

INTERVIEW | Kommunales Gebäudemanagement

**„Wir konnten keine Experimente wagen.“
Einführung mySAP™ Branchenlösung PROMOS.GT**

Georg Fehlauer vom
Bau- und Liegen-
schaftsbetrieb des LWL

Der Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe hat in nur zwei Monaten die mySAP™ All-in-One Branchenlösung PROMOS.GT eingeführt und arbeitet seit dem 01.01.2005 produktiv mit SAP Software.

IT&I: Herr Fehlauer, der Bau- und Liegenschaftsbetrieb (BLB) gehört zum Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL). Was ist der LWL und welche Aufgaben nimmt der BLB für ihn wahr?

Georg Fehlauer: Der Landschaftsverband Westfalen-Lippe mit Hauptsitz in Münster arbeitet als Kommunalverband mit rd. 12.000 Beschäftigten für rd. 8,5 Mio. Menschen in der Region im Bundesland Nordrhein-Westfalen. Mit seinen 35 Förderschulen, 17 Krankenhäusern und 17 Museen ist er einer der größten deutschen Hilfefahler für behinderte Menschen. Der LWL erfüllt Aufgaben im sozialen Bereich, in der Behinderten- und Jugendhilfe, in der Psychiatrie und in der Kultur. Neun kreisfreie Städte und 18 Kreise im Raum Westfalen-Lippe sind die Mitglieder des LWL. Sie tragen und finanzieren den Landschaftsverband, der durch ein Parlament mit 100 Mitgliedern aus den Kommunen kontrolliert wird.

Der Bau- und Liegenschaftsbetrieb des LWL ist eine eigenbetriebsähnliche Einrichtung, arbeitet für den Verband als Dienstleister und bestimmt Standardvorgaben für den Baubereich des LWL. Der Betrieb hat 125 Beschäftigte unterschiedlicher

Berufssparten – das sind Ingenieure/innen, Architekten/innen, Betriebswirte/innen und Verwaltungsfachleute, die im Immobilienbereich planen, bauen und bewirtschaften.

Der Immobilienbestand wird im BLB als Sondervermögen geführt und an den LWL im Vermieter/Mieter-Modell vermietet. Die zusätzliche Anmietung von Objekten für die Erfüllung von LWL-Aufgaben oder die Vermietung von Objekten die zur Aufgabenerfüllung des LWL nicht mehr benötigt werden, werden ebenfalls durch den BLB vorgenommen. In diesem Zusammenhang ist der BLB auch auf dem Gebiet der Projektentwicklung tätig.

IT&I: Wann und warum wurde die Einführung einer SAP-Lösung für das Immobilienmanagement für den BLB beschlossen?

Herr Fehlauer: Mit der Entscheidung, dass Gebäude- und Liegenschaften des LWL als Sondervermögen dem BLB übertragen werden. Die terminlichen Rahmenbedingungen für die Einführung einer immobilienbewirtschaftenden Branchensoftware waren dabei äußerst eng: Die Entscheidung zur Übertragung von Sondervermögen an die BLB ist am 08.06.2004 gefallen. Der Start des Systems im Echtbetrieb musste kurzfristig zum 01.01.2005 sichergestellt werden.

SAP Software ist beim Landschaftsverband

**„UNSERE MIETIMMOBILIEN SIND AUF EINER
FLÄCHE VON 21.400 KM² VERTEILT.
DAS IST EINE ZUSÄTZLICHE HERAUSFORDERUNG.“**

Sondervermögen sind Gebäude und Liegenschaften, die an den aus der ehemaligen Hochbauabteilung des LWL neu gegründeten BLB stufenweise übertragen wurden und werden. In der ersten Stufe waren dies die Verwaltungsgebäude am Standort Münster und die Schulen im Verbandsgebiet. Zum 1.1.2006 wird die weitere Übertragung von Gebäuden und Liegenschaften des Kulturbereiches umgesetzt. Die im Krankenhausbereich des LWL befindlichen Gebäude- und Liegenschaften befinden sich im Sondervermögen der Krankenhäuser und werden nicht übertragen. Der BLB plant und baut hierfür, zudem wird der Gebäude- und Liegenschaftsbestand der Krankenhäuser beim BLB nachgehalten. Eine Herausforderung in der Immobilienbewirtschaftung beim BLB liegt auch darin, dass sich der Bestand nicht an einer Stelle konzentriert, sondern über das gesamte Verbandsgebiet auf einer Fläche von rd. 21.400 km² verteilt.

