

Veränderte Anforderungen und Möglichkeiten

Wohnungswirtschaftliche IT heute – was muss sie leisten?

Von Zeit zu Zeit ist es sinnvoll, sich über den Stand moderner Technologie zu informieren, um sich über die eigene Situation – über Chancen und Risiken – Rechenschaft abzulegen. Zu diesem Zweck wird die Frage „Was muss wohnungswirtschaftliche IT leisten?“ im doppelten Sinn behandelt. Bezogen auf die IT als Technik: Was muss sie können, um als aktuell und modern – also als State-of-the-Art – zu gelten? Und bezogen auf die IT-Systeme in der Anwendung: Was müssen sie heute für die Anwender und Unternehmen leisten?

ÜBERSICHT

Bedarfe und Ansprüche einschätzen Anforderungen an die wohnungswirtschaftliche IT	10
Praxisnahe Hinweise für die Softwareauswahl Grundlage des erfolgreichen IT-Projekts: die Softwareauswahl	12
Komplexität nicht unterschätzen Spezielle Projektgefahren in größeren Unternehmen der Wohnungswirtschaft	14

In der Beratungspraxis erlebt man – bei der Aufstellung von Anforderungen an

wohnungswirtschaftliche IT-Systeme (im Rahmen der Auswahlentscheidung) – immer wieder die fast sorgenvolle Frage von Anwendern, ob die heute am Markt angebotenen Systeme denn auch wirklich flexible Datenauswertungen und den mühe-losen Export einer bestimmten Tabelle nach Excel oder das Ablegen eines Dokuments im Archiv beherrschen. Nach vielen Jahren des Entbehrens solcher alltäglichen Arbeitsschritte können sich viele Sachbearbeiter nicht vorstellen, dass diese Funktionalitäten mittlerweile zur Selbstverständlichkeit eines modernen Systems geworden sind. Diese Dinge funktionieren, weil sich Industriestand-

dards herausgebildet haben wie Windows, MS Office, Outlook für E-Mail und weil es auf dieser Basis Schnittstellen gibt, an die sich viele Softwarehersteller halten.

Modularisierung

Standards und Schnittstellen haben noch viel weit reichendere Folgen. Die Software wird modularisiert, nicht nur auf Programmierebene, sondern auch bezüglich der Aufgaben und Module. War es vor zehn Jahren unüblich bis kritisch, zur wohnungswirtschaftlichen Anwendung eine fremde Spezialsoftware hinzuzunehmen, so wird



IT soll Arbeit erleichtern, organisieren helfen und Abläufe straffen. Wichtig ist jedoch zu klären, was sie für die Anwender in Wohnungsunternehmen konkret leisten muss.

Foto: Silke Schlüter

das heute immer leichter möglich und eines Tages wahrscheinlich üblich sein. Viele wohnungswirtschaftliche Softwarehäuser haben die Anforderungen der Techniker hintenangestellt und sehen nun, dass spezialisierte Software für Neubau und Instandhaltungsmaßnahmen bevorzugt wird. Wer hohe Anforderungen im kaufmännischen oder im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens hat, wird spezielle Module für Liegenschaftswesen, Vertragsmanagement, Kautionen, gerichtliches Mahnwesen, Anlagenbuchhaltung, Finanzierung und Liquiditätsmanagement, Konzernkonsolidierung und Fremdverwaltung nutzen wollen.

Zwar haben sich die Softwarehäuser in der Vergangenheit sehr bemüht, den Funktionsumfang ihrer Software zu verbessern, aber sie können nicht auf allen Gebieten Weltmeister sein. Ein Anwenderunternehmen kann also heute mehr als früher entscheiden, ob es eine durchgängige Standardsoftware einsetzt oder ob es sie durch Hinzunahme von Spezialsoftware „tunen“ will. Einige Anwendungsbereiche sind klassische Felder für Spezialanbieter, neben den „Office“-Werkzeugen insbesondere das Archivwesen, die Datenbanken und zahlreiche Werkzeuge zur Steuerung und Sicherung der IT. Alle diese gehören in ein komplettes Gebäude der IT, wie es in Abbildung 1 veranschaulicht wird. Es wird erkennbar, wie sehr die einzelnen Bauteile voneinander abhängen. Das Gebäude wird aber von den verschiedensten Entwicklern in einem permanenten Prozess ergänzt und modernisiert. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass sich alle Beteiligten an Standards halten, auch wenn es keine von unabhängigen Gremien verabschiedeten, sondern Industriestandards sind, die sich durchgesetzt haben. Für die Wohnungswirtschaft kommen die zwei wichtigsten und grundlegenden Industriestandards von den Großen der Softwarewelt, nämlich von Microsoft (.NET) und SAP.

Architektur

Als vor knapp 20 Jahren die betriebliche Anwendungssoft-

ware auf immer kleinere Computer und schließlich auf den PC verlegt wurde, gingen viele davon aus, dass die Zukunft des Computings auf immer stärkeren, verteilten Systemen am Arbeitsplatz stattfinden würde. Die zentralen Rechner würden nur noch für die Datenhaltung in Datenbanken und Dokumentenarchiven gebraucht.

Inzwischen hat sich die Systemarchitektur grundlegend geändert. Die zentralen Rechner sind auf Basis der modernen Rechnerarchitekturen und Prozessoren so leistungsstark geworden, dass sie die Arbeit vieler PCs übernehmen können. Schaltet man solche leistungsfähigen „Server“ zu Clustern zusammen, entstehen Systeme mit gewaltiger Rechenleistung und zu durchaus wirtschaftlichen Bedingungen.

