

**INTERVIEW** Die PROMOS.GT Einführung bei der LEG Baden-Württemberg

## Wir haben in wenigen Monaten soviel erreicht, wozu andere Unternehmen oft Jahre benötigen

*IT&I: Die LEG Baden-Württemberg war lange Jahre Anwender des Programms GES. Warum war ein Wechsel der Software und des IT-Dienstleisters notwendig?*

**Günter Rogge:** Die LEG gehört zum Konzernverbund der Landesbank Baden-Württemberg, der LBBW. Wir beschäftigen rund 550 Mitarbeiter und sind von der Wohnungseigentumsverwaltung bis zum Bauträgergeschäft in allen Gebieten der Immobilienwirtschaft tätig.

2003 hat die LEG aufgrund der Fülle der Geschäftsaktivitäten und der Notwendigkeiten die einzelnen Geschäftsfelder separat zu betrachten, ihre Geschäftsbereiche in eigenständige Firmen gliedert. Die Anforderungen an das Konzernrechnungswesen und das Controlling sind damit gestiegen. Einen Konzern haben wir zwar innerhalb der LEG-Gruppe schon immer abgebildet, aber mit mehr als 20 Gesellschaften wurde eine bessere programmtechnische Unterstützung notwendig. Das bisherige GES-Programm hat uns hierbei nicht genügend unterstützt. Wir hätten sehr viele manuelle Arbeiten machen müssen, um die organisatorischen Veränderungen abzubilden. Zum anderen wären wir in jedem Fall auf SAP gekommen, weil auch das Aareon Systemhaus bekannt gegeben hat, dass ihre neue Lösung auf SAP basieren wird.

Allerdings hatten wir zeitliche Anforderungen an die Umstellung, die nach unserer Einschätzung nur durch einen mit solchen Prozessen erfahrenen Systemanbieter in der geforderten Zuverlässigkeit und Qualität umgesetzt werden konnte. Wir wollten auf eine moderne und in der Praxis bewährte Lösung setzen und nicht jahrelang Teil eines Softwareentwicklungsprojektes werden. So waren wir gezwungen, uns einen neuen Partner zu suchen. Und wie Sie heute sehen, haben wir in wenigen

Monaten soviel erreicht, wozu andere Unternehmen oft Jahre benötigen. Es war eine gute Entscheidung, auf Erfahrung, Qualität und Schnelligkeit zu setzen.

Dass SAP die richtige Software für uns sein wird, war uns von vornherein klar. Wichtig war darüber hinaus, dass uns der Anbieter in wohnungswirtschaftlicher Hinsicht sehr stark unterstützt, so wie wir es bisher gewohnt waren.

*IT&I: Wie haben Sie die Reorganisation des Unternehmens mit der Systemumstellung geplant? Wie haben Sie sich auf das Projekt vorbereitet?*

**Rogge:** Eine gezielte Vorbereitung war kaum möglich, weil wir die Entscheidung für eine Umstellung Anfang 2003 getroffen

haben. Die neue Organisation und Ausrichtung des Konzerns hat im Wesentlichen erst zum 01.06.2003 mit der Gründung der entsprechenden Firmen und der Umsetzung des Personals begonnen. So mussten wir Systemumstellung und Reorganisation parallel betreiben. Wenn wir das in zwei nacheinander ablaufenden Projekten gemacht hätten, wäre die Belastung für unsere Mitarbeiter weitaus größer gewesen und die Gesamtprojektdauer wie auch die Kosten wären deutlich höher ausgefallen.



Günter Rogge, Leiter Rechnungswesen, LEG Baden-Württemberg  
Werner Hübler, Leiter Immobilienmanagement, LEG Baden-Württemberg  
Katharina Knorr, Beratungsleiterin, PROMOS consult

*IT&I: Wie haben Sie die Risiken bewertet?*

**Rogge:** Um die Risiken rechtzeitig zu erkennen und zu lösen, hat die Geschäftsführung beispielsweise beschlossen, dass ein externer Projektcontroller hinzugezogen wird. Dieser Projektcontroller hat die einzelnen Projektschritte überwacht und

### DEN JAHRES- UND KONZERNABSCHLUSS 2003 HABEN WIR NACH NUR 6 MONATEN PROJEKT FÜR ALLE GESELLSCHAFTEN MIT SAP DURCHGEFÜHRT.

in regelmäßig stattfindenden Lenkungsausschüssen der Geschäftsleitung einen Statusbericht vorgelegt. Es sollte unbedingt vermieden werden, dass sich Negativbeispiele, wie sie in der Branche vorgekommen sind, wiederholen.

