
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 23/13 vom 13.6.2013

www.immobilien-zeitung.de

IT-STRATEGIE

Stolpersteine bei der Optimierung des IT-Systems

Es gibt derzeit kaum einen Asset-Manager oder Investor, der sich nicht mit der Optimierung der IT-Systeme, der Verbesserung der Datenqualität oder der Automatisierung von Reports auseinandersetzen würde. IT-Kompetenz ist in aller Munde. Doch auf dem Weg zum Ziel ist eine Reihe von Herausforderungen zu bewältigen, weiß IZ-Gastautorin Marion Peyinghaus. Sie skizziert einige allgemeine Lehren aus mehreren von ihr betreuten Projekten bei Finanzdienstleistern und Industrieunternehmen bzw. bei deren Immobilieneinheiten und -gesellschaften.

Eine grundsätzliche Lehre vorweg: Es reicht nicht aus, lediglich einzelne Systeme zu ersetzen, sondern es zählt das Gesamtkonzept. Das Wissen um Stolpersteine und die Berücksichtigung von Erfahrungsberichten erleichtert eine Systemeinführung mit geringen Reibungsverlusten.

Anforderungsprofil und Applikationsarchitektur

Häufig sind Terminpläne in der Anlaufphase einer Systemoptimierung allzu ambitioniert, nicht selten unrealistisch. Aufgrund einer hohen Erwartungshaltung gerät die erste Phase dadurch stark unter Druck. Doch gerade an dieser Stelle ist eine ausreichende Zeitbudgetierung gefragt, denn hier werden die entscheidenden Weichen gestellt. In einem Anforderungsprofil sollte zuerst der Umfang der erforderlichen Funktionen und Reports definiert werden. Hier geht es darum, welche Prozesse im Unternehmen unterstützt werden sollen: Handelt es sich z.B. um ein reines Controlling von Immobilien oder sollen auch Szenarien in der Vermietung oder im An- und Verkauf abgebildet werden?

Zudem ist es hilfreich, das neue System in einer Applikationsarchitektur darzustellen. Diese verortet das System in der gesamten IT-Landschaft und stellt auch die Schnittstellen zu anderen internen Systemen oder solchen der Lieferanten und Kunden dar. Hier zeigen sich schnell erste Knackpunkte. So sind insbesondere Schnittstellen zu Kreditverwaltungssystemen oft sehr komplex.

Überdies sollte in dieser Phase der Optimierung eine Prüfung der bereits vorhandenen Systeme vorgenommen werden – schließlich ist Innovation nicht per se gleichbedeutend mit Verbesserung. Die bestehenden Systeme sollten daher vor

dem Hintergrund des Anforderungsprofils auf den Prüfstand kommen.

Detaillierte Pflichtenhefte beugen Nachträgen vor

In einem nächsten Schritt erfolgt die Erstellung des Pflichtenhefts mit einer detaillierten Aufstellung der Systemfunktionalitäten sowie der Anforderungen an das Datenmodell und den Systembetrieb. Dieser Phase sollte aus zwei Gründen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden:

Erstens werden im Pflichtenheft die Anforderungen der Fachbereiche definiert. Jeder Fachbereich muss hierfür konkrete Erwartungen formulieren, sodass an dieser Stelle bereits klare Festlegungen zu treffen sind. Wird dieses Commitment nicht eingefordert, besteht die Gefahr, dass das System den Anforderungen der Fachbereiche nicht entspricht und diese das Projekt in der Folge nicht unterstützen. Der zweite Grund liegt in der Kosten- und Terminalsicherheit. Je konkreter die Anforderungsprofile im Pflichtenheft definiert sind, desto höher ist die Verlässlichkeit der Kosten- und Terminkalkulation durch den Systemanbieter. Zeitraubende Diskussionen um Zusatzaufwendungen und potenzielle Nachtragsforderungen lassen sich durch ein detailliertes Pflichtenheft umgehen, das überdies eine zügigere Programmierung des Systems erlaubt.

IT-Schnittstellen frühzeitig projektieren

Bei der Erstellung des Pflichtenhefts und der ersten Terminpläne stehen oftmals die Systemfunktionalitäten im Vordergrund. Doch ein Report, der nur gut rechnet, ist nicht zufriedenstellend. Er sollte auf einem soliden Datenbestand basieren. Diesen liefern in der Regel andere Basissysteme, etwa aus der Objektverwaltung des Property-Managements (PM). Umfasst das Management mehrere Immobilienportfolios, steigt vielfach auch die Anzahl der angebundenen PM-Systeme und damit die Komplexität. Der Aufwand zur Erstellung dieser Schnittstellen ist oft ebenso hoch wie das Customizing des Systems selbst.

