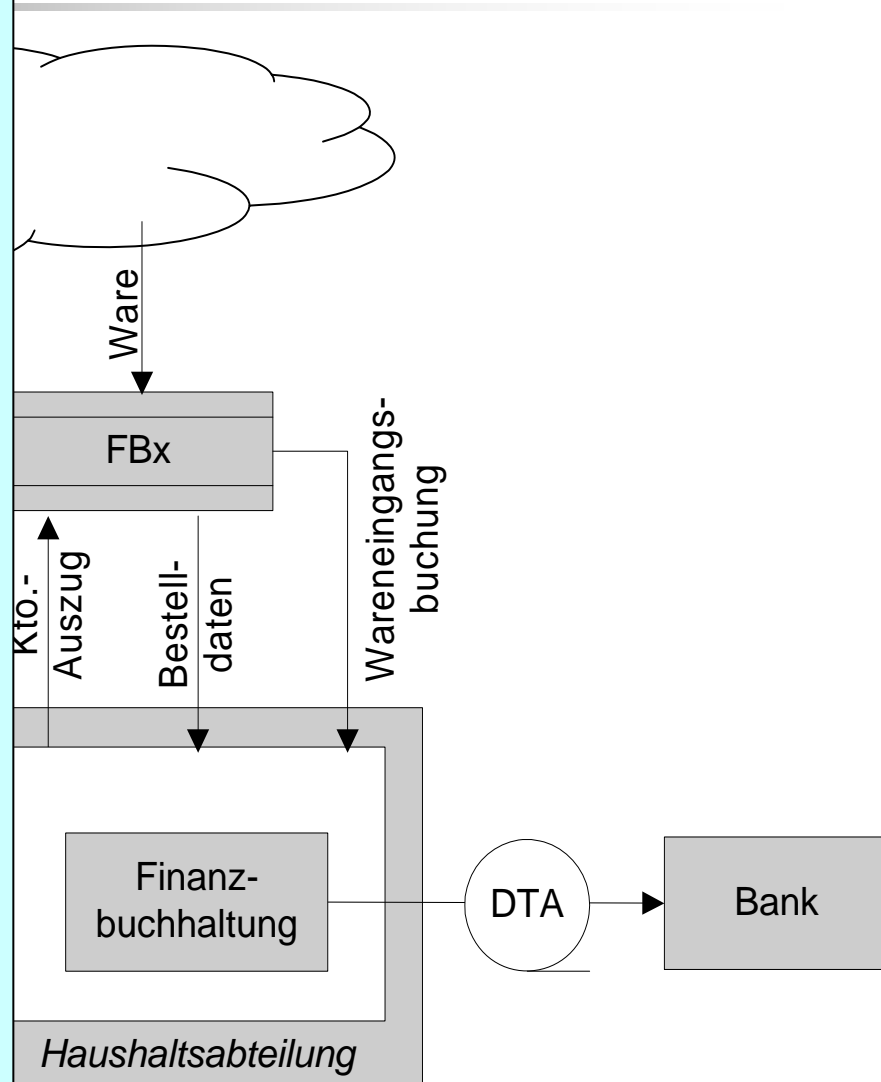
(automatisiert über MM und FI)

Bestellentwicklung

- ➔ online verfügbar
- ➔ Bestellung, Wareneingang und Rechnungsprüfung als Einheit abrufbar.

