Eine in der WIENER STADTWERKE Holding AG (HO) durchgeführte Prüfung der konzernweiten Einführung der Unternehmenssoftware SAP-R/3 bezog sich auf die diesbezügliche Grundsatzentscheidung sowie auf mögliche Alternativen und Einsparungspotenziale. Feststellungen ergaben sich u.a. zur Dokumentation des Projektes, zum Verzicht auf das Modul HR (Personalwirtschaft), zur Beauftragung von Beratungsunternehmen und zur Projektkostenüberwachung.

1. Rahmenbedingungen der SAP-Einführung

Die Wiener Stadtwerke (WSTW) trafen bereits im Jahr 1997 die strategische Entscheidung, die Unternehmens-Software SAP-R/3 der SAP AG, Walldorf (Deutschland), einzuführen. Zum damaligen Zeitpunkt hatten die vier Teilunternehmungen der WSTW (die Umgestaltung der WSTW in eine Holding AG und die Eingliederung der vorherigen Teilunternehmungen erfolgten im Jahr 1999) unterschiedliche Software-Anwendungen für die einzelnen Unternehmensbereiche im Einsatz. Einerseits waren dies standardisierte Programmpakete, die den Erfordernissen der einzelnen Teilunternehmungen individuell angepasst wurden, andererseits aber auch Eigenentwicklungen des Rechenzentrums (RZ) der WSTW, welches für die Produktentwicklung und Produktbetreuung zuständig war.

In Hinblick auf die damals geplante Neuorganisation der WSTW (Ausgliederung aus dem Magistrat der Stadt Wien und eigene Rechtspersönlichkeit) und durch verschiedene externe Faktoren begannen die WSTW Überlegungen dahingehend anzustellen, bei allen vier Teilunternehmungen - den Elektrizitätswerken (EW), Gaswerken (GW), Verkehrsbetrieben (VB), in der Städtischen Bestattung (BEST) sowie in der Generaldirektion der WSTW - eine einheitliche betriebswirtschaftliche Software-Standardlösung einzuführen. Die geplanten Änderungen im Bereich der Energieversorgungsunternehmen (welche durch das so genannte "Unbundling" den Aufbau eigener Rechnungskreise für die Bereiche Erzeugung, Übertragung und Verteilung erforderte) verstärkten diese Bestrebungen vor allem bei den EW, welche bei der Einführung neuer EDV-Lösungen eine Vorreiterrolle einnahmen.

In diesem Zusammenhang sei angemerkt, dass die 1998 vorgenommene Umgliede-

rung der WSTW bewirkte, dass die EW in die WIENSTROM GmbH (WS), die GW in die WIENGAS GmbH bzw. später (seit 2003) in die WIEN ENERGIE Gasnetz GmbH (WG), die VB in die WIENER LINIEN GmbH & Co KG (WL), die BEST in die BESTATTUNG WIEN GmbH (BE) umgewandelt und die WIENER STADTWERKE Holding AG als Konzernspitze gegründet wurde (in weiterer Folge werden diese Firmenabkürzungen auch dann verwendet, wenn es sich um Geschäftsfälle vor den Umgründungen handelt bzw. wenn die Gesellschaften in der Folge ihren Firmenwortlaut wieder änderten).

Eine Analyse des WSTW-Rechnungswesens im Jahr 1997 zeigte stichwortartig folgende konkrete Schwachstellen: Kein integriertes System für Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung, Daten für Rechnungswesen wurden spät geliefert (z.B. von der Stromverrechnung), der historisch gewachsene Belegfluss war aufwändig, die Kostenrechnung stellte vorwiegend ein Berichtssystem und kein Unternehmenssteuerungswerkzeug dar, eine institutionalisierte Plankostenrechnung war nicht vorhanden.

2. Grundsatzentscheidung für die Einführung von SAP

Mit Schreiben vom 24. Oktober 1997 teilte die Generaldirektion der WSTW den vier Direktionen der Teilunternehmen und dem RZ die Entscheidung mit, dass "im Zuge der Neuerstellung eines spartenübergreifenden Kundeninformations- und Abrechnungssystems bei den WSTW die Implementierung des SAP-Grundmoduls erforderlich sei. In Zukunft soll dieser Industriestandard bei den WSTW eingesetzt werden und Applikationen, die derzeit als Individualprogramme oder als zugekaufte und angepasste Software meist nebeneinander ablaufen, mittelfristig ersetzen." Dessen Einführung im Konzern der WSTW wurde seitens der Generaldirektion von einem Lenkungs-Ausschuss, einem Standardisierungs-Ausschuss und vom EDV-Ausschuss begleitet und koordiniert.

Es war festzustellen, dass eine schriftliche Dokumentation jener Überlegungen und eventueller Variantenvergleiche, die zum Entschluss für die Implementierung der Software SAP-R/3 führten, nicht vorgelegt werden konnte. Ferner wurde die Frage, ob die von SAP-R/3 erwarteten Vorteile auch durch andere Produkte und Maßnahmen

(z.B. Integration von Finanzbuchhaltung, Anlagenbuchhaltung und Kostenrechnung, EURO-Unterstützung und Lieferantenbeurteilung) erzielbar gewesen wären, nicht hinreichend erörtert. Ein großer Teil jener organisatorischer Änderungen (Change Management), welche im Zuge der Einführung von SAP-R/3 realisiert werden mussten, hätten - nach Ansicht des Kontrollamtes - durchaus schon vor dessen Implementierung durchgeführt werden können, zumal Notwendigkeit und Ziel einer grundlegenden Neuorganisation der Rechenwerke innerhalb des WSTW-Konzerns hinlänglich bekannt war.

Stellungnahme der WIENER STADTWERKE Holding AG:

Im Jahr 1997 wurde ein Ersatz der bestehenden dezentralen EDV-Systeme in den einzelnen Teilunternehmungen und in Verbindung damit eine Harmonisierung unterschiedlicher Anwendungen sowie ein Übergang auf Standards eingeleitet.

Unter dem Gesichtspunkt der bereits geplanten Neustrukturierung der WSTW einerseits, aber auch in Hinblick auf die EURO-Umstellung und die Jahr 2000-Problematik andererseits - die bei den Altsystemen einen nicht unbeträchtlichen Aufwand verursacht hätten -, wurde dies zum Anlass genommen, eine einheitliche betriebswirtschaftliche Standardlösung einzuführen und damit die Basis für weitere Synergien zu schaffen.

Nach Evaluierung von am Markt befindlichen Produkten, die die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse eines Unternehmens in der Größenordnung der WSTW abdecken und auch in der Lage waren, weitere integrative Produkte darauf in einer standardisierten Ausprägung aufzusetzen, und bei denen auch eine Weiterentwicklung (Industriestandard) zum Schutz getätigter Investitionen sichergestellt war, fiel die Entscheidung für SAP, zumal Alternativprodukte diesen Grundanforderungen nicht entsprachen.

Der Betrieb der Systeme sowie die Produktbetreuung wurden - nach entsprechender Einschulung und Mitarbeit in den Einzelprojekten - schrittweise dem Rechenzentrum der WSTW übertragen.