Die Steuerung solcher Serversysteme erfolgt mit neuartiger Software, die auch als virtuelle Systeme bezeichnet werden. Diese Software ist tendenziell immer leichter zu bedienen, so dass auch kleinere Anwender davor nicht zurückscheuen müssen. Viele derartige Systeme werden aber heute schon – und in Zukunft noch mehr – in

großen Rechenzentren stehen, wo sie professionell gesteuert werden. Die Vision der nahen Zukunft ist das „Cloud-Computing“: Wie in einer großen Wolke der Datenverarbeitung sind riesige Rechnersysteme vernetzt, und alle Rechen- und Speicherarbeiten erfolgen dort. Für den Anwender ist es dabei nicht wichtig, an welchem Ort seine Daten gespeichert und verarbeitet werden. Wichtig ist allerdings, dass Datensicherheit und Datenschutz gewährleistet sind und die Kontrolle darüber zuverlässig funktioniert.

Der Trend der Anwendungssoftware geht auf alle Fälle dahin, alle verarbeitungsintensiven Aufgaben in zentralen Rechnern erfolgen zu lassen – sei es in einem Unternehmen oder in einem externen Rechenzentrum – und dem Endgerät nur noch die Aufgabe der Darstellung auf dem Bildschirm und der Interaktion mit dem Benutzer zu überlassen. Voraussetzung hierfür ist natürlich die Verfügbarkeit von schnellen Datennetzen, die heute überwiegend über das Internet erreichbar sind. Die Endgeräte können dann immer einfacher und vielseitiger werden. Es genügen einfache PCs, Laptops oder intelligente Handys oder die neue Klasse von mobilen Systemen, die bereits als „iPad-Klasse“ bezeichnet wird.

Um die Vernetzung über das Internet zu vereinfachen und zu standardisieren, ist es vorteilhaft, wenn die Anwendungssoftware ein Interface hat, das mittels eines Browsers oder einer geeigneten Applikation für ein mobiles Gerät (jetzt „App“ genannt) erreichbar ist. Viele Anwendungen gehen noch einen Schritt weiter: Sie werden direkt als Web-Applikation entwickelt und nur im Internet angeboten (zum Beispiel die Systeme zur Wohnungsvermittlung oder zur Handwerkerkopplung). Für kleinere Unternehmen sollen sogar ganze ERPs (Enterprise Resource Planning-Systeme) zur Miete im Netz angeboten werden. Ob dies die klassische Wohnungswirtschaft mit Erfolg akzeptieren wird, ist allerdings heute noch nicht erkennbar. ▶

Nutzungsfreundlichkeit

Nun gibt es ein altes Sprichwort, das besagt, dass Software nur so gut ist, wie der Anwender sie tatsächlich nutzt. Was hilft die komplexeste Software, wenn der Mensch sie nicht bedienen und ausnutzen kann? Diesbezüglich kann man in der Beratungspraxis ganz unterschiedliche Erfahrungen gewinnen. Wenn die Anforderungen an die IT mithilfe eines Kriterienkataloges ermittelt werden, besteht häufig auch die Möglichkeit, zugleich zu erfassen, wie intensiv die gegenwärtige installierte Software tatsächlich genutzt wird. Gemessen an den Anforderungen der Anwender an die zukünftige IT, kann dann schnell (mittels der Daten in der Datenbank) festgestellt werden, welche Software die Anforderung in welchem Umfang erfüllt und wie – ebenfalls daran gemessen – die gegenwärtige Software heute genutzt wird. In den meisten Fällen überrascht das Ergebnis. Der Nutzungsgrad liegt üblicherweise in einem Spektrum von 30 bis 60 Prozent der gestellten Anforderungen (mit Ausreißern nach oben und unten). Und immer kann die eingesetzte Software „theoretisch“ mehr leisten, als sie in der Realität genutzt wird.

Zwei Gründe mag es dafür hauptsächlich geben. Zum einen sind viele Anwender wegen Arbeitsüberlastung, Ausbildung oder sich ändernder Organisationsregelungen nicht in der Lage, das volle Leistungsspektrum der Software auszunutzen. Zum anderen sind manche Softwareprodukte nicht leicht zu bedienen, zumindest über das Alltägliche und Routinehafte hinaus. Selbstverständlich sind komplexe Vorgänge und Programme schwerer zu handhaben als einfache. In den letzten Jahren haben aber Softwareentwickler weiter gelernt, und es gibt gute Beispiele für intuitiv und einfach zu bedienende Produkte. Sie unterliegen immer mehr einheitlichen und (meistens von Microsoft Office) bekannten Bedienungselementen. Ganz wesentlich – und häufig noch in ihrer Bedeutung unterschätzt – ist die Bereitschaft der Anwender, sich mit den Grundprinzipien einer Software auseinanderzusetzen, damit eigenständiges, vertiefendes Lernen und Anwenden überhaupt funktionieren kann.

Mobilität

Seit Jahren wird davon gesprochen, dass die IT-Anwendungen für eine mobile Nutzung

ausgelegt werden müssen. Es gibt zahlreiche Einsatzbedarfe in der Wohnungswirtschaft, so zum Beispiel für Techniker, die Wohnungen aufmessen, Schäden feststellen und dokumentieren sowie Aufträge festhalten, oder für Verwalter, die Wohnungen übergeben oder abnehmen und dabei ein Protokoll vor Ort erstellen müssen.