als strategisches Produkt gesetzt, so dass sich der BLB nach einer dieser Strategiefestlegung kompatiblen Lösung umsehen musste. Weiterhin war zu berücksichtigen, dass bereits eine SAP-kompatible Software für die Verwaltung der Liegenschafts- und Gebäudestammdaten beim BLB eingesetzt wurde. Dieses System musste in die neu zu schaffende Lösung für Mietverwaltung, Baucontrolling und kaufmännisches Rechnungswesen einschließlich der Anbindung der Hauptkasse berücksichtigt werden.

IT&I: Unter welchen Rahmenbedingungen erfolgte die Vergabe? Wie wurden in dieser kurzen Zeit die Anforderungen ermittelt und wie ging die Organisation mit der Entscheidung um?

Herr Fehlauer: Im Entscheidungsprozess für Anbieter und Software musste sich der BLB an die Haushalts- und Vergaberegeln der öffentlichen Hand halten. Die Vergabekriterien richteten sich nach klar definier-

ten und messbaren Aufgabenbeschreibungen.

Was will der BLB, was benötigt er?

Die Aufgaben wurden dabei in drei Bereiche unterteilt:

- Finanzen,
- Mietverwaltung,
- Baucontrolling.

Diese drei Bereiche sind sehr stark ineinander verzahnt, laufen jedoch getrennt in unterschiedlichen Organisationseinheiten beim BLB.

Folgende grundlegende Entscheidungskriterien wurden entsprechend formuliert:

- Die Vorgaben für den Bereich kassenwirksame Verfahren der Hauptkasse mussten erfüllt werden.
- Die Anbindung vorhandener Software musste gewährleistet werden.
- Im Ausblick auf die anstehende Einführung des Neuen kommunalen Finanzmanagements (NKF) beim LWL muss eine entsprechende Schnittstelle zum Datenaustausch mit dem LWL vorhanden sein.
- Genau fixierte terminliche Einzelvorgaben, was muss wann laufen.
- Der Softwarebetrieb musste sich durch entsprechende Referenzen und Präsentationen unter Echtbetriebsbedingungen belegen lassen, da in der Kürze der Zeit keine Experimente gemacht werden konnten.

Dem letzten Punkt wurde besonderes Augenmerk gewidmet. Ziel war es einen hohen Grad an Standardsoftware zu ermöglichen, um kosten- und zeitintensive Zusatzprogrammierungen auf ein Minimum zu begrenzen. Hier wurde der Umstand genutzt, dass für den neu gegründeten BLB die Notwendigkeit bestand, seine Organisationsstrukturen entsprechend den neuen Aufgabenbeschreibungen sukzessive anzupassen. Da es kein passendes Modell für den BLB gab, welches die Besonderheiten für die LWL-Verbandsstruktur im Immobilienbereich abbildete, musste der BLB selber zielgerichtet organisieren und entwickeln. Diese Vorgehensweise bei der Beschaffung von Software ist natürlich nicht überall übertragbar, besonders wenn eine Organisation bereits besteht und die Vorgaben für eine Software noch enger an organisatorischen Gegebenheiten auszurichten sind.

Jedoch sollte man vorhandene Möglichkeiten überprüfen, um Organisationsstruk-

turen hierfür zu modifizieren. Rückblickend bleibt nämlich festzustellen, dass gerade die flexible Anpassung von Arbeitsabläufen und die Festlegung entsprechender Rahmenbedingungen an die Software ein wesentlicher Baustein für die schnelle Umsetzung und Kostensicherheit war. Oftmals reichen schon kleine Veränderungen, um Betriebsabläufe schlanker zu gestalten.

IT&I: Kann ein Projekt dieser Größenordnung in einem so kleinen Zeitfenster überhaupt erfolgreich durchgeführt werden? Wie haben Sie das Projekt organisiert?

