



ERP-Guideline: So gelingt das Lastenheft

**Bernd Zipper mit Tipps zum richtigen
Lastenheft - ohne Wunschzettelmethode**

Ein neues ERP-System wählt man nicht mal so nebenbei aus: Es ist schließlich das Rückgrat des Unternehmens. Dabei erleichtert ein strukturiertes Lastenheft die gründliche Vorbereitung der Entscheidung. Und um die Begrifflichkeiten noch einmal zu ordnen, da Lasten- und Pflichtenheft häufig durcheinandergewürfelt werden: Im Lastenheft definiert der Auftraggeber die Gesamtheit seiner Forderungen. Das Pflichtenheft beschreibt später in konkreter Form, wie und womit der Auftragnehmer diese Anforderungen lösen will.

Anforderungen beschreiben

Das klingt erst einmal einfach. Ist es aber meist nicht. Wenn Menschen Dinge beschreiben, setzen sie häufig voraus, dass ihr Gegenüber auf dem gleichen Wissensstand ist. Annahmen, die für selbstverständlich gehalten werden, werden daher nicht näher ausgeführt. Zudem kommen in jeder Kommunikation zwischen Sender und Empfänger Informationen nicht an oder werden vom Empfänger interpretiert. All das kann zu Missverständnissen und Irritationen führen.

Andererseits werden gerne Aspekte übersehen, die für ein richtiges Verständnis hilfreich oder sogar unentbehrlich wären. Viele begegnen dem mit maximal ausgeführten Beschreibungen aller Anforderungen. Das hat jedoch den Nachteil, dass das Arbeitsvolumen enorm hoch ist und das Lastenheft zu einem ausufernden Werk wird, das nicht mehr zu bewältigen ist.

Deshalb sollten die Fragen nicht ausufernd, sondern kurz und knapp beantwortet werden. Denn

Ein Lastenheft ist keine Doktorarbeit. Ergänzende Skizzen, Zeichnungen, Funktionsanalysen oder morphologischen Matrix eignen sich oft besser als endlose Texte

zu viele Details erschweren die Verständlichkeit. Wie so oft zählt die goldene Mitte: Zu den lieber knappen Texten sind Skizzen, Zeichnungen, Funktionsanalysen, Modelle oder eine Matrix gute Möglichkeiten, Anforderungen zu beschreiben.

Nicht alle Anforderungen, die für ein Lastenheft ausgewählt werden, sind gleich wichtig. Es gilt stets zu fragen: Wo ist der Schmerz momentan am größten? Welche Ziele sollen erreicht werden? Was unterscheidet uns von anderen Unternehmen? Welche funktionellen Anforderungen gibt es an ein neues ERP-System und warum gibt es sie?

Wann soll man beginnen?

Die Frage, wann man mit dem Lastenheft beginnen sollte, stellt sich eigentlich gar nicht. Denn ist der Wunsch erst einmal geboren, das ERP-System auszutauschen, liegen ja bereits Erfahrungen mit Abläufen und Funktionen vor, die sich an bestehenden Prozessen oder der Software-Lösung als störend erwiesen haben und die mit einem neuen System vermieden werden sollen. Das ist schon mal eine gute Grundlage und der erste Schritt zum Lastenheft.

Mit diesen Informationen im Hintergrund sollte man sich als Verantwortlicher für die ERP-Auswahl so früh wie möglich mit den Abteilungen im Unternehmen zusammensetzen. Da meist strategische Ziele des Unternehmens im Vordergrund stehen, ist hier natürlich auch wieder die Geschäftsleitung gefragt. Es geht um Antworten auf folgende Fragen: Wohin entwickeln wir uns als Unternehmen in den nächsten Jahren? In welche Richtung geht der Markt? Welche rechtlichen Rahmenbedingungen könnten sich verändern? Gibt es neue Trends, an die wir heute schon denken müssen? Was macht uns stark und wie können wir diese Stärken weiter ausbauen?

Als Nächstes ist ein Zeitplan festzulegen. Drei Monate sind für das Erarbeiten eines Lastenheftes realistisch. Es kann aber auch deutlich länger dauern, wenn das Erstellen des Lastenheftes ein Reorganisationsprojekt anstößt. Dabei sollte aber nicht aus dem Auge verloren werden, wann die Entscheidung für das ERP-System fallen muss.