Mit dem eingeschlagenen Weg wurde sichergestellt, dass die in den Kernbereichen (weltweit) standardisierte Produktentwicklung - auch die damit notwendigen gesetzlichen Änderungen in den Systemen (die EURO- und Jahr 2000-Problematik) - durch die Firma SAP durchgeführt wurde. Darüber hinaus konnte durch dieses Instrumentarium aber auch eine Basis für Synergien in den Unternehmungen der WSTW geschaffen werden. Zu beachten waren im Zuge der Einführung von SAP auch zukünftige Kooperationen im Energiebereich.

Die Umsetzung von Change Management-Prozessen erfordert neben Produktkenntnissen auch die intensive Mitarbeit der davon betroffenen Fachbereiche und von erfahrenen Beraterfirmen. Gerade zu Beginn einer Neuimplementierung ist es dabei zweckmäßig, diese Prozesse - unter Berücksichtigung der Machbarkeit - schrittweise und fortschrittsorientiert aufzusetzen. Die aus den ersten Implementierungsschritten gewonnenen Erkenntnisse konnten in der Folge auch bei der Systemeinführung in anderen WSTW-Bereichen herangezogen werden. So wurde bei der WL bereits vor der Implementierung von SAP ein betriebswirtschaftliches Konzept u.a. für die Geschäftsprozesse erarbeitet.

2.1 Charakteristik der SAP-Software

Die SAP AG ist ein führendes Software-Unternehmen, welches 12 Millionen Anwender in 120 Ländern betreut. Mit ihrem Programm SAP-R/3 wurde weltweit ein Marktanteil von rd. 30 % erworben. Es handelt sich hiebei um ein integriertes Software-Dialogsystem, welches die zu verarbeitenden Daten direkt nach der Eingabe in einer Datenbank speichert und somit sofort für Verarbeitungen und Auswertungen zur Verfügung

stellt. Die Daten können daher direkt am Entstehungsort erfasst werden. Sämtliche (kaufmännische und technische) Funktionsbereiche verwenden ein und denselben Datenbestand, wodurch Schnittstellen minimiert werden. Das System ermöglicht auch eine einheitliche Darstellung auf der Benutzeroberfläche. Die SAP AG ist nach Microsoft das zweitgrößte Softwarehaus der Welt. Das Unternehmen besteht seit 1972, 1979 wurde das System R/2 entwickelt und 1991 kam R/3 auf den Markt.

SAP-R/3 besteht als integrierte Gesamtlösung aus Einzelmodulen. Die wichtigsten sind FI (Finanzwesen), CO (Controlling), MM (Materialwirtschaft) sowie HR (Personalwirtschaft). Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Branchenlösungen (IS).

2.2 Alternativen zur SAP-Software

Als Hauptvorteil für die WSTW wurde die Tatsache gesehen, dass mit der Implementierung von SAP-R/3 alle WSTW-Teilunternehmen auf einer einheitlichen Standardanwendungsplattform ihre Sekundärprozesse, wie etwa Rechnungswesen, Einkauf, Materialverwaltung etc. abwickeln können. Seitens der WSTW und durch externe Berater wurde in weiterer Folge geprüft, ob es sinnvoller sei, SAP-R/3 nur bei WS oder bei allen Teilunternehmen der WSTW einzuführen. Die Analyse ergab, dass eine weit gehende Zentralisierung des Projektes erfolgen sollte, wobei WS die Vorreiterrolle zu übernehmen habe.

Das von den WSTW gewünschte SAP-Konzept basiert auf der Annahme, dass WS, WG, WL und BE als eigenständige Gesellschaften im Rahmen der HO tätig sein werden und in diesen Gesellschaften SAP zum Einsatz gelangen würde. Im Zuge der Neuorganisation war auch vorgesehen, die Fernwärme Wien Gesellschaft mbH (FW), welche SAP-R/3 schon in Verwendung hatte, in den Konzern einzugliedern. Das SAP-Konzept umfasste somit WS, WG, WL, BE, FW und HO. Die übrigen Beteiligungs- und Konzernunternehmen der WSTW wurden in dieses Konzept nicht einbezogen und verzichteten in weiterer Folge auch auf den Einsatz von SAP. Individuelle Software-Lösungen werden daher von der Aktiengesellschaft der Wiener Lokalbahnen, der Wiener Lokalbahnen Verkehrsdienste GmbH, der WIENCOM Werbeberatungs GmbH, der WIENER STADTWERKE Beteiligungsmanagement GmbH, der ENERGIE-

COMFORT Energie- und Gebäudemanagement GmbH, der Energy Communication Management GmbH, der Druckerei Lischkar & Co GesmbH sowie von der Gemeinnützigen Wohnungs- und Siedlungsgesellschaft der Wiener Stadtwerke Gesellschaft mbH angewandt. Diese Unternehmen setzen u.a. neben Eigenentwicklungen die standardisierten Softwareanwendungen RS2, Corporate Planner, BMD, Corporate WIN Line, Navision, Igel sowie Domizil ein. Der Verzicht auf die SAP-Software wurde von den erwähnten Gesellschaften u.a. mit deren hohen Anschaffungs- und Betreuungskosten begründet.

2.3 Verzicht auf das Modul SAP-HR

Von den WSTW wurde auf den Einsatz des Grundmoduls HR (Personalwirtschaft) verzichtet. Die WSTW-Personalverrechnung nutzt weiterhin eine eigene Anwendung, welche vom RZ der WSTW entwickelt wurde. Die Übernahme der Daten in das SAP-System erfolgt über eigene Schnittstellen. Nach Ansicht des Kontrollamtes wäre es zweckmäßig gewesen, bei der generellen SAP-Einführung alle Grundmodule zu implementieren und auf die Einrichtung zusätzlicher Schnittstellen zu verzichten. Der Hauptvorteil von SAP-R/3 liegt nämlich in der Integrationsfähigkeit der einzelnen Module. Die Tatsache, dass wesentliche Module nicht installiert wurden, schmälerte den Projektnutzen.

Eine detaillierte Analyse und Beurteilung des Problembereiches "Personalverrechnung" wurde lt. Auskunft nicht vorgenommen. Die kaufmännische Gruppenleitung von WS wies allerdings schon im Jahr 1997 in einer Stellungnahme zur SAP-Einführung darauf hin, dass die Schnittstellen zum WSTW-Rechnungswesen (Personal- und Materialwirtschaft) mittelfristig zu beseitigen wären. Bei der Materialwirtschaft wurde dieser Hinweis durch die Implementierung des SAP-Moduls "MM" (Materialwirtschaft) berücksichtigt. Im Personalbereich geschah dies jedoch nicht. Der Verzicht auf eine "große" Lösung wurde in der Sitzung der Geschäftsführung der BVG (Vorgänger der WSTW Holding AG) am 21. April 1998 entschieden, wobei der damalige Generaldirektor ausdrücklich festhielt, dass SAP nicht für alle Einsatzbereiche die optimale Lösung sei und es weiterhin Schnittstellen geben müsse.