Herr Fehlauer: Im Oktober 2004 erhielt PROMOS consult den Zuschlag. Üblicherweise sieht der Landschaftsverband für Projekte dieser Größenordnung federführend vom Verband gesteuerte und verbandsweit festgelegte Projektabläufe vor. Allen war jedoch klar, dass aufgrund des wirklich sehr engen Zeitfensters es hier notwendig ist, in diesem Ausnahmefall von diesen Vorgaben abweichen zu müssen. Der BLB hat in Abstimmung mit dem Ver-

bandes und der PROMOS consult an der Einführung beteiligt und zu koordinieren. Alle wesentlichen Schritte liefen nach den Grundsatzbesprechungen über den PC oder über das Telefon. Weit über 1.000 E-Mails informierten in dieser Zeit über Arbeitsschritte oder forderten eine dokumentierte Entscheidung.

IT&I: Wie haben Sie angesichts dieser Informationsmenge die richtigen Prioritäten setzen können?

Herr Fehlauer: Als das Vergabeverfahren abgeschlossen war und feststand, dass die SAP-Branchenlösung der Firma PROMOS consult eingeführt wird, vereinbarten die beiden Hauptverantwortlichen zunächst die Prioritäten der Einzelschritte. Es wurde detailliert abgestimmt, wie die vertraglich fixierten lauffähigen Module eingeführt werden. Wichtigster Termin war der Start im Echtsystem der zahlungswirksamen Geschäfte des BLB zum 01.01.2005, also auch die Anbindung der eigenständigen

DIE ENTSCHEIDUNG, DAS SONDERVERMÖGEN AN DEN BLB ZU ÜBERTRAGEN, WURDE IM JUNI GETROFFEN. DAS NEUE SYSTEM MUSSTE ZUM JAHRESENDE STEHEN. WIR KONNTEN KEINE EXPERIMENTE WAGEN.“

band an dieser Stelle die alleinige Projektverantwortung zum Gelingen des Projektes übernommen. Daraufhin wurden jeweils bei PROMOS consult und beim BLB ein Projektleiter als Hauptverantwortlicher und alleiniger Entscheider vertraglich festgelegt. Alle projektrelevanten Entscheidungen liefen über die Tische dieser beiden Hauptverantwortlichen, die gleichzeitig die Rolle der Hauptansprechpartner übernahmen. Hierbei wurden die technischen Möglichkeiten von E-Mail und zentraler elektronischer Ablage voll ausgeschöpft. Jeder Projektschritt und jede Entscheidung wurden dokumentiert und öffentlich gemacht. Auf diese Weise konnte der Abstimmungsbedarf, der zwangsläufig zwischen vielen Teilverantwortlichen entsteht, auf das wirklich Notwendige reduziert werden. Das wäre in der Kürze der Zeit auch nicht anders möglich gewesen, weil das gesamte Projekt neben der täglichen Arbeit und der weiteren Aufgabenschwerpunkte zur Übertragung des Sondervermögens umgesetzt werden musste. Einige Zahlen am Rande: Von November 2004 bis

Hauptkasse. Klar war, der BLB musste in der Lage sein Ausgaben zu tätigen, sprich z. B. Unternehmerrechnungen zu zahlen, und Einnahmen verbuchen zu können, sprich seine Leistungen vergütet zu bekommen. Alle anderen Themen waren nachrangig terminiert.

Für die Projektorganisation wurde festgelegt, dass die Anzahl an Besprechungen auf das Notwendigste zu begrenzen ist. Es sind klare Strukturen ausgegeben worden und die Aufgabenverteilung wurde in den Besprechungen grundsätzlich terminlich mit Verantwortlichkeiten festgeschrieben. Durch diese straffe Organisation bestand eine permanente Kontrolle, dass das Projekt auch tatsächlich zielorientiert lief. Es gab sehr kurze Wege in der Umsetzung und alle Möglichkeiten der modernen Technik wurden genutzt, um sich auszutauschen.