Ein Risikofaktor bin ich aber auch selber. Das heißt, die Zuspitzung von wichtigen Entscheidungen auf einzelne Personen kann, wenn diese während des Projektes ausfallen, ganz erhebliche Risiken mit sich bringen. Die größten Risiken liegen allerdings in den Köpfen.

*IT&I: Was waren die wesentlichen Meilensteine für die Projektplanung?*

**Hübler:** Der erste und sehr wichtige Schritt war die Auswahl des Dienstleisters, der uns bei der Projektumstellung begleitet. Wir haben im Vorfeld zunächst mehrere SAP-Anwender besucht und uns dort das System in der Praxis angesehen. Einige der Dienstleister haben wir in unser Haus eingeladen, damit sie uns vortragen, wie sie sich eine Umstellung bei uns vorstellen könnten.

Anschließend haben wir eine Bewertung vorgenommen, um den Zeit- und Kostenrahmen abzugrenzen. Denn Zeit und Kosten hängen sehr eng miteinander zusammen.

Problematisch war, dass wir uns durch die Reorganisation ein sehr enges Zeitkorsett auferlegt hatten. Im Rahmen der Neustrukturierung sind im Bereich Asset Management insgesamt vier besitzhaltende Gesellschaften entstanden. Zwei dieser besitzhaltenden Gesellschaften waren EDV-technisch noch gar nicht abgebildet. Es bestand also die Notwendigkeit, relativ rasch zu reagieren, um die Prozesse zum Bilanzstichtag Dezember 2003 richtig dokumentiert zu haben.

*IT&I: Wie haben Sie das Projekt intern organisiert? Wie wurde trotz Umstrukturierung und SAP-Einführung das Tagesgeschäft bewältigt?*

**Hübler:** Im Projektteam wurden bei uns die Know-how-Träger aus dem Unternehmen zusammengestellt. Den Ratschlägen

der Berater aber, die Mitarbeiter, die das Projekt begleiten, vom Tagesgeschäft freizustellen, konnten wir leider nicht folgen. Das ist sicherlich sehr zu empfehlen und wir können diesen Rat nur allen mit auf den Weg geben.

*IT&I: Wie sah die Arbeit der Projektmitarbeiter aus? Wie haben Sie die Arbeit organisiert?*

**Rogge:** Als oberstes Projektgremium haben wir einen Lenkungsausschuss eingerichtet, der direkt der Geschäftsführung berichtete und die wesentlichen Entscheidungen abstimmt.

Als zweite Ebene gab es die Teilprojektleiter, die größere Gebiete, wie Rechnungswesen, Bestandsverwaltung, Neubau zusammengefasst und auch die Koordination zwischen den Projekten mit betrieben haben.

Innerhalb der Teilprojekte gab es dann verschiedene Arbeitsgruppen, die nach fachlicher Notwendigkeit und Zuständigkeit gebildet wurden. Darin waren zwischen vier und zehn Mitarbeiter der LEG und ein bis zwei Mitarbeiter der PROMOS consult vertreten. Die Arbeitsgruppen hatten sehr weit reichende Kompetenzen. Unter anderem auch die Kompetenz und die Verantwortung Entscheidungen im Projekt zu treffen, welche allerdings durch die Teilprojektleiter noch verifiziert wurden. Der größte Teil der Projektarbeit wurde also von den Mitgliedern der Arbeitsgruppen bewältigt, was sich meines Erachtens sehr positiv auf den Projekterfolg ausgewirkt hat.

**Hübler:** Zunächst ging es darum, die Geschäftsprozesse so darzustellen, wie sie im Augenblick in der täglichen Anwendung ablaufen. Bei der Gelegenheit kann man gleich darüber nachdenken, ob der Geschäftsprozess richtig abgebildet ist oder optimiert werden sollte. Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, einzelne Geschäftsprozesse zu prüfen und hier die Abläufe neu zu strukturieren.