Das Modul HR hatte keine Priorität, da einerseits ein Ersatz der kaufmännischen Anwendungen dringlich und andererseits für den Personalbereich eine relativ moderne Individuallösung in Betrieb war. Trotzdem werden aber seit einigen Monaten der Einsatz von HR und die damit verbundenen Konsequenzen geprüft.

2.4 Kostenschätzungen und Einsparungspotenziale des gesamten Vorhabens

Eine Evaluierung der finanziellen Auswirkungen durch die Einführung von SAP-R/3 erfolgte 1999 noch nicht. Insbesondere war das Fehlen von Schätzungen über die Kosten der Lizenzgebühren und über die externen und internen Einführungskosten zu bemängeln. Die dem Kontrollamt übermittelten Unterlagen der Gegenüberstellung der WSTW-weiten Kosten- und Nutzenpotenziale wurden erst wesentlich später, nämlich am 31. Dezember 2001, erstellt. Diese gingen von geschätzten 1.846 Usern (ohne FW) aus, was sich als durchaus realistische Annahme erweisen sollte. Zum Prüfungszeitpunkt (Februar 2004) betrug die Zahl der User nämlich 1.731.

Die Grundkosten für Lizenzen waren natürlich bekannt. Offen war die Frage der möglichen Rabattierung, wobei hier auf Grund der Mengenkonzentration bei den WSTW eine entsprechende Lizenzrabattierung erzielt werden konnte.

Auf der Grundlage des Jahres 2001 errechneten die WSTW laufende Kosten von insgesamt 1,80 Mio.EUR (2000), 2,46 Mio.EUR (2001) und 3,92 Mio.EUR (2002), somit insgesamt 8,18 Mio.EUR. An Beraterhonoraren wurden damals für 1999 1,42 Mio.EUR, für 2000 1,34 Mio.EUR und für 2001 4,29 Mio.EUR angenommen, in Summe ergab dies 7,05 Mio.EUR. Als konzernweite Einsparungspotenziale schätzten die WSTW für 2000 3,41 Mio.EUR, für 2001 3,65 Mio.EUR und für 2002 10,61 Mio.EUR, zusammen 17,67 Mio.EUR, womit nach damaliger Prognose der WSTW bereits im Jahr 2002 die Gewinnschwelle ("Break-even-Point") erreicht worden wäre (Kosten bis 2002: 15,23 Mio.EUR). Eine Vergleichbarkeit mit den von den einzelnen Gesellschaften angestellten Abschätzungen der Einführungskosten und der Einsparungspotenziale war einerseits durch die unterschiedlichen Erstellungszeitpunkte derselben und andererseits durch die

schwierige Abschätzung der Synergiepotenziale (auch durch die gestufte Einführung) nur schwer möglich.

3. SAP bei WS ab 1. Jänner 2000

Als erstes der vier Teilunternehmen begann WS mit den Vorarbeiten zur SAP-Einführung und ließ eine Machbarkeitsstudie erstellen, wobei die Einführung mit 1. Jänner 2000 terminisiert wurde. In einem Motivenbericht vom 14. Juli 1998 erläutert die Hauptabteilung Kaufmännischer Dienst von WS die Einführung von SAP-R/3 wie folgt:

Durch den Wettbewerbsdruck sei die WS zu einer Optimierung der Geschäftsprozesse gezwungen, wobei die Informationstechnologie (IT) eine wesentliche Rolle spiele. Die bestehenden IT-Systeme stellten nach Ansicht von WS einen Hemmschuh dar, da sie meist aus funktional getrennten Einzelkomponenten bestünden, die auf die individuellen Bedürfnisse einzelner Organisationseinheiten zugeschnitten wären. Diese Systeme wären kaum, und wenn nur mit hohem Entwicklungsaufwand anpassbar. Vorrangiges Ziel sei es, auch die Kostenrechnung zu einem Führungsinstrument auszugestalten, das dem Management die für die Unternehmenssteuerung notwendigen Informationen zeitgerecht zur Verfügung stellen und darüber hinaus die Kostenstellenverantwortlichkeit und die Ergebnisverantwortlichkeit in allen Ebenen unterstützen würde.

Ein weiterer Aspekt betraf die neue Aufbauorganisation von WS, wonach die Geschäftsfelder, die Hauptabteilungen sowie der Bereich Telekommunikation eigene Cost-Center darstellen sollten. Weiters würden die Bestimmungen des Elektrizitätswirtschafts- und Organisationsgesetzes, BGBl. Nr. 143/1998 (ElWOG), und der EU-Binnenmarktrichtlinie 96/92/EG das "Unbundling" einzelner Rechenkreise "zur Vermeidung von Diskriminierungen, Quersubventionen und Wettbewerbsverzerrungen erfordern". Dafür wären getrennte Konten für die Erzeugungs-, Übertragungs- und Verteilungsaktivitäten sowie gegebenenfalls konsolidierte Konten für die sonstigen Aktivitäten außerhalb des Elektrizitätsbereichs zu führen.

Mit der Einführung von SAP-R/3 waren nach Ansicht von WS vor allem folgende Vorteile zu erwarten: Die Erfüllung der Unbundling-Vorgaben (durch EU-Binnenmarktrichtlinie für Elektrizitätsunternehmen und ElWOG), die Realisierung einer Plankostenrechnung und das Abdecken der EURO- und Jahr-2000-Funktionalität. Zum damaligen Zeitpunkt waren bereits rd. 100 Energieversorgungsunternehmen im deutschsprachigen Raum SAP-Anwender.

3.1 Vergabe von Beraterleistungen

In einem Verhandlungsverfahren mit Interessentensuche ermittelte WS 1998 jene externe Beraterfirma, welche "Beraterleistungen zur Einführung von SAP" erbringen sollte, wobei ursprünglich lediglich die Module des Rechnungswesens ausgeschrieben wurden. Fünfzehn Firmen reagierten auf die Interessentensuche, unter Beiziehung eines externen Rechtsberaters wurden fünf Firmen zur Angebotslegung eingeladen. Die Vergabe der Leistungen sollte in einem Verhandlungsverfahren erfolgen, wobei im ersten Schritt lediglich die SAP-Module des Rechnungswesens installiert werden sollten. Dieses Vergabeverfahren wurde - ebenso wie die von den anderen Gesellschaften durchgeführten Vergabeverfahren - vom Kontrollamt im Zuge dieser Einschau keiner materiellen Prüfung unterzogen.

Die Firma E. wurde schließlich mit der "Einführung eines betriebsbereiten SAP-R/3-Systems für das Rechnungswesen bei WS" beauftragt. Die Vergabesumme betrug 0,69 Mio.EUR, wobei die Verrechnung nach dem tatsächlichen Aufwand auf der Grundlage der Angebots-Stundensätze der jeweiligen Mitarbeiter der Firma E. erfolgen sollte.