Der Informationsaustausch lief über eine Projektdatenbank, die auch eine sehr eng ausgelegte Terminkontrolle beinhaltete. Alle wesentlichen Informationen und Entscheidungen wurden dort hinterlegt. Die komplette Dokumentation war für alle



Das Landeshaus Westfalen-Lippe in Münster

Beteiligten einsehbar. Jederzeit konnte jeder auf dieses Laufwerk zugreifen und sich über den Stand des Gesamtprojektes informieren. Erfreulich war, dass hierdurch auch frische Ideen von den Kolleginnen und Kollegen der unterschiedlichen Fachbereiche koordiniert eingebracht werden konnten. Die Ideenvielfalt war sehr hoch. Vieles ist direkt in das Projekt eingeflossen oder wird im weiteren Verlauf Berücksichtigung finden. Letztendlich ging es dabei auch darum, den Arbeitsablauf optimal mit organisieren zu können.

Da neben dem Projekt auch das Tagesgeschäft weiterlaufen musste, wurde für jede Aufgabenstellung, also für Finanzen und Hauptkasse, Mietverwaltung, Baucontrolling jeweils ein Modul-Verantwortlicher festgelegt, der diesen Bereich koordiniert. Im anschließenden Gruppenprozess wurden gleichzeitig während des Projektes die Organisationsstruktur und die Arbeitsabläufe auf die neuen Vorgänge angepasst und auf den Prüfstand gestellt.

IT&I: Konnten Sie in dieser Zeit überhaupt alle Funktionen der umfangreichen Branchenlösung einführen?

Herr Fehlauer: Es war klar, dass ein neues System nicht nur einmalig eingeführt wird, sondern hinterher ohne externe Berater funktionieren muss. Aus diesem Grund wurde auch nicht jedes Modul, das die mySAP™ Branchenlösung PROMOS.GT bot, eingeführt. Zunächst waren die Teile für das Kerngeschäft vorrangig einzuführen. Hierfür wurde festgelegt, dass sich darum auch anschließend eine Kollegin oder ein Kollege des BLB verantwortlich

und qualifiziert kümmert. Ich möchte hier noch einmal anmerken: Alles was wir eingeführt haben, haben wir mit eigenem und LWL Personal neben dem laufendem Tagesgeschäft sowie den zu erledigenden Aufgaben zur anstehenden Übertragung des Sondervermögens umgesetzt. Hier sind Grenzen der Auslastung und der notwendigen Qualifikation des Personals zu berücksichtigen, um nicht das eigentliche Projektkernziel durch Überfrachtung und Überforderung in Frage zu stellen. Hierfür mussten die Grenzen ausgelotet werden. Allen war zudem bewusst, dass die spätere Datenpflege und die Systemhandhabung zum notwendigen Arbeitsprozess passen muss. Ein neues Programm einzuführen, es in Gang zu setzen, die Daten einzugeben – das ist eine Seite. Die größere Herausforderung liegt jedoch darin, die anschließende Organisation und Arbeitsabläufe professionell und auf Dauer zu gewährleisten sowie modifizierbar zu halten.

IT&I: Wie nahmen die Endanwender das neue System an?

Herr Fehlauer: Der BLB führte Grundschulungen zur Software nur im minimalen Umfang, auch wegen der Kürze der Zeit, durch. Den Schwerpunkt setzte man

anschließend auf eine Schulungsunterstützung im Echtbetrieb. Das hieß, die Kolleginnen und Kollegen haben, als das Projekt auf ihren Rechnern scharf geschaltet wurde, eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter der Firma PROMOS consult an die Seite gestellt bekommen und es wurde im Echtbetrieb geschult. Dieses war Neuland und nur durch die Bereitschaft aller Beteiligten möglich.

Das Ergebnis hat überrascht: Es wurde erstaunlich gut von den Kolleginnen und Kollegen angenommen, weil sie nicht aus theoretischen Schulungen entlassen wurden, sondern im Alltag am praktischen System Hilfestellung bekamen, die sie sofort für Ihr Tagesgeschäft anwenden konnten. In diesem Fall ist das Prinzip einer auf das Wesentliche begrenzten Grundschulung und der anschließenden Schulung im Echtbetrieb auch unter Kostengesichtspunkten vorzeigbar.

IT&I: Wie und wann haben Sie das System in den Echtbetrieb genommen? Wurde der Kostenrahmen eingehalten?