Die Hardware für derartige Anwendungen schien bislang immer noch der Engpass zu sein, weil Laptops zu groß und unhandlich sind und auch die kleineren Geräte noch nicht durchweg zu überzeugen vermochten. Nun scheint sich eine Möglichkeit aufzutun, die attraktiv werden kann: Geräte wie das iPhone oder das iPad – je nach Anwendungsfall – können möglicherweise mit geeigneten Applikationen (Apps) und – dank massenhafter Herstellung – zu wirtschaftlichen Bedingungen den Markt verändern.

In den nächsten Jahren werden voraussichtlich immer mehr Anwendungen für Mobilität entwickelt und angeboten, weil die Konstellation aus modernen Endgeräten und Entwicklungsplattformen eine geeignete Voraussetzung dafür ist. Damit ent-

steht eine weitere und neue Chance, den Bedarf an derartigen Werkzeugen in der Wohnungswirtschaft auszuloten und zu befriedigen. Wahrscheinlich ergeben sich noch Einsatzfelder, an die heute noch nicht gedacht wird. Die Mobilität ist dabei durchaus weit zu interpretieren. Nicht nur das bewegliche Arbeitsgerät ist gemeint, sondern auch das flexible Arbeiten an unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Bürohaus und zu Hause (Home-Office) oder bei Kunden und in Verkehrsmitteln. Arbeitszeiten lassen sich flexibilisieren und Berufschancen für zum Beispiel familiär eingespannte Personen erweitern, die sehr wohl in der Lage sind, im Wohnumfeld Aufgaben zu übernehmen.

Dr. Klaus Höring
HMC – HÖRING MANAGEMENT
CONSULTING
www.hmc-cp.de



Abb. 1: Architektur wohnungswirtschaftlicher IT.

Quelle: HCM

Bedarfe und Ansprüche einschätzen

Anforderungen an die wohnungswirtschaftliche IT – je nach Unternehmensgröße

Kleine Wohnungsunternehmen brauchen eine andere IT als große. Stimmt das überhaupt? Und in welcher Weise unterscheiden sich die Anforderungen? Diese Unterscheidung kann helfen, die eigenen Anforderungen und Bedarfe neu einzuordnen. Ein genauer Blick lohnt.

Niemand wird behaupten wollen, das System GES, eines der ältesten und umfassendsten Softwaresysteme für die Wohnungswirtschaft und immer noch Marktführer, sei speziell für kleine Wohnungsunternehmen ausgelegt. GES wird und wurde intensiv von großen und sehr großen Wohnungsunternehmen angewendet und in seiner Weiterentwicklung durch zahlreiche Kundenbeteiligungen befruchtet. Wahr ist aber auch, dass schätzungsweise die Hälfte der GES-Kunden weniger als 1.500 Wohnungen verwaltet, also durchaus zu den kleineren Unternehmen der Branche gezählt werden kann. Darf man daraus schließen, dass kleine Unternehmen den gleichen IT-Bedarf haben wie große? Sicherlich nicht grundsätzlich. Also müssen wir differenzieren.

Welche Unterscheidung der Größe ist in diesem Zusammenhang sinnvoll? Zum einen haben Wohnungsunternehmen unterschiedlich viel IT-Know-how im eigenen Haus. Ein Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern insgesamt wird kaum einen ausgebildeten Informatiker einstellen. Mit zunehmender Zahl an Wohnungen und Mitarbeitern wächst die Nachfrage nach IT-Betreuung, die so lange wie möglich von Immobilienwirten „miterledigt“ wird. Erst wenn der Betreuungsaufwand – in Personen

gerechnet – die Ganzzahligkeit erreicht und überschreitet, wird IT-Fachpersonal ins Haus geholt. Damit nimmt der Gestaltungsspielraum eine neue Dimension an. Das IT-System und die betrieblichen Prozesse können individualisiert werden. Natürlich ließe sich der Personalbedarf auch mit externen Beratern decken, doch das bleibt in der Regel den außergewöhnlichen, nicht laufenden Aufgaben (also den Projekten, wie zum Beispiel eine Systemeinführung) vorbehalten.

IT an die Geschäftsprozesse anpassen?

Große Unternehmen haben – um diese Betrachtung fortzusetzen – eine eigene IT-Abteilung (besser: eine Org-/IT-Abteilung). Zu deren Aufgaben gehört üblicherweise nicht nur die Betreuung des laufenden Betriebs, sondern auch das Aufdecken und Umsetzen von Verbesserungspotenzialen mit Prozessoptimierungen und gegebenenfalls neuen Technologien. Mit der Unternehmensgröße wächst also das Potenzial, die IT an die Geschäftsprozesse anzupassen. Umgekehrt haben kleine Unternehmen nicht die Ressourcen dazu, sie werden eher Standardprozesse durchführen, wie sie in der jeweiligen Software vorgegeben sind.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist darin zu sehen, dass große Unternehmen in sich vielfältig sind, also mit regionalen und prozessualen Unterschieden fertig werden müssen, gegebenenfalls an der Börse notiert oder Teil eines Konzerns sind, woraus spezielle Buchführungen und Berichtspflichten resultieren. Wer beispielsweise sehr viel Anlagevermögen besitzt, wird dieses sehr gründlich dokumentieren wollen und dabei viele Besonderheiten berücksichtigen müssen. Problematisch ist dabei niemals die Zahl der Bestandselemente (bei diesem Beispiel also der Anlagegüter), sondern die Vielfalt der Eigenschaften (Datenattribute) oder Arbeitsschritte, die an den Objekten zu erledigen sind.