Neben dem Auftrag für das Rechnungswesen wurde die Firma E. mit einer Reihe von Folgeaufträgen betraut. Die Vergaben an die Firma E. wurden damit begründet, dass diese in die Materie bereits eingearbeitet sei und dies eine wirtschaftliche Vorgangsweise darstellte.

Schließt man sich dieser Argumentation an, so wäre es sicherlich zielführender gewesen - wenn schon nicht für den Gesamtkonzern -, zumindest für den Bereich WS die Beraterleistung zur Einrichtung aller benötigten SAP-R/3 Module insgesamt aus-

zuschreiben und an ein einziges Beratungsunternehmen zu vergeben.

Unter Beiziehung eines gerichtlich beeideten Sachverständigen erfolgte die SAP-Ausschreibung unter größtem Zeitdruck, da für die Realisierung der gesetzlich geforderten Unbundling-Darstellung nur knapp ein Jahr Zeit vorgesehen war. Die Erfahrungen aus dieser ersten Phase konnten in weiterer Folge für die nachfolgenden SAP-Projekte sowohl bei WS als auch in anderen Unternehmen der WSTW genutzt werden.

3.2 Kosten und Einsparungspotenzial bei WS

Hinsichtlich des erwarteten Einsparungspotenzials bei WS wurde eine Übersicht vorgelegt, wonach die Einsparungen im Jahr 2000 6,43 Mio.EUR und im Jahr 2001 7,89 Mio.EUR betragen würden, wobei insbesondere einzusparende Fremdleistungen im Ausmaß von 5,81 Mio.EUR bzw. 7,27 Mio.EUR angeführt waren. Für die Abschätzung der externen Einführungskosten ging die WS im Jahr 2000 von rd. 3,08 Mio.EUR aus.

Die WS wies im Jahr 2002 Gesamteinführungskosten für den Zeitraum 1997 bis 2002 von insgesamt 3,82 Mio.EUR aus, d.s. um 0,74 Mio.EUR (24 %) mehr, als von der WS noch im Jahr 2000 geschätzt wurden. Nach Ansicht des Kontrollamtes wäre eine Projektkostenüberwachung empfehlenswert gewesen.

Die detaillierte Erfassung der Projektkosten konnte auf Grund der unternehmensübergreifenden Implementierung und der damit in Zusammenhang stehenden Projektgröße sowie der zu Projektbeginn existenten Verrechnungsinstrumentarien nur für die anfallenden Fremdleistungen erfolgen. Für jede SAP-Fremdleistung musste eine genehmigte Bestellung angelegt werden. Da zu diesem Zeitpunkt eine durchgängige Top-Down-Wirtschaftsplanung auf Kostenstellenebene noch nicht praktiziert wurde, kam es zu Abweichungen zwischen geschätzten und geplanten Projektkosten.

Der Anregung des Kontrollamtes, eine sowohl Eigen- als auch Fremdleistungen umfassende Projektkostenüberwachung zu installieren, wurde inzwischen Rechnung getragen, da jedes Projekt bei WS budgetiert werden muss und auf die Einhaltung des Budgetrahmens strengstens geachtet wird. Jede Erhöhung muss begründet und der Geschäftsführung vorgelegt werden.

3.3 Einführungsphase

3.3.1 Begleitet wurde die SAP-Einführung bei WS von einem Lenkungsausschuss (zwölf Sitzungen von November 1998 bis Februar 2001). Darüber hinaus war auch ein Fachausschuss eingerichtet, welcher beratende Funktion bei organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Fragen hatte und die Projektakzeptanz sicherstellen sollte. Die Projektleitung wurde ebenso wie die Fachkoordination und die Schulungskoordination von einem Mitarbeiter der Firma E. übernommen. Den Projektkoordinator stellte die WS bei.

Die Projektteams wurden für die einzelnen SAP-Module eingerichtet. Ein Team bestand jeweils aus einem externen Berater, nominierten Mitarbeitern aus den einzelnen Fachabteilungen und Mitarbeitern des Rechenzentrums.

Die Einschau in die Protokolle des Lenkungsausschusses zeigte, dass durch die Komplexität der gestellten Aufgabe laufend Adaptierungen vorgenommen werden mussten. So ergab sich bereits in der ersten Sitzung, dass ein vom Beratungsunternehmen R. erstelltes Controlling-Konzept für eine unmittelbare Umsetzung nicht geeignet war und die Firma E. mit einem Zusatzauftrag betraut werden musste. Zeitverzögerungen entstanden auch durch die gesetzlich festgelegte Mitwirkungspflicht der Personalvertretung, da diese spät oder gar nicht über die geplanten Projekte informiert wurde. Erst mit der Einrichtung eines Jour fixe zwischen Projektteam und Personalvertretung verbesserte sich diese Zusammenarbeit. In weiterer Folge wurde auch zwischen der Geschäftsführung der WS und dem Betriebsrat/der Personalvertretung eine Betriebsvereinbarung zur Einführung des SAP-R/3-Systems abgeschlossen.

3.3.2 Auch externe Faktoren beeinträchtigten den Projektfortschritt nicht unwesentlich. Diesbezüglich sei auf den von SAP durchgeführten Releasewechsel hingewiesen, der während der Einführungsphase zusätzlich berücksichtigt werden musste.

Ein weiteres Problem lag im gewählten Zeitpunkt der Einführung, da in der Einführungsphase nicht nur ein komplett neues EDV- und Organisationssystem einzurichten war, sondern auch die HO gegründet wurde, die Jahr 2000-Problematik zu bewältigen war und die EURO-Einführung vorbereitet werden musste. Vom Standpunkt der Organisationstheorie war der gewählte Zeitpunkt der Einführung von SAP im Bereich der WSTW somit ungünstig.

> Der Zeitpunkt der Einführung war zwar schwierig, aber gerade dadurch konnte eine mehrfache Umstellung - Adaptierung der Altsysteme (EURO- und Jahr 2000-Problematik) mit darauf folgendem Umstieg auf SAP - vermieden werden.

3.3.3 Die Einschau in die Eingangsrechnungen zeigte, dass von der Beraterfirma E. laufend Teilleistungen (meist monatlich) fakturiert wurden, wobei in Einzelfällen auch Leistungen über die jeweiligen Bestellungen hinaus in Rechnung gestellt wurden (z.B. Rechnung vom 4. Dezember 2000 in Höhe von 10.382,-- EUR).

Der Leiter des Rechnungswesens der WS bestellte telefonisch SAP-Beraterleistungen, welche für die Energie Allianz Wien KG zu erbringen waren. Es war festzustellen, dass die WS hiefür insgesamt vier an sie ausgestellte Rechnungen über insgesamt 17.644,-- EUR bezahlte, diesen Betrag aber nicht weiterverrechnete.