Herr Fehlauer: Eine wichtige Festlegung war es auch, den Fertigungsgrad für den Echtbetrieb nicht bei 100% anzusetzen, der nur schwer zu erreichen ist. Man legte fest, wenn ein Teilgebiet zu ca. 80% fertig ist und die Testläufe in Ordnung sind, wird scharf geschaltet. Eine anschließende Feinjustierung im Echtbetrieb, die auch bei einer vermeintlichen 100%-Lösung immer notwendig ist, ist meines Erachtens wirtschaftlicher, als wenn man von vornherein versucht, eine 100%-Lösung zu erreichen. Die Erfahrung zeigt, ca. 80% zu erreichen sind bezogen auf Kosten und Zeit noch steuerbar. Die letzten 20% sind im Verhältnis i. d. R. sehr zeitintensiv und können entsprechend teuer werden. Die letzten Einstellungen die zum Schluss fehlten sind mit der Erfahrung und Rückkopplung aus der praktischen Anwendung auf den Weg gebracht worden. Rückblickend bleibt festzustellen, dass kein Programmteil, ich darf es mal so formulieren, „auf den Hammer lief“, d. h. Programmteile in Ihrer Gesamtheit nicht mehr liefen oder die Sicherheit des System in Frage stellten.

Die Abnahmeregelung einschließlich der

**„DIE ZIELVORGABEN WURDEN ALLE
TERMINGERECHT UMGESETZT.
DER VERTRAGLICHE KOSTENRAHMEN – UND AUCH DAS
IST WICHTIG – IST EINGEHALTEN WORDEN.“**

Definition der Testläufe war Bestandteil der vertraglichen Regelung mit der PROMOS consult. Der Projektabschluss war zum 30.06.2005 vertraglich festgelegt und wurde eingehalten, bis dahin mussten alle Bestandteile laufen. Die Zielvorgaben sind alle termingerecht umgesetzt und der vertragliche Kostenrahmen ist eingehalten worden. Im Mai 2005, also vor dem Vertragsende 30.06.2005, waren alle vertraglichen Bestandteile erfüllt. Bis zum Vertragsende wurde die Zeit vom BLB genutzt, um den laufenden Echtbetrieb mit dem noch möglichen direkten vertraglichen Zugriff auf die PROMOS consult zu optimieren.

Der Bereich Finanzen und Hauptkasse konnte termingerecht in die Arbeitsabläufe des BLB eingebunden werden und läuft fehlerfrei im Echtbetrieb. Über das Standardprodukt hinaus mussten hier die Vorschriften und dazu bestehenden LWL-Regelungen zur Korruptionsprävention mit

eingearbeitet werden. Hierauf wurde besonderes Augenmerk gelegt. Gerade an dieser Stelle sind transparente, nachvollziehbare und kontrollierte Arbeitsabläufe wichtig. Alle Voraussetzungen sind erfüllt, um die bisherige Lösung über eine neu geschaffene Schnittstelle mit dem neuen PROMOS.GT System zu verbinden und aus den Gebäude- und Liegenschaftsstammdaten einen direkten Bezug zur Finanzdarstellung und umgekehrt herstellen zu können. In den Bereichen Mietverwaltung und Baucontrolling werden die Datenbestände eingepflegt.

Sehr wichtig für den erfolgreichen Projektabschluss war die frühzeitige Einbin-

ware ist an dieser Stelle lediglich das Werkzeug. Wer sich wie wir von einer klassischen Behörde zu einem Betrieb entwickelt, kann nicht alle vorliegenden Datenstrukturen 1:1 übernehmen. Alle Stammdaten mussten und müssen hinterfragt und qualitätsgesichert werden. Man sollte diese Arbeit, es ist viel Arbeit und nicht mal eben so zu machen, aber unbedingt tun. Hier besteht die einmalige Gelegenheit unterschiedliche über Jahrzehnte gewachsene Datenbestände und -strukturen zu vereinheitlichen. Dabei konnten wir in unserem Fall bewährte Liegenschaftszeichnungen beibehalten und passen die dazugehörigen Datenstrukturen zeitgemäß

Einführung realisiert werden.