Es gibt immer wieder Dinge, die im Tagesgeschäft stören. Wenn man also durch die SAP-Umstellung schon die Möglichkeit hat, etwas zu ändern, dann sollte man das auch gleich mit erledigen.

Beispielsweise haben wir im Rahmen der Projektarbeit zwei gewachsene Firmen, die ESG und die LEG, organisatorisch zusammengeführt. Die Integration der Miet- und der Wohnungseigentumsverwaltung waren ebenfalls Punkte, die wir mit der Beschreibung der Prozesse in Angriff genommen haben.

*IT&I: Wenn Sie jetzt zurückblicken, lief alles so, wie Sie es sich vorgestellt hatten?*

**Hübler:** Im Großen und Ganzen, ja. Was mich ein bisschen überrascht hat, waren die vielen Daten, die betrachtet werden mussten. Wir mussten genau untersuchen, welche Daten wir im System haben, wie man sie nachher wieder findet und wie die Überleitung stattfindet. Durch die Umstrukturierung mussten wir im Rahmen der Datenüberleitung teilweise auch die Schlüsselbegriffe neu definieren. Diesen Aufwand für den Feldabgleich hatten wir

## HISTORIE/FIRMENPORTRAIT

### LEG

#### Landesentwicklungsgesellschaft Baden-Württemberg mbH

1936

Gründung der Vorgängergesellschaften Badische Heimstätte GmbH und Württembergische Heimstätte GmbH in den damals selbstständigen Ländern Baden und Württemberg.

1971

Zusammenschluss unter dem Namen LEG Landesentwicklungsgesellschaft Baden-Württemberg mbH.

1987 bis 1990

Verschmelzung der Tochtergesellschaften LSG, GEWO, SfD und LAWOG mit der LEG.

1995

Übernahme und Verschmelzung der Wohnbau Württemberg GmbH.

Seit 1997

... ist die ehemals landeseigene LEG privatisiert. Aktuelle Gesellschafter sind die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) mit

64,6 Prozent, die Württembergische Lebensversicherung AG mit 25,1 Prozent, die Kreissparkasse Biberach mit 9,4 Prozent und die Landesbausparkasse Baden-Württemberg mit 0,9 Prozent.

2003

Strategische und organisatorische Neuausrichtung mit dem Ziel, die LEG konsequent zum Immobilien-Kompetenzzentrum der Landesbank-Gruppe auszubauen.

Eigener Bestand: 30.000 Einheiten

Eigentümergeinschaften: 800 mit ca. 20.000 Einheiten

Fremdverwaltung für Dritte: 3.000 Einheiten

Bauvolumen 2002 inkl. Instandhaltung: 200 Mio. Euro

Anzahl der Mitarbeiter: 540

SAP-Anwender seit 2003/2004

SAP-Version 4.6 C

mySAP™ All-in-One Branchenlösung PROMOS.GT

■ weitere Informationen unter [www.leg-bw.de](http://www.leg-bw.de)



Die Unternehmenszentrale der LEG BW in Stuttgart

in dieser Form nicht erwartet.

Wenn man im Vorfeld die Zeit für eine unternehmensübergreifende Datenbereinigung gehabt hätte, wäre dieser Schritt vielleicht mit weniger Aufwand abgelaufen.

*IT&I: Woran liegt das? Warum konnten die Daten nicht per Knopfdruck übernommen werden?*

**Hübler:** Ich glaube nicht, dass eine Datenüberleitung nur per Knopfdruck erledigt werden kann. Die EDV-Programme sind sehr individuell, auch bei der LEG. Natürlich laufen im Hintergrund ziemlich ausgefeilte Übernahmeprogramme. Sonst wäre das auch nicht zu schaffen. Aber wir mussten zahlreiche Systeme und Prozesse im Rahmen der Umstrukturierung vereinheitlichen.

**Rogge:** Zum anderen will man ja auch die Flexibilität der neuen Systeme ausnutzen, um manche Dinge besser zu organisieren als vorher.