Sobald einzelne Systemfunktionalitäten oder Reports fertiggestellt sind, kann ein Test und eine finale Abnahme mit Daten aus den Schnittstellen erfolgen. Es empfiehlt sich daher eine frühzeitige Integration dieser Daten, damit es in der Testphase nicht zu Verzögerungen kommt.

Individualisierte Reports contra Systemstandards

Die Systemfunktionalitäten und Reports führen die einzelnen Tools und Berechnungslogiken auf, die zur Unterstützung der Immobilienprozesse dienen, etwa die Erstellung von Vermietungsszenarien oder die Abbildung einer Mieterliste. Vielfach sind diverse Systemfunktionalitäten und Reports bereits Bestandteil eines Systems. Hier gilt es abzuwägen, wie individuell das System ausgerichtet sein muss.

Entsprechend dem Grad der individuellen Anpassung steigt auch die Präzision, mit der die internen Prozesse unterstützt werden können, überdies ist eine Steigerung der Übereinstimmung mit den Reporting-Anforderungen der Kunden zu erwarten. Doch Reporting-Anforderungen wandeln sich und damit auch die Handhabung der internen Prozesse: Je differenzierter das System auf den Kunden zugeschnitten ist, desto aufwendiger werden auch seine Anpassung und Wartung.

Das individualisierte System entfernt sich vom Standard. Der Systemanbieter entwickelt sein Produkt konstant weiter und lässt Markterfahrungen einfließen. Eine Einspielung neuer Releases wird umso schwieriger, je individueller das eigene System ist. Infolgedessen sinkt mit zunehmender Individualisierung die Chance, an allgemeinen Systemoptimierungen und Markterfahrungen zu partizipieren.

Workflows sowie virtuelles und verteiltes Arbeiten

Einer effizienten Abfolge von Aktivitäten im System und dem Einbezug weiterer Akteure in den Prozess wird oft zu wenig Beachtung geschenkt. Angesichts der fragmentierten Wertschöpfungskette im Immobilienmarkt und auch unter Berücksichtigung externer Beteiligten wie Gutachter oder Makler liegen jedoch in diesem Punkt beachtliche Effizienzpotenziale.

Am Beispiel einer Datenschnittstelle wird dies schnell deutlich: Mietvertragsdaten sowie Daten zu Mietertrag und Aufwendungen für die Fondsbuchhaltung werden zunächst vom Property-Management bereitgestellt und freigegeben. Im Anschluss erfolgt die erste Qualitätsprüfung durch das Asset-Management und die zweite durch die Fondsbuchhaltung selbst. Ein effizienter Workflow zeigt den jeweiligen Freigabe-Status an, informiert die nachfolgende Person und markiert Datenveränderungen in der Übersicht.

Komplexer gestaltet sich ein Workflow, wenn Externe am Prozess beteiligt sind. Diese Situation ergibt sich beispielsweise, wenn Immobiliengutachter Basisdaten zur Wertermittlung erhalten und ihre Ergebnisse wieder zurückspielen. Für diesen Ablauf eignen sich internetbasierte Plattformen, in die Teile der Systemfunktionalitäten ausgelagert werden.

Fehlerquellen bei der Datenmigration aktiv angehen

Bei der Ablösung von Systemen oder der Integration alter Daten kann es zu Konflikten verschiedener Datenmodelle kommen. Ein klassisches Beispiel ist die unterschiedliche

Gliederung von Objektverwaltungsdaten mit Bezug auf aktuelle Mietverhältnisse oder aber auf Mietverträge. Auch werden Daten bis zur Unkenntlichkeit aggregiert oder gehen verloren, wenn etwa der Ziel-Kontenplan über eine gröbere Kontierung verfügt. Die frühzeitige Erstellung eines Datenmigrationskonzepts schützt vor zeit- und kostenintensiven Pannen dieser Art.

Auch vor dem Hintergrund, dass die Vertragslaufzeiten von Asset- und Property-Managern immer kürzer werden, ist eine stete Aktualisierung von Daten und Systemen von Bedeutung. Denn die höhere Personalfuktuation bedeutet, dass immer schneller neue Objekte und Portfolios in die Systeme übernommen werden. Wer sich frühzeitig für eine flexible Datenintegration rüstet, hat im Markt einen Wettbewerbsvorteil.

IT-Sicherheit und Datenschutz gewinnen an Relevanz

Der Zugriff auf das System und die detaillierten Schreib- und Leserechte seiner Nutzer werden über das Berechtigungskonzept gesteuert. Auch an dieser Stelle ist hohe Komplexität nicht zwingend ein Vorteil. Es empfiehlt sich, Nutzer in Gruppen zu bündeln und Rollen zusammenzufassen. Zudem sollten Rechte nach Möglichkeit modulweise und nicht auf Datenfeldebene vergeben werden. Je differenzierter das Berechtigungskonzept, desto höher der Wartungsaufwand. Zudem kann ein komplexes Berechtigungskonzept die Performance des Systems belasten.