Bitte keine Wunschzettelmethode

Bei der Diskussion mit den Abteilungen sollte aber nicht der Fehler gemacht werden, alle aufzufordern, Vorschläge einzureichen. Manche Abteilungen antworten mit zehneitigen Wunschzetteln, andere beschränken sich auf zwei Zeilen. Das führt zwangsläufig zu erheblichem Klärungsbedarf. Daher führt die „Wunschzettelmethode“ zu keinem sinnvollen Lastenheft. Besser sind Diskussionen in den Abteilungen, bei der auch Schnittstellen zu anderen Abteilungen geklärt werden müssen.

Und in welcher Abteilung sollte man beginnen? Die Entscheidung fällt entweder nach der Methode „Wertschöpfung“ oder der Methode „Notarzt“. Die Wertschöpfungsmethode orientiert sich an den Prozessen des Unternehmens. Dabei wird die Wertschöpfungskette in einem entsprechenden Abstraktionsgrad skizziert, mit der Abteilung, die das erste Glied in der Kette ist, begonnen und sukzessive bis zum letzten Kettenglied fortgesetzt. Der Inhalt des Lastenheftes wächst mit dieser Methode organisch.

Bei der Notarztmethode muss sich zunächst ein Überblick über alle ERP-relevanten Schmerzpunkte im Unternehmen verschafft werden und diese nach Stärkegrad sortiert werden. Diese Methode bietet mehr unternehmerischen Gestaltungsspielraum. Wobei unter Druck ja auch Diamanten entstehen sollen, sagt man.

Struktur eines Lastenheftes

Nicht alle Argumente in einem Lastenheft sind gleich relevant: Manche sind unverzicht-

bar, andere zwar nicht zwingend notwendig, aber wünschenswert. Deshalb hier eine Gliederung, wie sich ein Lastenheft strukturieren lässt:

Unternehmensbeschreibung: Vorstellung des Unternehmens, der Tochterunternehmen, Zweigstellen und dergleichen. Sind die Unternehmensstandorte unabhängig voneinander? Wie viele Mitarbeiter sind beschäftigt? Gibt es ein gelebtes Leitbild? Eine Wachstumsprognose rundet das Bild ab.

Ansprechpartner: Kleines Organigramm und wer was macht. Wie weit gehen die Kompetenzen der Personen im Evaluierungsteam?

Marktumfeld, Produkte und Leistungen: Wie sieht der Markt aus, in dem sich das Unternehmen bewegt? Welche Produkte und Leistungen erbringt das Unternehmen?

Alleinstellungsmerkmale und Stärken: Was sind die Alleinstellungsmerkmale oder besonderen Stärken? Was soll mit Hilfe eines neuen ERP-Systems in Zukunft besser werden als bisher?

Aktuelle IT-Infrastruktur: Cloud oder On Premises? Kauf- oder Mietmodell für die Lizenzen? Wichtig ist hier, die Schnittstellen zu benennen.

Funktionale Anforderungen: Vernachlässigbar sind Standardfunktionen, die moderne ERP mitbringen. Ausführlich dagegen muss auf Besonderheiten eingegangen werden: Wo tickt das Unternehmen anders als die Marktbegleiter?

Zeitplan: Wann geht das Lastenheft an die Anbieter und bis wann sollen die Angebote kommen? Bis wann ist die Shortlist erstellt und wann sind ein- oder zweitägigen Workshops mit den einzelnen Anbietern geplant? Für die Evaluierung eines umfassenden ERP-Systems sind sechs Monate ein realistischer Zeitraum. Berücksichtigt werden müssen Urlaubszeiten und Produktionsspitzen.

Autor



Bernd Zipper ist Berater, Dozent, Redner sowie Gründer und CEO der zipcon consulting GmbH (gegründet 1999), einem der führenden Beratungsunternehmen für die Druck- und Medienindustrie in Mitteleuropa. Seine Schwerpunkte dabei sind Mass Customization, E-Business Print, Web-to-Print, Online Print und interdisziplinäre Transformation. In den unterschiedlichsten Kundenprojekten begleiten der Technologie- und Strategieberater und sein Team aktiv die praktische Umsetzung. Er entwickelt Visionen, Konzepte und Strategien für die, im Printerstellungsprozess beteiligten, Akteure der unterschiedlichsten Branchen.