Dazu ist ein starres Standardssystem aber nicht in der Lage. Wir haben im GES-Programm deswegen sehr viele Sonderanforderungen und Sonderprogramme gehabt, und dabei vielfach die begrenzten Datenfelder mit speziellen Begriffen versehen. In meinen Augen hat das neue SAP-System den großen Vorteil, dass man die Prozesse wirklich individuell nach den eigenen Bedürfnissen zuschneiden kann.

*IT&I: Sie haben für Ihre Produktivsetzung in SAP einen Plan in zwei Stufen gewählt. Hat sich das bewährt?*

**Rogge:** Also nach meiner Auffassung hat es sich bewährt, die Produktivsetzung in zwei Stufen zu machen. Das Rechnungswesen ging schon zum 30.09.2003 produktiv, einschließlich der gesamten Datenüberleitung der Umsätze und Salden. Die Produktivsetzung in diesem Bereich musste möglichst früh erfolgen, um Themen wie Konsolidierung, Controlling und ähnliches einzurichten und einzustellen. Wir hätten am Jahresende aufgrund unserer Zeitpläne für den Jahresabschluss keine Möglichkeit gehabt, später anzufangen. Darüber hinaus hatten wir so die Daten in der Mietverwaltung erst Anfang des nächsten Jahres umzusetzen.

**Hübler:** Der zweite Teil des Projektes hat sicherlich auch von den Erfahrungen des ersten Teils profitiert. Es war sehr hilfreich für die Mitarbeiter in der zweiten Phase, sich bei Ihren Kollegen aus dem Rechnungswesen Tipps zu holen.

**Rogge:** Die Anzahl der Mitarbeiter aus der Bestandsverwaltung ist ja ungleich höher, als die aus den Bereichen Rechnungswesen und Neubau, die zunächst produktiv gingen. In der ersten Stufe im Rechnungswesen und Neubau waren es ca. 50 Mitarbeiter und in der Bestandsverwaltung dann noch einmal ca. 150 Mitarbeiter.

*IT&I: Wenn Sie heute auf den Arbeitsstand schauen, können Sie direkt Vorteile des SAP-Systems gegenüber dem Altsystem erkennen?*

**Rogge:** Im Rechnungswesen ist es so, dass wir bei der Bilanzierung, der Konsolidierung und im Controlling bei den regelmäßigen Arbeiten gemerkt haben, dass Auswertungen wesentlich leichter und schneller zu bekommen sind.

**Hübler:** In der Bestandsverwaltung haben wir ähnliche Erfahrungen gemacht.

Bei den übergreifenden Reportings betrachten wir jetzt den gesamten Bestand und können eine Auswertung über alle Buchungskreise fahren, ohne dass Ab- und Anmeldung nötig sind wie früher. Man bekommt einfach schneller Auskunft, kann schneller springen und kann den ganzen Bestand kombiniert betrachten. Das war vorher alles relativ kompliziert.

*IT&I: Wie haben die Anwender den Systemwechsel verkraftet? Wie wurden die Schulungen, insbesondere für die älteren Mitarbeiter durchgeführt? Welchen Einfluss hatte die organisatorische Veränderung auf das Anwenderverhalten und die Anwenderakzeptanz?*

**Rogge:** Anfangs war es relativ schwierig,

insbesondere auch durch ungewohnte Tätigkeiten. Wir sind da auch sehr stark in Termindruck gekommen, weil auf der einen Seite die SAP-Umstellung mit einem festen Terminplan durchzuführen war, aber auf der anderen Seite die Umstellung der Firmenstruktur und Firmenbeziehungen teilweise erst bis zum Jahresende klar definiert wurde.

Daraus resultierte natürlich, dass die Mitarbeiter sehr viel Mehrarbeit leisten mussten. Zeitweise sind wir fast jeden Samstag im Hause gewesen.

In der Zwischenzeit haben wir im Bereich Rechnungswesen und Neubau die Dinge wieder im Griff. Die wesentlichen Prozesse laufen recht gut und die Mitarbeiter versuchen jetzt auch etwas weniger Zeit einzusetzen und mal wieder ein paar Tage frei zu machen.