Es wurde ein auf die Bedürfnisse des BLB zugeschnittenes und auf die Zukunft ausgerichtetes System sehr kurzfristig eingeführt. Kooperativ und konstruktiv war auch die Zusammenarbeit mit der PROMOS consult. Viele Dinge konnten schnell und auf kurzem Wege abgearbeitet werden.

IT&I: Herr Fehlauer, vielen Dank für das Interview, noch ein Schlusswort?

Herr Fehlauer: Ja, ich möchte gerne an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, mich noch einmal bei allen Beteiligten für diese gelungene Gemeinschaftsarbeit zu bedanken.

Der weiteren Entwicklung sehe ich optimistisch entgegen und möchte es frei nach dem allseits bekannten Spruch halten, dass es im Leben gut ist, mit beiden Beinen auf dem Boden zu stehen. Bedeutet aber auch, dass man ein Bein heben muss, um einen Schritt nach vorne zu machen.

„MIT DER mySAP™ ALL-IN-ONE BRANCHENLÖSUNG PROMOS.GT WURDE EIN AUF DIE BEDÜRFNISSE DES BLB ZUGESCHNITTENES UND AUF DIE ZUKUNFT AUSGERICHTETES SYSTEM SEHR KURZFRISTIG EINGEFÜHRT.“

dung beteiligter Abteilungen sowie des Personalrats. Die frühzeitige Einbindung der Kolleginnen und Kollegen und der offene Umgang mit deren Ideen und Einwänden war eine Herausforderung für die Projektdurchführung, aber auch einer der Gründe für den Erfolg.

IT&I: Wo stehen Sie heute und was sind die nächsten Schritte?

Herr Fehlauer: Grundsätzlich muss man sich darauf einstellen, dass ein solches Projekt aus interner Sicht nicht mit der Einrichtung eines Softwareproduktes abgeschlossen ist. Die Dateneingabe und -pflege, insbesondere unter den Aspekten der Datenmenge und der -qualität sind ein wesentlicher Baustein des Gesamten und dürfen nicht unterschätzt werden. Die Soft-

an. Es ist dabei schon spannend festzustellen, was da alles in den einzelnen Bereichen so zu Tage tritt. Dies meine ich nicht negativ, sondern im Gegenteil. Es zeigt, dass wir mit unserer Strategie und der Gesamtkonzeption auf dem richtigen Weg sind. Der Bestand wird nachvollziehbar formatiert und unter kaufmännischen Gesichtspunkten, softwareunterstützt, kalkulierbar gemacht.

IT&I: Was war – zusammengefasst – ihre Erfolgsformel?

Herr Fehlauer: Durch die Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten und die Vorgabe strukturierter Aufgabenbeschreibungen konnte mit der Motivation der beteiligten Kolleginnen und Kollegen aus den unterschiedlichsten Abteilungen des LWL die

ZUR PERSON

Herr Dipl.-Ing. Georg Fehlauer

ist beim Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe zuständig für Organisation, Personal, Finanzen, TUIV, Baumaßnahmen Bürogebäude und ist Verantwortlicher für Querschnittsaufgaben. Unter seiner Leitung wurde das SAP/PROMOS.GT beim BLB eingeführt.

georg.fehlauer@lwl.org

IMPRESSUM

Herausgeber

Jens Kramer
j.kramer@openpromos.com

Redaktion und Anzeigen

Manuela Lange
m.lange@openpromos.com

Layout und Produktion

Gabriele Keller
g.keller@openpromos.com

Anschrift

PROMOS PRESS
Rungestraße 19
10179 Berlin-Mitte
redaktion@openpromos.com
www.openpromos.com

Repro und Druck

DMP
Digital Media Production

Die IT&I erscheint halbjährlich im März und im Oktober.

PROMOS PRESS

Nachdrucke nur mit Genehmigung des Herausgebers. Die Zeitschrift erscheint als Beilage zu Fachzeitschriften bzw. wird direkt versandt. Darüber hinaus können Sie IT&I auch im Abonnenten-Service direkt beziehen. Die Porto- und Abwicklungsgebühr beträgt pro Ausgabe 4,50 Euro bzw. 8,50 Euro im Ausland.

ISSN 1610-6644