Je mehr Liegenschaften ein Unternehmen hat, desto wichtiger wird es sein, die Grundbucheinträge mit den Darlehen, dem Anlagevermögen und der Liquiditätsplanung zu verbinden, also Querverbindungen zu schaffen, die bessere Auswertungen ermöglichen. Bei wenigen Positionen lässt sich das alles im Kopf behalten. Während ein großes Unternehmen die Notwendigkeit sieht, alle Bestände und Prozesse sorgfältig im IT-System zu dokumentieren und zu verwalten, kann ein kleines Unternehmen eine Auswahl treffen und manche Daten

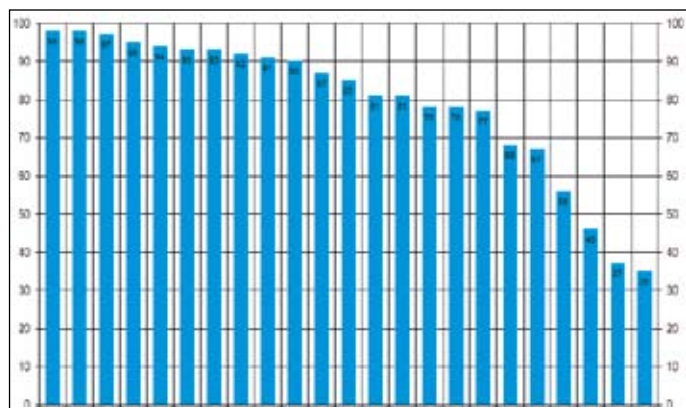


Abb. 1: Erfüllungsgrad (in Prozent) der Anforderungen eines großen Wohnungsunternehmens durch die im HMC-Marktreport vertretenen Anbieter (anonymisiert Säulen).

Quelle: HMC

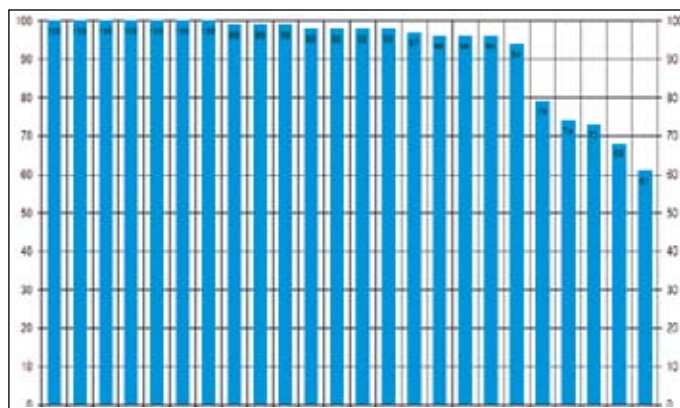


Abb. 2: Erfüllungsgrad der Anforderungen eines kleineren Wohnungsunternehmens mit geringeren Anforderungen als in Abbildung 1.

Quelle: HMC

in Papierdokumenten belassen. Das reduziert die Anforderungen an ein ERP-System erheblich.

Die Unterschiede machen sich sowohl in den einzelnen Softwaremodulen als auch in der Anzahl benötigter Module bemerkbar. Kleine Unternehmen haben es zumeist nicht eilig, IFRS (International Financial Reporting Standards) einzuführen, benötigen die entsprechende Funktionalität der Buchhaltung nicht. Sie werden aber auch auf ganze Module verzichten können wie zum Beispiel auf Interessentenverwaltung, ein ausgefeiltes Programm für Miethöheberechnungen oder für das Mahn- und Klagewesen, auf Vertragsmanagement, Versicherungsabwicklungen, Baubuch, laufende Instandhaltung, Liquiditätsplanung, Darlehensverwaltung, Liegenschaftswesen und Grundbuch. Die Arbeitsunterstützung mit einem computergestützten Workflow-System lohnt sich erst bei einer großen Zahl an Routinevorgängen und einer gewissen Komplexität und Vielfalt der Prozesse, die nicht nur durch ein Organisationshandbuch abgesichert werden sollen.

Funktionalitäten à la carte?

Wie bei allen Produkten ist es auch bei der Software so, dass komplexere, größere Systeme mehr Kosten für Anschaffung und Betrieb verursachen als kleinere. Wer also eine Funktionalität oder ein Modul nicht benötigt, wird dafür auch nicht bezahlen wollen. Nicht zuletzt dadurch wird die Softwareauswahl spannend. Bei kleineren Unternehmen geht es um die Frage: Wie



IT kann vielfältige Aufgaben erfüllen. Hierfür müssen jedoch die richtigen Funktionalitäten definiert werden. Quelle: Silke Schlüter

und ein kleines Wohnungsunternehmen haben jeweils den Kriterienkatalog für das Auswahlverfahren entsprechend dem

viel Funktionalität braucht man wirklich, wenn man nicht mehr Kosten als notwendig verursachen will? Bei großen Unternehmen verschiebt sich die Perspektive hin zur Frage: Werden die benötigten Funktionen in der gewünschten Weise abgedeckt und kann man sie an den eigenen Bedarf ausreichend gut anpassen?

Das Angebot wohnungswirtschaftlicher Softwaresysteme ist – aus Sicht der Anwender glücklicherweise – breit gefächert. Die Juli-Ausgabe der DW wies darauf hin, systematisierte und benannte die Anbieter.