**Hübler:** Wer Berührungsängste mit der EDV hat, schon zehn oder mehr Jahre mit dem alten Programm gearbeitet hatte und sich in seinen wenigen Masken für das Tagesgeschäft auskannte, tat sich relativ schwer mit der Umstellung. SAP fördert und fordert in viel stärkerem Maße den Blick für den Gesamtzusammenhang des Geschäftsprozesses und der Buchhaltungsvorgänge. Wer mit diesem übergreifenden Prozessverständnis an seine Arbeit herangeht, hatte auch keine Probleme mit dem neuen System, ganz im Gegenteil.

*IT&I: Wie wirkten sich Unternehmensentscheidungen, die während des Projektes getroffen wurden, auf die Arbeit aus?*

**Rogge:** Sicher haben die Entscheidungen, die wir im Laufe des Jahres und während des Projektes getroffen haben, sehr viel zusätzliche Arbeit verursacht. Auf der anderen Seite ist eines ganz sicher: Wenn wir Entscheidungen, wie den Kauf von fünf Gesellschaften zum Jahresende, über dessen Details wir erst Anfang Dezember informiert wurden, im alten System hätten abwickeln müssen, wir hätten nicht reagieren können. Mit dem SAP-System war dies relativ einfach und wir sind jetzt in der Lage, auf weitere Veränderungen wesentlich flexibler zu reagieren.

*IT&I: Mit den heutigen Erfahrungen sind Sie ja dann das erste größere Unternehmen überhaupt, das es gewagt hat in Richtung SAP zu gehen. Was würden Sie anderen Unternehmen in gleichen Situationen empfehlen?*

**Hübler:** Wir haben sehr viel in sehr kurzer Zeit verändert. Vielleicht würde ich empfehlen, wenn es die Unternehmenssitua-

tion zulässt, ein bis zwei Monate früher mit dem Projekt zu beginnen. Es ist sehr wichtig, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

**Rogge:** Wenn es Anforderungen aus Sicht des Controlling, des Konzerns oder sonstigen Aufgaben gibt, die mit dem Altprogramm nicht lösbar sind, würde ich jedem empfehlen, lieber heute als morgen das System zu wechseln.

*IT&I: Was denken Sie, ist wirklich wichtig in einem solchen Projekt? Worauf muss man unbedingt achten?*

**Rogge:** Ganz wichtig ist eine klare Struktur in den Gremien, in denen das Projekt besprochen wird, wie auch eine klare Kompetenzzuordnung aller Beteiligten, so dass man notwendige Entscheidungen relativ

schnell treffen kann. Das ist ein ganz wesentlicher Faktor, an dem ein Projekt auch scheitern kann.

**Hübler:** Ein gutes Projektcontrolling kann sehr hilfreich sein, egal ob das jetzt ein Externer oder Interner macht. Die Mitarbeiter, die neben dem Projekt auch noch im Tagesgeschäft stecken, haben praktisch keine Chance, sich einen kompletten Überblick über alles zu verschaffen. Dann ist ein Projektcontrolling auch eine zusätzliche Qualitätskontrolle.

*IT&I: Ein Wort zum Schluss: Was war ihr Erfolgsrezept?*

**Rogge:** Mit verantwortlich für den Erfolg des Projektes war sicher die wohnungswirtschaftliche Kompetenz, die wir auf Seiten der PROMOS consult angetroffen haben. Für uns war es sehr wichtig, dass wir mit

Partnern über unsere Prozesse reden konnten und dass diese verstanden haben, was wir meinen und ausdrücken möchten.

**Hübler:** Ganz wichtig war uns auch der Ansatz nicht vom Baukasten SAP auszugehen, sondern das Projekt mit einem Branchenstandard durchzuführen. Sonst wäre mit Sicherheit die Umstellung nicht in dieser Zeit zu schaffen gewesen. Da haben wir eine sehr gute Basis vorgefunden. Das ist für mich ein ganz wesentlicher Faktor, der zum Erfolg geführt hat.

**guenter.rogge@leg-bw.de**

**werner.huebler@leg-bw.de**

**katharina.knorr@promos-consult.de**