Aber auch an anderen Stellen ist das Thema Datensicherheit zu reflektieren. Ist z.B. eine strenge Authentifizierung erforderlich, um Freigaben eindeutig einer Person zuzuordnen? Müssen Daten oder Dokumente durch eine qualifizierte Signatur vor unbefugter Revision geschützt werden? Ein Weg führt hier über verschlüsselte Zugangsdaten oder elektronische Signaturen. Eine frühzeitige Einplanung dieser Anforderungen in den Gesamtworkflow spart Geld und Zeit in der Systemprogrammierung.

Systemtests – Ressourcen gezielt und ausreichend einsetzen

Ein System ist nicht „fertig“, wenn alle Funktionen entwickelt und alle Daten integriert sind, sondern erst wenn alle Systemtests abgeschlossen sind und die Abnahme erfolgt ist. Die Finalisierung ist oftmals mühsam, von ausgedehnten Korrekturphasen geprägt und in der Regel zeitintensiver als erwartet. Systemtests können nicht an Dritte ausgelagert werden. Der finale Test muss von der Fachabteilung vorgenommen werden, die den Datenbestand der Immobilien bis ins Detail kennt und zielsicher eine Plausibilisierung der Daten durchführen kann.

Systemtests gehören jedoch nicht zur Routine der Fachbereiche. Um Ressourcenengpässen vorzubeugen und insbesondere um die Akzeptanz des Systems zu gewährleisten, gilt es daher, diese Systemtests mit ausreichend Zeit einzuplanen und die betroffenen Personen frühzeitig zu informieren.

„Wer sich frühzeitig für eine flexible Datenintegration rüstet, hat im Markt einen Wettbewerbsvorteil.“

Marion Peyinghaus



BILD: PEYINGHAUS

Rollout als eigenes Projekt planen

Je nach Umfang des Gesamtsystems empfiehlt es sich, einzelne Teilfunktionen bereits vor Fertigstellung des Gesamtsystems freizuschalten. Damit werden den Nutzern erste Ergebnisse der Systementwicklung vor Augen geführt und seine Funktionsweise wird präsentiert. Dies senkt etwaige Hemmungen vor dem System und steigert seine Akzeptanz.

Doch ein Rollout will gut vorbereitet sein: Sind alle relevanten Funktionen getestet und freigegeben? Sind alle erforderlichen Daten im System? Sind alle Berechtigungen erteilt und alle Nutzer mit den notwendigen Schulungsunterlagen versorgt? Checklisten helfen, um diesen Schritt übersichtlich vorzubereiten.

Zu beachten sind hierbei auch mögliche Konflikte: Steht gleichzeitig mit dem Roll-out möglicherweise ein Buchungsschluss an oder werden aktuell andere Module im System stark beansprucht, wie etwa zur Hochphase des Business-Plannings? Nur eine dahingehende Absicherung im Vorfeld erlaubt eine „Punktlandung“.

Fallback-Szenarien mindern Abhängigkeiten

Mit jeder Systemeinführung entstehen für ein Unternehmen Abhängigkeiten. Je höher die Kosten der Systementwicklung und je differenzierter das Netz der Systemschnittstellen,

desto umfassender werden diese Abhängigkeiten. Mögliche Fallback-Szenarien bei Insolvenz des IT-Anbieters oder potentiellen Konflikten in der Vertragsbeziehung sollten daher frühzeitig im Projektplan erarbeitet werden.

Zudem ist auf eine möglichst breite Sicherung des System-Know-hows zu achten. Dies bezieht sich sowohl auf die Programmierer des Systemanbieters als auch auf die internen Projektbeteiligten. Immobilienfachleute mit IT-Kompetenz sind im Markt stark gefragt und werden schnell Ziel von Headhuntern.

Fazit: Kosten sparen durch IT-Risikomanagement

Für die Systementwicklung gilt die gleiche Regel wie bei dem Bau einer Immobilie: Die größten Einsparpotenziale sind in den frühen Phasen des Bauprozesses zu realisieren. Mit dem Fortschritt der Bauarbeiten sinken die Möglichkeiten zur Kostensenkung sowie zur Berücksichtigung veränderter Nutzeranforderungen. Siemens Real Estate hat es vorgemacht: Für jede Phase der Systementwicklung wurde eine Chancen- und Risikoanalyse durchgeführt und so die Chance genutzt, potenzielle Stolpersteine frühzeitig zu antizipieren. (ae)

Die Autorin: Dr. Marion Peyinghaus leitet das Frankfurter Büro des auf Immobilien, FM und Organisation spezialisierten Beratungshauses pom+, Zürich.