Lässt sich nun beobachten, dass die Anforderungen der großen und der kleinen Wohnungsunternehmen zu unterschiedlichen Auswahlentscheidungen führen? Zur Beantwortung dieser Frage wird hier keine statistische Untersuchung durchgeführt, sondern auf zwei Fallbeispiele hingewiesen, die in der Beratungspraxis typisch sind. Ein großes

HMC-Marktreport mit ihren Bewertungen der Anforderungen ausgefüllt. In den Abbildungen 1 und 2 sind die Erfüllungsgrade der Anbieter zu erkennen.

Während die höheren Anforderungen größerer Wohnungsunternehmen dazu führen, dass viele Unternehmen nur einen geringen Erfüllungsgrad der Anforderungen ausweisen, können die relativ einfacheren Anforderungen des kleinen Unternehmens von sehr vielen Anbietern gut erfüllt werden. Die Darstellung zeigt natürlich nicht die Preise, die sich wesentlich unterscheiden. Es ist deshalb zu prüfen, ob die Erfüllung der hohen Anforderungen nicht mit zu hohen Kosten erkaufte werden. Hierzu bedarf es einer wirtschaftlichen Abwägung, die nur im Einzelfall konkret durchgeführt werden kann.

*Dr. Klaus Höring
HMC – HÖRING MANAGEMENT CONSULTING
www.hmc-cp.de*

Praxisnahe Hinweise für die Softwareauswahl

Grundlage des erfolgreichen IT-Projekts: die Softwareauswahl

Die Auswahl eines neuen IT-Systems folgt in der Regel einem standardisierten Verfahren. Das Anwenderunternehmen muss zuvorderst die hierfür notwendigen Ressourcen bereitstellen. Dies erfordert Zeit und Mühe, schließlich ist der Wechsel zu einem neuen IT-System für ein Unternehmen der Wohnungswirtschaft eine nicht zu unterschätzende Anstrengung und für die Mitarbeiter eine hohe Zusatzbelastung. Dafür gilt es, ein geeignetes Softwarehaus als Partner zu finden. Derartige Auswahlprozesse könnten wie im Folgenden am Beispiel der Auswahl eines ERP-Systems dargestellt ablaufen.

Irgendwann reift im Wohnungsunternehmen die Erkenntnis, dass ein neues zentrales Softwaresystem für die Verwaltung der Wohnungsbestände (ERP-System) benötigt wird. Nun gilt es, das Auswahlverfahren so zu strukturieren, dass diese Systemauswahl die Grundlage für ein insgesamt erfolgreiches Umstellungsprojekt darstellt. Für die Auswahl der neuen ERP-Software in einem kleineren oder mittleren wohnungswirtschaftlichen Unternehmen sind rund fünf bis sechs Monate einzuplanen; in einem großen Unternehmen sind sieben bis acht Monate ein guter Richtwert. Sollte das Unternehmen als öffentlicher Auftraggeber verpflichtet sein, europaweit auszuschreiben, ist es realistisch, ein Jahr für die Zeit vom Projektstart bis zur Entscheidung für den Softwarelieferanten anzusetzen (siehe Abbildung 1).

Es empfiehlt sich, dass die Unternehmensleitung in einem Projekt-Kick-off das Vorhaben im Unternehmen publik macht und allen Führungskräften die übergeordneten Zielsetzungen vermittelt. Diese informieren anschließend ihre Mitarbeiter entsprechend. Haben alle Mitarbeiter des Unternehmens den gleichen Wissensstand bezüglich der Projektzielsetzungen, lassen sich die Anforderungen an das neue System besser abstimmen.

Die Anforderungsdefinition

Vor Beginn der Auswahl der im Unternehmen einzuführenden Software ist es unabdingbar, dass sich das Anwenderunternehmen über seine Zielsetzungen klar wird. So ist zum Beispiel grundlegend zu klären, welche Arbeitsgebiete mit der neuen

durchaus auch in einer eigenständigen Software bearbeiten und über Schnittstellen anbinden.

Das Anwenderunternehmen sollte dann für die betroffenen Anwendungsgebiete einen detaillierten und strukturierten Anforderungskatalog (zum Beispiel auf Basis des HMC-Marktreports oder analog aufgebauter Kataloge) erstellen. Dieser hat die Zielsetzungen des Unternehmens und alle gewünschten Softwarefunktionen so genau widerzuspiegeln, dass er die Grundlage aller Verhandlungen mit den Softwareanbietern darstellt und später auch als eine der Anlagen zum Vertrag benutzt werden kann. Die Anforderungen sollten präzise formuliert werden, reine Schlagworte wie „Nebenkostenabrechnung“ sind interpretativ und mit der Gefahr verbunden, dass man später über ihre Auslegung streitet.

Der Auswahlprozess

Nach einer groben Markterkundung wird der Anforderungskatalog an die in der Betrachtung verbleibenden Softwarelieferanten (meist drei bis fünf Anbieter) mit der Bitte um eine Angebotsabgabe zu verschicken sein. Die Antworten müssen anschließend nach klaren Kriterien ausgewertet (siehe hierzu Kasten 1) und die am passendsten erscheinenden Anbieter (zwei bis maximal drei) zu Softwaredemonstrationen ins Haus eingeladen werden. Ein bis zwei Wochen vor den Präsentationen sollte das Anwenderunternehmen den Softwarehäusern konkrete Aufgabenstellungen zusenden, die dann in den Präsentationen vorgeführt werden müssen. Auf diese Weise können die Softwareprodukte genauer miteinander verglichen werden. Unterbleibt diese Vorgabe, so demonstriert jedes Softwareunternehmen die Funktionen, die es eindrucksvoll vorführen kann. Hingegen ist es für das Anwenderunternehmen wichtig,