> Gemäß einem Dienstleistungsvertrag, abgeschlossen zwischen der WIEN ENERGIE Vertrieb GmbH & Co KG (WEV) und der WS hat das Finanz- und Rechnungswesen der WS sämtliche Arten von Dienstleistungen gemäß der Anlage 1 des Vertrages zu erbringen. Für diese Leistungen wird seitens der WEV ein pauschales Entgelt an die WS bezahlt. Die Kosten für die Bereitstellung

der notwendigen Infrastruktur zur Erstellung des Dienstleistungspakets hat demnach die WS zu tragen. Somit ist es faktisch ausgeschlossen, von der WS an die WEV Fakturen über SAP-Beratungsleistungen weiterzuverrechnen.

4. SAP bei WG ab 1. Jänner 2000

Von WG wurde ebenfalls bereits im Jahr 1998 mit der konkreten Einführung von SAP-R/3 begonnen. Auch die WG bediente sich der Firma E. als Beratungsunternehmen, das bei der gesamten Projektabwicklung mitwirken sollte. Ähnlich zu den übrigen SAP-Einführungen bei WS, HO und BEST erfolgte die Koordinierung und Kommunikation im Rahmen von Sitzungen eines Lenkungs- und Fachausschusses.

4.1 Vergabe von Beraterleistungen

4.1.1 Die WG beauftragte bereits im Dezember 1998 die Firma E. mit der SAP-Schulung der WG-Mitarbeiter. Die Vergabe an die Firma E. nach Durchführung eines Verhandlungsverfahrens wurde von der WG damit begründet, dass diese über ein auf Energieversorgungsunternehmen ausgelegtes SAP-R/3-Schulungskonzept verfüge, die angeführten Sätze je Schulungstag sowie die angegebenen Vorbereitungszeiten angemessen und branchenüblich seien und das von der Firma vorgelegte Angebot hinsichtlich Preisansätzen und Leistungsinhalt jenem bei der WS entspreche. Das geschätzte Auftragsvolumen betrug 36.750,-- EUR.

4.1.2 Die "Erstellung eines SAP-Konzeptes" vergab die WG 1999 wieder an die Firma E. nach Durchführung eines Verhandlungsverfahrens. Das Leistungsbild umfasste die Einführung der Module FI, AM, CO, IM, PS, MM und SD. Als Begründung für die Wahl des Vergabeverfahrens führte WG an, dass "von WS im Rahmen eines EU-Verhandlungsverfahrens die Firma E... zur Einführung eines SAP-Konzeptes beauftragt" worden sei. Das von SAP vorgeschlagene und von den WSTW angenommene grundlegende Strukturkonzept basiere auf einer Lösung mit nur einem Mandanten für den gesamten Konzern. Da somit viele Einstellungen für alle Konzernunternehmen erfolgen müssten, sei eine sehr enge Zusammenarbeit der Projektteams notwendig. Diese Konsistenz der Einstellung sei am ehesten durch nur einen Beratungspartner gewährleistet. Die Ein-

führung von SAP für WG soll mit WS konform gehen und auch gleichzeitig mit WS produktiv werden. Es seien daher nur positive Synergieeffekte durch den Einsatz derselben Berater, wie sie WS verwendet, zu erwarten. Nur dadurch könne auch die von der Direktion erhobene Forderung der zeitgerechten Umsetzung des SAP-Konzeptes mit Anfang 2000 erreicht werden.

4.1.3 In weiterer Folge wurde von der WG an die Firma E. ein Folgeauftrag vergeben, der die "Einrichtung und Produktivsetzung eines SAP-R/3-Systemes bei WG" betraf. Die Vergabe wurde seitens der WG mit "Preisangemessenheit" begründet. Es wurde von WG vereinbart, das Projekt nicht zu Fixpreisen, sondern nach dem Aufwand zu verrechnen.

4.1.4 Im Anschluss daran wurde die Durchführung weiterer Verhandlungsverfahren mit der Firma E. einerseits damit begründet, dass eine erschöpfende und eindeutige Beschreibung der Leistung nicht möglich gewesen sei und für die Implementierung der weiteren Module Systemkenntnisse aus den bereits installierten Modulen und Schnittstellen notwendig wären. Weiters ließen sich die zusätzlichen Arbeiten in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht nicht ohne Nachteil für die WG vom Hauptauftrag trennen. Insgesamt wurden auf diese Art 18 Beauftragungen an die Firma E. vergeben, die sich auf unterschiedliche Projekte erstreckten.

Bei WG kam es nach der Basiseinführung (Phase 1 und 2) zur stufenweisen Umsetzung von Spezialthemen, wie z.B. Rechnungsprüfung, Abfallmanagement, Produktsicherheit. Weiters erfolgte im Bereich der Instandhaltung ein Rollout mit Logistikfunktionen, wodurch u.a. der Aufbau neuer Geschäftsfelder unterstützt wurde.

4.2 <u>Kosten und Einsparungspotenzial bei WG</u>

Die Kosten der Beraterleistungen betrugen lt. Angaben der WG für die erste Phase der SAP-Einführung 722.726,-- EUR (im Jahr 1999) und 111.519,-- EUR (im Jahr 2000). Für die zweite Phase weist die Übersicht der WG Kosten für Beraterleistungen in Höhe

von 486.332,-- EUR (für das Jahr 2000), 290.441,-- EUR (für das Jahr 2001) und 8.027,-- EUR (für das Jahr 2002) aus. Darüber hinaus entstanden Beratungskosten bei der Einführung von Einzelmodulen (wie etwa Reglerinstandhaltung, Servicemanagement, Gaszählerwesen u.a.) von 11.933,-- EUR (2000), 552.666,-- EUR (2001) und 693.508,-- EUR (2002). Insgesamt betrugen die Beratungskosten 2,88 Mio.EUR, wobei allein auf die Firma E. 2,71 Mio.EUR entfielen.

Es war zu bemängeln, dass die von der WG anlässlich der Einführung von SAP-R/3 erbrachten Eigenleistungen zwar mit 8.511 "Manntagen" erfasst, aber monetär nicht bewertet und den Gesamtkosten hinzugezählt wurden. Somit war ein Gesamtüberblick über die entstandenen Kosten nicht möglich.

> Wie auch seitens des Kontrollamtes ausgeführt, wurden die Fremdleistungen natürlich - basierend auf den Abrechnungen der beauftragten Firmen - für jedes einzelne Projekt kostenrechnerisch erfasst. Darüber hinaus wurden auch die Eigenleistungen der einzelnen Mitarbeiter gebucht und mit den unternehmensspezifischen Durchschnittsstundensätzen bewertet. Die dem Kontrollamt zur Verfügung gestellten und eingesehenen Unterlagen enthielten jedoch im übermittelten Dokument irrtümlicherweise nur die in Personentagen umgerechneten Stunden und keine Bewertungen.

Hinsichtlich der Einsparungspotenziale bei der WG lagen dem Kontrollamt keine Unterlagen vor.

> Der gesetzte Schritt, SAP einzuführen, war - wie bereits ausgeführt - nicht nur eine strategische und auf Grund der gegebenen Umstände (EURO- und Jahr 2000-Problematik, absehbare Liberalisierung des Gasmarktes und die damit verbundenen künftigen Konsequenzen) notwendige Entscheidung, sondern auf Grund der Integrationsfähigkeit des Produktes auch die Voraussetzung für die Hebung von Synergiepotenzialen.