Kontoauszug

- ➔ Stets aktuell - Online abrufbar

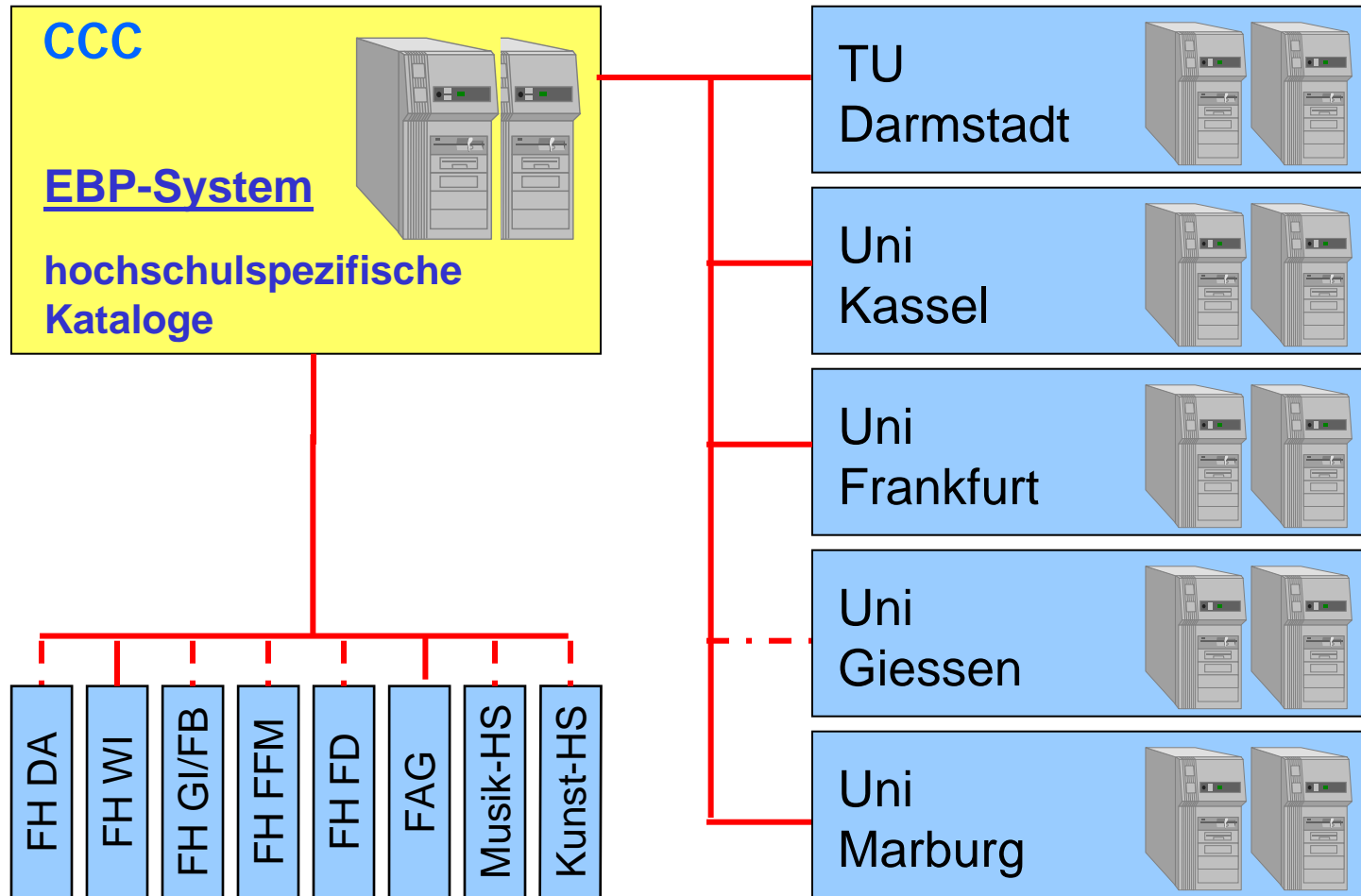


Ausbau "MM" zum E-Procurement - landesweit -

Landesperspektive:

- ➔ Markterkundung - Vertrag mit IDS Scheer und Einführung des Enterprise Buyer Professional (EBP) von SAP auf Basis des IDS Scheer Katalogsystems
- ➔ Zentrale Vorhaltung des EBP-Systems im CCC mit Anbindung der Mandanten in den Rechnerstandorten der Hochschulen über das Internet
- ➔ Zentrale Katalogverwaltung im CCC mit hochschulspezifischen und gemeinsamen Katalogen
- ➔ Produktivsetzung der SAP-EBP-Komponente in Marburg zum 1.7.2004
- ➔ Coaching-Ansatz bei der Einführung des Systems an den Folgehochschulen
Uni Kassel, Uni Frankfurt, TU Darmstadt, FH Darmstadt und der FAG

e-Procurement mit SAP R/3 / ERP als Landesprojekt



Internet

Stärken des neuen Systems

- Integriertes Gesamtsystem
- Durchgängige Unterstützung der Geschäftsprozesse
- Nahtlose Integration dezentraler Verwaltungsstellen und -funktionen
- Eröffnet erhebliches Einsparpotenzial:
 - ▶ Personalaufwand
 - ▶ Einkaufskonditionen
 - ▶ Abstimm- und Pflegeaufwand konsistenter Datenbestände
- Berichtswesen:
 - ▶ SAP R/3 enthält zahlreiche Standardberichte
 - ▶ Weiterbearbeitung („download“) mit EXCEL möglich
- Stabiles, ausgereiftes System

Wettbewerbsfähigkeit und IuK-Strategie

- ▶ Wettbewerbsfähigkeit der modernen Hochschulen hängt maßgeblich von der Qualität der IuK-Strategie ab – Faktoren:
 - ▶ Optimierung der Geschäftsprozesse
 - ▶ Organisation, Technik
 - ▶ Changemanagement
 - ▶ Support

- Prozesse untersuchen und Veränderungsbedarf festlegen, ehe Software ausgewählt wird
- Die veränderten Geschäftsprozesse bestimmen das notwendige Leistungsprofil der Software
- Nicht in Technologien denken, sondern in Prozessen – Managementausrichtung der IuK-Verantwortlichen

Prozessgestaltung → Chief Process Officer – CPO