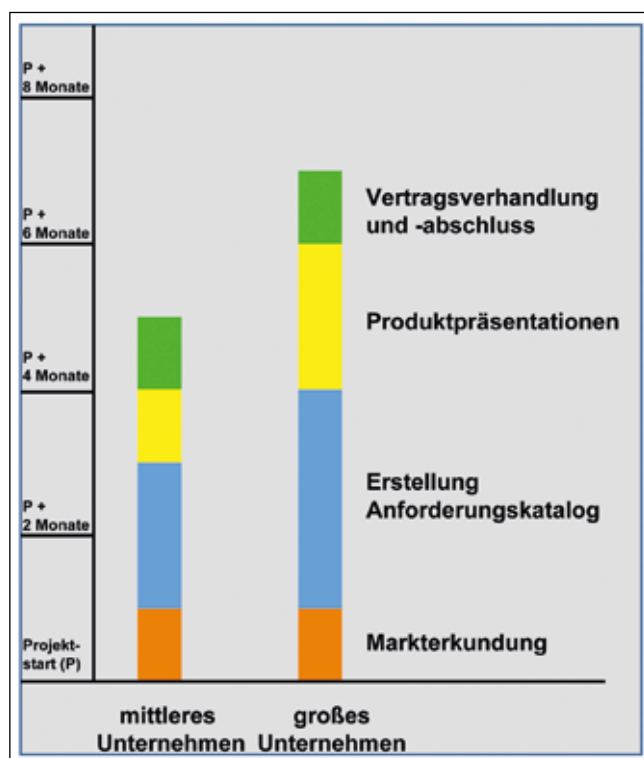


Abb. 1: Dauer eines ERP-Software-Auswahlprozesses.

Quelle: SVI

zentralen Software abgedeckt werden und welche in angedockten eigenständigen Softwareprodukten verbleiben. Die zentralen Funktionen der Mietverwaltung, das gesamte Rechnungswesen inklusive Mietbuchhaltung und Controlling sowie die Instandhaltungsabwicklung (ohne den Anteil der Handwerkerkopplung) werden normalerweise integriert im neuen Hauptsystem abgebildet. Randgebiete wie Interessentenverwaltung, Portfoliomanagement oder die Liegenschaftsverwaltung kann beziehungsweise sollte man je nach gewünschtem Komplexitätsgrad

Kasten 1: Auswertung des Anforderungskatalogs

Ein Anforderungskatalog kann je nach Zielsetzung durchaus mehrere hundert Fragen an die Softwareanbieter beinhalten. Damit die Vergleichbarkeit gegeben ist, muss jede Frage vom Softwareanbieter nach folgenden Kategorien beantwortet werden:

- Anforderung ist durch die Software im Standard,
- Anforderung kann durch Kooperationssoftware,
- Anforderung kann gegen Zusatzkosten (Summe in Euro) abgedeckt,
- und Anforderung kann nicht erfüllt werden.

Es empfiehlt sich, Spalten für die Antworten des Softwarehauses anzubieten, um die Angaben der Softwareanbieter rasch und strukturiert vergleichen zu können.

diejenigen Softwareprodukte zu identifizieren, die die dringend benötigten Funktionen nicht bieten. Diese Software kann dann aus dem weiteren Verfahren ausgesondert werden.

Softwarepräsentationen eines Anbieters können durchaus auch mehrere Tage in Anspruch nehmen: beispielsweise bei großen Unternehmen jeweils ein Tag für den Mietbereich, das Rechnungswesen, Instandhaltung/Bau und IT-Technik; bei mittleren Unternehmen wäre jeweils ein halber Tag zu veranschlagen. Das Anwenderunternehmen sollte sich diese Zeit nehmen, um

Kasten 2: Mögliche Bewertungskriterien der Softwareauswahl

Die Vertreter der Anwender bei einer Softwarepräsentation bewerten standardmäßig:

- die gezeigte Funktionalität der Software,
- die fachliche und
- die soziale Kompetenz der Mitarbeiter des Softwarehauses.

In die Bewertung mit einbezogen werden können auch die Ergonomie der gezeigten Software oder deren Kompatibilität mit der übrigen IT-Landschaft des Anwenderunternehmens. Die Beurteilung des Preises der angebotenen Software sollte der Geschäfts- und Projektleitung vorbehalten sein.

eine passende Software zu finden, mit der es die nächsten zehn bis fünfzehn Jahre leben möchte und kann. Hilfreich ist es ferner, wenn die Anwender nach jedem Tag die gesehene Präsentation mit einem standardisierten Fragebogen bewerten (siehe hierzu Kasten 2). Eine Bewertung nach derartigen Kriterien ist wichtig, um die Softwareauswahl zu objektivieren und so die rein vertriebslich orientierte Einflussnahme der Anbieterunternehmen auf die Entscheidung während der Präsentationen zu reduzieren.

Das Anwenderunternehmen hat jetzt die in Frage kommenden Softwareprodukte betrachtet und anhand der harten Entscheidungskriterien wie die gebotene Softwarefunktionalität, die Qualifizierung der Mitarbeiter des Softwarehauses und des Preises geprüft. Idealerweise sind auch weiche Faktoren bewusst in die Entscheidung eingeflossen. Nicht zu vernachlässigen sind Fragen wie: Passt die Mentalität des Softwarehauses zur eigenen Unternehmenskultur? Hat sich Vertrauen in den möglichen Geschäftspartner aufgebaut?