Zusätzlich zu den oben angeführten Punkten wurden bei diesem Produkt auch Erfahrungen in vergleichbaren Unternehmen herangezogen, aus denen ersichtlich war, dass Einsparungspotenziale sowohl im IT-Bereich (durch Umstellung auf Standard) als auch im Bereich der Prozessabläufe zwangsläufig eintreten.

4.3 Einführungsphase

Es war zu bemängeln, dass die "Erstellung eines detaillierten Konzeptes zur Einführung der Materialwirtschaft mit Integration der Logistikprozesse" (Auftragswert 370.422,-- EUR) von der WG am 31. August 2000 bei der Firma E. bestellt wurde, diese jedoch bereits am 1. Juli 2000 die erste Teilrechnung für dieses Konzept über 173.522,-- EUR vorgelegt hatte. Die Kostenschätzungen und Auftragswerte lagen unter dem tatsächlich verrechneten Betrag für diesen Auftrag von insgesamt 378.851,-- EUR.

Auf Grund der Zeitkomponente wurden seitens der Firma E. bereits vor der offiziellen Bestellung Vorleistungen erbracht. Die geringfügige Abweichung der tatsächlichen Kosten zur Schätzung ergibt sich daraus, dass kein Festpreis vereinbart worden war, sondern eine Verrechnung nach Aufwand erfolgte.

Hinsichtlich der Stundensätze der Mitarbeiter der Firma E. fiel auf, dass diese Mitte 2001 beträchtlich angehoben wurden. So wurde der Stundensatz der Projektleiter von 153,-- EUR auf 200,-- EUR (+ 30,7 %), jener der Seniorberater von 132,-- EUR auf 165,-- EUR (+ 25 %) erhöht.

Der ursprüngliche Stundensatz beruhte auf der Preisbasis 1998, die Erhöhung ist daher unter diesem Gesichtspunkt zu sehen. Angemerkt wird weiters, dass in diesem Zeitraum die Nachfrage nach SAP-Projektleitern und Beratern mit entsprechender Erfahrung am Markt sehr groß war, was sich natürlich auch preislich niederschlug.

Bereits bestellte Dienstleistungen für laufende Projekte der WG waren zu diesem Zeitpunkt von der Erhöhung nicht betroffen.

Dem Kontrollamt war bewusst, dass durch die Betrauung des bereits in der WS tätigen Beraters E. Synergieeffekte für die WG erreicht werden konnten. Kritisch wurde darauf hingewiesen, dass die WSTW bereits vor der ursprünglichen Ausschreibung der Beraterleistungen durch die WS Bedacht darauf hätte nehmen sollen, dass die Firma E. in weiterer Folge auch für die übrigen Teilunternehmen tätig würde. Dies wäre bei der Erstellung der damaligen Ausschreibung zu berücksichtigen gewesen.

Hinsichtlich des Einführungsprojektes ist anzumerken, dass natürlich im Zuge einer SAP-Implementierung eine Best practice-Lösung durch Nutzung von Erfahrungen anderer Unternehmen sinnvoll und wirtschaftlich ist. Dabei ist aber zu beachten, dass - entsprechend den Unternehmensaufgaben und anderer Randbedingungen der Unternehmen - auch individuelle Lösungen erforderlich sind. Sinnvollerweise wurden diese Aufgaben daher ebenfalls von der Firma E. unter Heranziehung der vorhandenen Erfahrungen erledigt.

5. SAP in der BE ab 1. Jänner 2001

In der BE fand der erste SAP-Workshop im Februar 2000 statt, die SAP-Kick-off-Veranstaltung war am 18. April 2000. In einer ersten Phase sollte die Finanzbuchhaltung und die Kostenrechnung auf SAP-R/3 umgestellt werden, die diesbezüglichen Module des Rechnungswesens gingen mit 1. Jänner 2001 in Produktion, ein Jahr später folgten die übrigen Module.

5.1 Vergabe der Beraterleistungen

Als externer Berater war auch in der BE die Firma E. tätig, wobei deren Beauftragung ebenfalls auf der Grundlage von Angeboten erfolgte, welche die Firma E. vorlegte und die im Wesentlichen denen bei den vorangegangenen SAP-Einführungen entsprachen.

Die Leistungsabrechnung wurde nach Aufwand vorgenommen, wobei die Firma E. entsprechende diesbezügliche Stundenaufzeichnungen ihrer Mitarbeiter vorlegte.

5.2 Kosten und Einsparungspotenziale in der BE

5.2.1 Eine Wirtschaftlichkeitsberechnung hinsichtlich des Einsparungspotenzials wurde von der BE nicht vorgenommen, dementsprechend lagen dem Kontrollamt auch keine diesbezüglichen schriftlichen Unterlagen vor. Die von der Firma E. erbrachten Leistungen beliefen sich in den Jahren 2000 bis 2002 auf insgesamt 419.743,-- EUR. Aufzeichnungen über den Einsatz eigener Mitarbeiter für das SAP-Projekt wurden nicht geführt.

Auf Grund der Stilllegung der Altsysteme lag das Einsparungspotenzial in den reduzierten Betreuungs- und Wartungskosten. Mit zunehmender technischer Veralterung musste davon ausgegangen werden, dass das Know-how nur mehr mit einem finanziell höheren Aufwand zur Verfügung stehen wird. Ebenso konnte mit der Einführung von SAP die EURO- und Jahr 2000-Umstellung von Beginn an berücksichtigt werden und somit die Umstellung der Altsysteme entfallen.

5.2.2 Im Zuge der stichprobenweisen Einschau in die von der Firma E. gelegten Rechnungen fiel auf, dass für einen Zielfindungs-Workshop am 11. Dezember 2000 24 Stunden mit einem Stundensatz von 132,26 EUR in Rechnung gestellt wurden, wobei nur eine einzige Mitarbeiterin der Firma E. diese 24 Stunden an einem Tag geleistet haben soll. Wenngleich die dafür in Rechnung gestellten 3.174,--EUR in Relation zum Gesamtprojekt vernachlässigbar waren, sollte künftig die sachliche Prüfung von Eingangsrechnungen sorgfältiger erfolgen.

Der in der Rechnung ausgewiesene Zeitraum der Leistungserbringung der Firma E. beruht auf einem Formalfehler. Die Leistung wurde an mehreren Tagen als Vorbereitung für eine Kick-off-Veranstaltung erbracht.

6. SAP in der HO ab 1. Jänner 2000

Neben den Teilunternehmungen der WSTW wurde auch für die Finanzbuchhaltung der GD der WSTW (bzw. der HO) SAP-R/3 eingeführt. Die Konzeption und Realisierung erfolgte analog zu WS, WG und BE durch die Firma E.

6.1 Vergabe von Beraterleistungen

Grundlage der Beauftragung der Firma E. war deren Angebot vom 2. Oktober 1998. Die Generaldirektion der WSTW beurteilte die Beauftragung der Firma E. am 13. Oktober als Ergänzungsauftrag zum Auftrag der WS an die Firma E. und nahm daher von der Durchführung eines Wettbewerbes Abstand.