Der Vertragsabschluss

Das Anwenderunternehmen wird von jedem anbietenden Unternehmen einen Vertragsentwurf vorgelegt bekommen haben. Dieser ist natürlich jeweils aus Sicht des Softwarelieferanten konzipiert, und die Interessenlage wird tendenziell anbieterlastig sein. Das Anwenderunternehmen sollte den Vertrag prüfen und um schädliche Passagen bereinigen; es kann, sofern die entsprechenden Ressourcen im Unternehmen vorhanden sind, durchaus auch einen eigenen Vertragsentwurf oder einen erprobten Standardvertrag in die Verhandlung einbringen. Hier lautet die eindeutige Empfehlung: Der Vertrag sollte aus Sicht beider Vertragspartner fair sein. Essenzieller Zweck ist es, ein gut funktionierendes Projekt auf die Beine zu stellen und langfristig erfolgreich zusammenzuarbeiten. Kurzfristige einseitige Verhandlungserfolge werden auf Dauer nur dazu führen, dass sich der Vertragspartner nicht korrekt behandelt fühlt und seine Interessen trotzdem zu wahren versucht. Eine solche potenzielle Konfliktsituation ist keinesfalls förderlich für das Projekt.

*Ingo König
SVI Sachverständigenbüro
für die IT der Immobilienwirtschaft
www.s-v-i.de*

Komplexität nicht unterschätzen

Spezielle Projektgefahren in größeren Unternehmen der Wohnungswirtschaft

Die folgenden idealtypischen Überlegungen betreffen die Umstellung der zentralen wohnungswirtschaftlichen Verwaltungssoftware (ERP-System) in großen Unternehmen der Wohnungswirtschaft (ab rund 30.000 Wohnungen). Inhaltlich adaptiert gelten sie auch für analoge IT-Projekte. Die Ausgangssituation ist: Die Softwareauswahl hat einen vielversprechenden Verlauf genommen, ein passendes Softwareprodukt wurde gefunden, was kann jetzt noch schiefgehen? Der Autor klärt auf und schärft den Blick für Hürden und Hemmnisse.

Die üblichen Stolpersteine eines IT-Projekts (siehe Kasten 1) gefährden selbstverständlich auch die Systemumstellungen in großen Unternehmen. Die Schwerpunkte der Probleme bei der Softwareimplementierung in großen Unternehmen resultieren zusätzlich oft aus der Vielzahl der am Projekt beteiligten Personen, der Koordination

der unterschiedlichen Interessen sowie der Komplexität des Gesamtvorhabens. Einige wichtige Erfolgsfaktoren werden daher nachfolgend dargestellt:

Projektumfang

Den Umfang eines Projektes nicht überdimensioniert zu gestalten oder zumindest bei gegebener Notwendigkeit auf mehrere Projektschritte zu verteilen, ist sehr bedeutsam. In einem ersten Schritt gilt es, sich auf die fehlerfreie Realisierung der zentralen und mit Außenwirkung verbundenen Funktionen (Sollstellung, Lastschrifteinzug, Zahlungsverkehr mit Kreditoren und so weiter) zu konzentrieren. Weitere Programmfunktionalitäten (zum Beispiel Unterstützung des An-/Verkaufs) können durchaus schon geplant und in den Datenstrukturen vorgesehen werden, sollten aber in einem zweiten Projektschritt – als Erweiterung des inzwischen konsolidierten ersten Programmumfangs – nachgezogen werden. Große Unternehmen der Wohnungswirtschaft neigen dazu, im Rahmen einer IT-Systemumstellung auch umfassende organisatorische Maßnahmen (beispielsweise die Zusammenführung ehemals getrennter Unternehmensteile) zu realisieren. Dies ist manchmal aufgrund übergeordneter Zielsetzungen unumgänglich, sollte aber immer auf das absolut notwendige Maß beschränkt bleiben. Projekte nach dem Motto „Großer Wurf“ sind prinzipiell erfolgsgefährdet.

Unterstützung durch Geschäftsleitung

Hat ein Projekt nicht die einheitliche Unterstützung der gesamten Geschäftsleitung über den vollständigen Projektverlauf und wird diese nicht permanent kommuniziert und demonstriert, sinken seine Erfolgchancen rapide. Unterschiedliche strategische Zielsetzungen, die manchmal in



Ob kleine Aufgaben oder umfangreiche Betätigungsfelder: Komplexität der Softwareauswahl nicht unterschätzen. Quelle: Silke Schlüter

größeren Unternehmen zwischen den Mitgliedern der Geschäftsleitung vorhanden sind, dürfen ein Projekt nicht belasten. Ein Mitglied der Geschäftsleitung sollte zudem permanent gut über den aktuellen Projektstand informiert sein, um ab einer klar definierten Schwelle bei Projektproblemen helfen zu können, schließlich können Projektproblemsituationen entstehen, die die Projektleiter überfordern und die nur in Gesprächen auf Augenhöhe zwischen den Geschäftsleitungen des Anwenderunternehmens und des Softwarehauses ausgeräumt werden können.