Dem Kontrollamt war auch in diesem Fall bewusst, dass die bereits in anderen WSTW-Bereichen eingearbeitete Firma ein wesentliches Grundwissen über die WSTW besaß, trotzdem vertrat es auch in diesem Fall die Auffassung, dass die Einholung von Konkurrenzangeboten angezeigt gewesen wäre.

> Von der Einholung von Konkurrenzangeboten wurde deshalb abgesehen, weil das Projekt bei der HO im Vergleich zum Projekt-Volumen bei WS als geringfügig angesehen werden konnte und die Synergieeffekte und Kenntnisse von der Firma E. aus den Vorarbeitern bei WS den zusätzlichen Kosten- und Zeitaufwand für die Einarbeitung eines Dritten bei der HO nicht gerechtfertigt hätte.

Es fiel auf, dass als Leistungszeitraum für diesen Auftrag der 1. Oktober 1998 bis 30. Juni 1999 vereinbart wurde, wobei der Angebots- (2. Oktober) wie auch der Beauftragungszeitpunkt (13. Oktober) bereits im vereinbarten Leistungszeitraum lag.

> Es wird angemerkt, dass den kurzfristigen Beauftragungen mit "knappen Bestellschreiben" immer ein sehr detailliertes Anbot seitens der Firma E. vorausging, welches die Beratungsleistung ge-

nau spezifizierte. Die konkrete Bestellung war allerdings dann knapp gehalten.

6.2 Kosten und Einsparungspotenzial bei der HO

6.2.1 Die Firma E. wurde von der HO mit elf Folgeaufträgen betraut. Für diese Leistungen verrechnete die Firma E. insgesamt 351.390,-- EUR. Eine Abschätzung des Einsparungspotenzials in der HO wurde nicht durchgeführt, entsprechende diesbezügliche Aufzeichnungen lagen nicht vor.

Es ist richtig, dass ex ante keine Wirtschaftlichkeitsrechnung im üblichen Sinn vorgenommen wurde. Dies lag darin begründet, dass etliche Fakten einerseits schlichtweg noch nicht in ihrer Kostenausprägung bekannt waren und andererseits es sich in mehreren Bereichen um soft facts handelte, die schwierig in einer konventionellen Investitionsrechnung zu unterlegen gewesen wären. Trotzdem wurden im Zuge der strategischen Masterplanung, denen sich alle Tochtergesellschaften der WSTW zu unterziehen hatten, diese facts im Sinn einer strategischen Entscheidungsfindung als Basis künftiger Erfolgsfaktoren herangezogen.

6.2.2 Bei der stichprobenweisen Einschau in die Eingangsrechnungen fiel auf, dass eine Rechnung vom 1. November 2002, welche von der Firma E. für das Projekt "Wienenergie" vorgelegt wurde, von der HO korrigiert werden musste, da dieses Projekt schon abgeschlossen war. Die Rechnung wurde daher dem Projekt "Laufende Betreuung" zugeordnet. Wenngleich es sich in diesem Fall lediglich um einen Betrag von 425,-- EUR handelte, sollten dennoch die Beraterfirmen künftig auf eine ordnungsgemäße Rechnungslegung hingewiesen werden.

Auf die projektmäßig richtige Zuordnung der Rechnungslegung wurde und wird natürlich immer geachtet. Der aufgezeigte Fall stellt die einzige Ausnahme dar, welche der Firma E. aus Vereinfachungsgründen gewährt wurde.

7. SAP in der WL ab 1. Jänner 2002

Als letztes Unternehmen der WSTW führte die WL mit Jänner 2002 SAP-R/3 ein. Die WL konnte daher schon auf die Erfahrungen der übrigen Gesellschaften des WSTW-Konzerns zurückgreifen.

7.1 Vergabe von Beraterleistungen

Die WL begann bereits im Jahr 1999 eine EU-weite Interessentensuche. Im Rahmen eines im Februar 2000 eröffneten Verhandlungsverfahrens wurden sieben Unternehmen zur Angebotslegung aufgefordert und im September 2000 der Auftrag zur "Erstellung eines betriebsbereiten SAP-R/3 Systems für das Rechnungswesen, die Materialwirtschaft sowie die Fahrzeuginstandhaltung bei WL" an die Firma S. vergeben. Die bei den Bieterverhandlungen ermittelten Gesamtkosten (Total Costs of Ownership) von 4,96 Mio.EUR ergaben sich aus dem Einmalentgelt, den internen Projektkosten der WL und den jährlichen Wartungskosten für fünf Jahre (von 2002 bis 2006).

Unter den sieben zur Angebotslegung eingeladenen Beratungsunternehmen befand sich die Firma E. nicht, da sie wegen eines Formalmangels bereits im Rahmen der Interessentensuche ausgeschieden worden war.

> Die Firma E. hat im Zuge der Bewerbersuche als ARGE gemeinsam mit SAP Österreich und einer Partnerin ihre Dienste angeboten. Diese Arbeitsgemeinschaft musste jedoch auf Grund von unbehebbaren Formmängeln ausgeschieden werden. So war den WL auf Grund der vorliegenden Formulare klar erkennbar, dass die Bildung einer ARGE mit allen ihren Konsequenzen (insbesondere Solidarhaftung) von den Mitbewerbern nicht gewollt war. Nach dem Bundesvergabegesetz, BGBl. 462/1993 idgF, (BVergG) haben aber Bietergemeinschaften die Erklärung abzugeben, dass sie im Auftragsfall die Leistung als Arbeitsgemeinschaft erbringen (vgl. § 17 BVergG). Demgemäß war es nicht möglich, die Firma SAP und in weiterer Folge die Firma E. zur Angebotslegung einzuladen.

Im Gegensatz zu den nach Aufwand verrechneten Leistungen bei den anderen Gesellschaften der WSTW vergab die WL den Auftrag zu einem Fixpreis von 2,82 Mio.EUR. Dieser beinhaltete, dass Zusatzaufwendungen bis zu 10 % zu Lasten des Auftragnehmers gehen.

7.2 Kosten und Einsparungspotenzial in der WL

Von der WL wurden die jährlichen Einsparungen, welche sich mit der Einführung von SAP-R/3 ergeben würden, vor Projektbeginn mit jährlich 2,38 Mio.EUR geschätzt. Diesen jährlichen Einsparungen standen die geschätzten Betriebskosten für SAP (inkl. Fremdleistungen) von 1,50 Mio.EUR gegenüber, wodurch sich eine jährliche Nettoeinsparung von 0,88 Mio.EUR ergab.

Weiters wurden die einmaligen Einsparungen, die sich durch den Wegfall der EURO-Umstellung von Altsystemen und den Entfall der Systemzusammenführung im Werkstättenbereich ergeben, mit 1,74 Mio.EUR beziffert. Diesen Einsparungen wurden die geplanten Einführungskosten (inkl. Personalkosten für eigene Mitarbeiter) von 4,32 Mio.EUR gegenübergestellt, wodurch sich einmalige Nettoeinführungskosten von 2,58 Mio.EUR errechnen ließen.