Koordinierung der Berater des Softwarehauses

Projekte in großen Unternehmen erfordern den Einsatz vieler Mitarbeiter des Softwarelieferanten. Die Koordination der einzelnen Berater obliegt der Projektleitung des Softwarehauses. Diese Koordination ist schwierig und findet oft bei großen Projekten nicht ausreichend statt. Verstärkt wird die Problematik, wenn für das gleiche Arbeitsgebiet abwechselnd mehrere Berater des Softwarehauses eingesetzt werden. Hier lautet die Empfehlung: Stellt das Anwenderunternehmen eine mangelhafte Beraterkoordination auf der Seite

Kasten 1: Standard-Stolpersteine von IT-Projekten

Jede IT-Systemumstellung hat ihre individuellen, oft überraschenden Problempunkte. Häufig sind die folgenden Projekthemmnisse anzutreffen:

- Bummellei zu Projektstart: Projektverzug schmerzt oft erst richtig zu Projektende, liegt aber oft in terminlichen Lässigkeiten zum Projektstart begründet.
- Wunsch nach dem all umfassenden Optimum: Oft werden Entscheidungen über Einzelfunktionalitäten des Programmpakets zu komplex diskutiert und zu spät getroffen; Pragmatismus ist oft ein guter Ratgeber.
- Projektvernachlässigung durch den Softwareanbieter: Hat der Softwarelieferant gleichzeitig zu viele Aufträge, so kann er sie nicht optimal parallel abarbeiten. Hier gilt es, die Interessen des eigenen Anwenderunternehmens kräftig zu vertreten.
- Mangelhafte Anwenderschulung: Eine der zeitlich gesehen letzten Projektaktivitäten ist die Anwenderschulung. Wird hier gespart oder zu wenig Zeit investiert, sind auch bis zu diesem Zeitpunkt sehr gut gelaufene Projekte wieder stark erfolgsgefährdet.

des Softwarelieferanten fest, sollte unverzüglich und massiv eingeschritten werden. Die gerne vorgebrachte Erklärung, dass sich ja alles erst einmal einspielen müsse, ist nicht akzeptabel. Im Vorfeld des Vertragsabschlusses wurde bestimmt vom Softwarelieferanten damit geworben, dass er über eingespielte und ausgefeilte Projektleitungsmechanismen verfügt.

Key-User des Anwenderunternehmens

Das Softwarehaus benötigt eine Vielzahl von Vorgaben des Anwenderunternehmens zur Parametrierung und Programmierung des neuen ERP-Systems. Dies reicht von einfachen Entscheidungen (Sollen Eingangsbuchungen bei Erfassung im Rechnungseingangsbuch gescannt werden oder nicht?) bis zu komplexen Vorbereitungsarbeiten (Aufbau des Kontenrahmens des

Kasten 2: Der Lenkungsausschuss

ist das höchste Gremium der Projektorganisation. Er sollte bei jedem nennenswerten IT-Projekt in großen Unternehmen eingerichtet werden und wird möglichst paritätisch mit Vertretern der Geschäftsleitungen des Anwenderunternehmens und des Softwarelieferanten besetzt. Die Projektleiter berichten in der Regel einmal monatlich über die gesamte Projektlaufzeit an den Lenkungsausschuss bezüglich der aktuellen Projektsituation. Dieser Bericht erfolgt strukturiert und immer nach dem gleichen Schema, um die Orientierung der Mitglieder zu erleichtern. Dem Lenkungsausschuss sind bedeutende Entscheidungen und Problemlösungen vorbehalten; er mischt sich nicht in die operative Projektleitung ein.

neuen Systems). Hier muss das Anwenderunternehmen sachkompetente und auch entscheidungsbefugte Mitarbeiter als Key-User in hohem Umfang für die Projektarbeit bereitstellen. In großen Unternehmen bestehen verstärkt zwei Gefahren: Zum einen kann es sein, dass zu viele Stellen an Entscheidungen beteiligt sind und Arbeitskreise entscheidungsunfähig werden. Zum anderen kommt es vor, dass sich jeder auf den anderen verlässt. In beiden Fällen stockt der Projektfortschritt. Dem ist von

beiden Projektleitungen rasch entgegenzuwirken; auch durch frühzeitiges Einschalten des Lenkungsausschusses (siehe Kasten 2).

Datenbestände des Anwenderunternehmens

Große wohnungswirtschaftliche Unternehmen haben umfangreiche Datenbestände, die über einen langen Zeitraum gewachsen sind. Eventuell hat es auch in der Firmengeschichte Zukäufe von kleineren Firmen oder Immobilienbeständen gegeben, die aufgrund damals herrschender Zeitnot unkoordiniert übernommen wurden und nur mangelhaft in das Datenvolumen des Unternehmens integriert wurden. Zielsetzung großer Unternehmen ist es meist, hier im Rahmen der IT-Systemmigration Bereinigungen vorzunehmen. Richtig ist, dass viele dieser inhomogenen Datenbestände aufgrund von Datenverknüpfungen nur im Rahmen einer Systemumstellung angepasst werden können. Jedoch können andere Arbeiten der Datenpflege bereits im Vorfeld der IT-Systemumstellung im Altsystem durchgeführt und auf diese Weise die eigentliche Systemumstellung entlastet werden. Dies bedeutet umfangreiche Arbeit für das Anwendungsunternehmen, ist aber ausgesprochen projektförderlich.

Fazit

Differenzierte Aufgabengebiete beziehungsweise deren Komplexität und die Arbeitsteilung in großen Unternehmen der Wohnungswirtschaft erschweren den Erfolg bei umfassenden IT-Projekten. Allerdings verfügen große Unternehmen auch über die entsprechenden Ressourcen, diese Problemstellung zu bewältigen. Während sich Erfolgshemmnisse im Verlauf eines jeden IT-Projekts irgendwann von alleine einstellen, ist es Aufgabe der Geschäftsleitung des Anwenderunternehmens, ihnen durch die rechtzeitige Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen und effiziente Grundsatzentscheidungen erfolgreich entgegenzuwirken.

*Ingo König
SVI Sachverständigenbüro
für die IT der Immobilienwirtschaft
www.s-v-i.de*