Auf Grund einer Wirtschaftlichkeitsberechnung der WL (welche berücksichtigte, dass die jährlichen Einsparungen nicht gleich in voller Höhe zu Projektbeginn schlagend geworden wären) ergab sich eine Amortisationszeit für SAP-R/3 von sechs Jahren, wobei von einer tatsächlichen Nutzungsdauer von acht bis zehn Jahren ausgegangen werden konnte. Ein Szenarienvergleich ohne SAP-Implementierung bzw. von Alternativen wurde von der WL nicht durchgeführt, da - wie erwähnt - auf Grund der HO-Entscheidung SAP-R/3 einzuführen war.

7.3 Einführungsphase

Eine Einschau in die Lieferantenkonten zeigte, dass von der Firma S. in den Jahren 2000 bis 2003 Leistungen in Höhe von 2,68 Mio.EUR fakturiert wurden. Die Differenz zu dem im Pkt. 7.1 erwähnten Einmalentgelt von 2,82 Mio.EUR erklärt sich durch eine Gutschrift, welche die Firma S. auf Grund eines Pönales gemäß Abnahmevereinbarung

gewähren musste (0,14 Mio.EUR). Von der WL wurden die von der Firma S. verrechneten Leistungen zum Großteil (2,54 Mio.EUR) der SAP-Einführung, die übrigen 0,14 Mio.EUR einem anderen Projekt zugeordnet. Darüber hinaus fielen Kosten für die externe Beratungsfirma T. von rd. 77.000,-- EUR an. Diese umfassten einerseits die erwähnte Begleitung des Vergabeverfahrens sowie das Qualitäts- und Projektcontrolling beim SAP-Customizing.

Von der WL wurde nach Projektabschluss eine Nachkalkulation der mit 4,32 Mio.EUR geschätzten Einführungskosten (Pkt. 7.2) durchgeführt. Diese ergab, dass vor allem durch eine höhere stundenmäßige Arbeitsleistung der WL-Mitarbeiter die Einführungskosten tatsächlich 4,50 Mio.EUR betrugen (+ 4,2 %). Angesichts des doch beträchtlichen Projektumfanges war dies ein durchaus zufrieden stellendes Ergebnis. Dies umso mehr, als ein Teil dieser Überschreitung auf Zusatzleistungen der Firma S. - etwa für die Durchführung einer Marketingveranstaltung - zurückzuführen war. Andererseits wurde bei der Nachkalkulation die erste von der Firma S. gelegte Teilrechnung über 0,14 Mio.EUR nicht der SAP-Einführung, sondern einem anderen Projekt zugeordnet. Es wurde daher empfohlen, auch bei Nachkalkulationen auf eine sachlich genaue Zuordnung der Kosten zu achten.

Dieser Betrag von 0,14 Mio.EUR wurde für das betriebswirtschaftliche Konzept verrechnet und war nicht direkt der SAP-Einführung zuzurechnen, da es sich um ein Organisationsprojekt (optimale Steuerung des Unternehmens, Erarbeitung einer neuen Makro-Organisation, Erfassung und Straffung der Geschäftsprozesse) handelte, welches den erforderlichen Change-Management-Prozess angestoßen und umgesetzt hat.

8. Projektdokumentation

Für die Projektdokumentation der Einführung von SAP-R/3 wurde von den Unternehmen der WSTW Projekthandbücher erstellt, welche die wesentlichsten Punkte nachvollziehbar festhielten. Speziell die Dokumentation der WL war hier als vorbildhaft anzusehen, wie auch die Projekthandbücher der übrigen Gesellschaften als Beispiele

einer guten Projektdokumentation zu nennen waren. Auch die Tatsache, dass die gesamte Einführung mit den Instrumentarien des Projektmanagements durchgeführt wurde, wobei in allen WSTW-Unternehmen die Projektbeauftragung durch den Lenkungsausschuss erfolgte, war positiv zu vermerken.

9. Kritische Würdigung

Zusammenfassend hielt das Kontrollamt fest, dass die Einführung der Unternehmenssoftware SAP-R/3 eine strategische Entscheidung der WSTW mit weit reichenden Auswirkungen war. Gerade die Anpassung der Organisationsstruktur des Unternehmens an die Erfordernisse der SAP-Vorgaben forderte von den WSTW Handlungsbedarf. Diesem wurde auch mit einer Vielzahl von organisatorischen Maßnahmen nachgekommen (getrennte Rechnungskreise, Verwirklichung des Bestellerprinzips etc.). Daraus resultierten auch Einsparungspotenziale, die sich monetär kaum bewerten lassen. Allerdings wurden diese Organisationsänderungen zum Teil erst während der Projektphase durchgeführt. Betriebswirtschaftlich effizienter wäre sie bereits vor der SAP-Einführung gewesen.

> In diesem Zusammenhang sei noch einmal auf die Umstände der Notwendigkeit einer auch von externen Rahmenbedingungen geleiteten raschen Implementierung einer integrierten Standardsoftware, welche die heterogenen Belange der WSTW abdecken kann und weitgehend auf alle Organisationseinheiten Einfluss hat, hingewiesen. Die vom Kontrollamt erwähnten vorgezogenen organisatorischen Änderungen fanden in den ersten Phasen der SAP-Implementierung rollierend während der Projektumsetzung Berücksichtigung. Wie schon ausgeführt, konnten die daraus gewonnenen Erkenntnisse u.a. bei der WL bereits konzeptionell weitestgehend berücksichtigt werden.

Die Kosten der externen SAP-Beraterleistungen bis zum jeweiligen Produktivstart von SAP betrugen WSTW-konzernweit rd. 8,56 Mio.EUR, wobei die Verrechnung dieser Leistungen grundsätzlich auf zwei verschiedene Arten erfolgte: Während die WL die

Beraterleistungen zu einem Fixpreis vergab, erfolgte die Abrechnung der Beraterleistungen bei den anderen Unternehmen nach dem Aufwand.

Insgesamt gesehen konnte die Einführung von SAP-R/3 bei den WSTW als gelungen bezeichnet werden, obwohl der gewählte Zeitpunkt äußerst schwierig war (EURO-Einführung, Jahr 2000-Problematik, gesellschaftsrechtliche Änderungen). Auch wenn - vor allem in der ersten Phase - gewisse Kommunikationsprobleme auftraten, sorgten doch die gewonnen Erfahrungen für eine zunehmend friktionsfreie Projektabwicklung.

Abschließend war noch darauf hinzuweisen, dass das Produkt SAP-R/3 dem Vernehmen nach von Seiten des Herstellers bis zum Jahr 2008 eingestellt werden soll. Es wurde daher empfohlen, rechtzeitig Vorsorge zu treffen, um allfällige Umstellungsmaßnahmen auf kompatible Produkte rechtzeitig vornehmen zu können.

Die WSTW werden die Empfehlung des Kontrollamtes berücksichtigen.