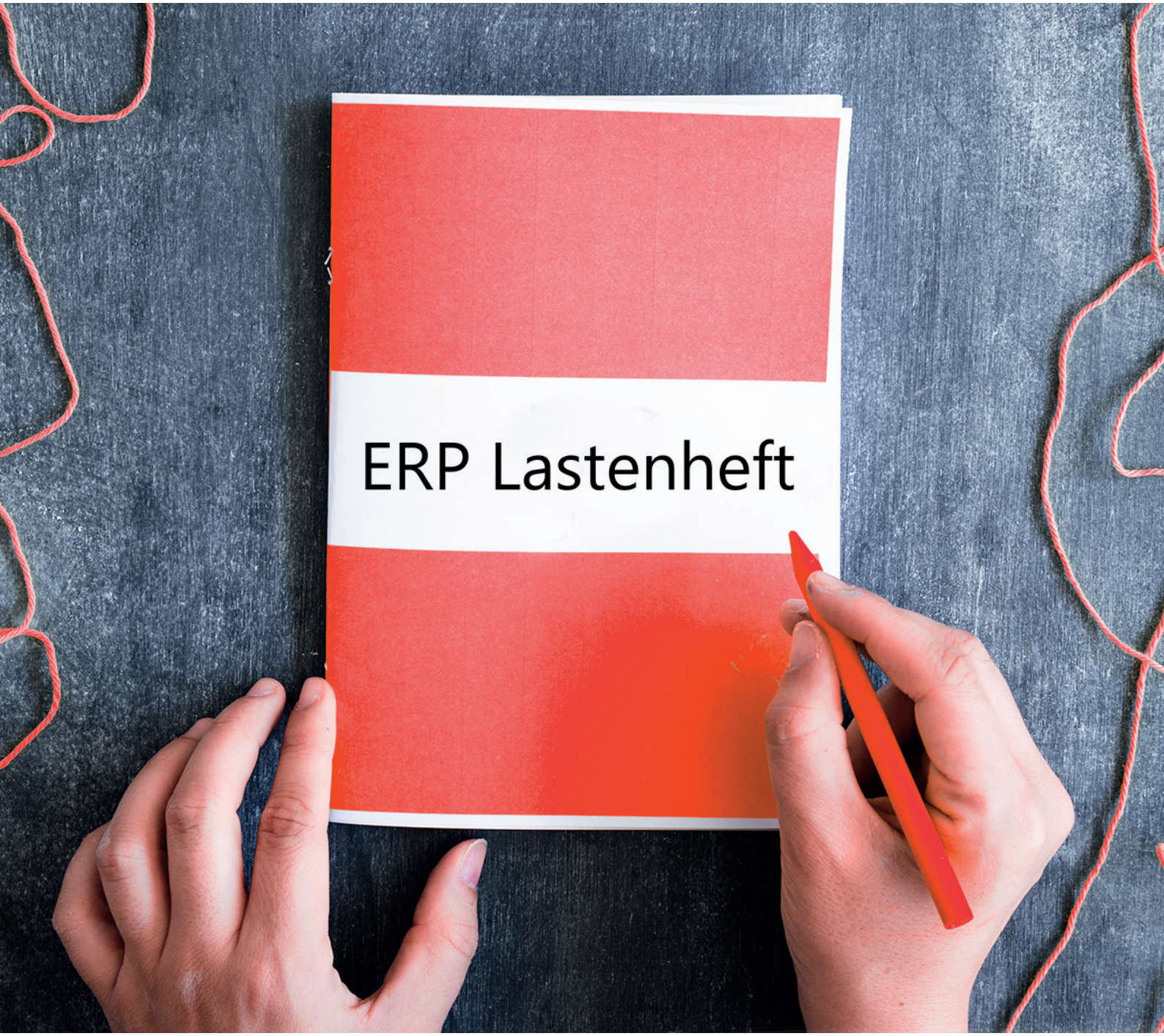


ERP-Lastenheft:

Wie der rote Faden ins Projekt kommt

Wie Sie in acht Schritten ein gutes Lastenheft erstellen



Mit dem Lastenheft definieren Unternehmen die Erfolgsgrundlage ihres ERP-Projekts. Manche erstellen hierfür Dokumente von nur wenigen Seiten, andere Konvolute mit Hunderten von Fragen. Der ERP-Hersteller proALPHA verrät, worauf es wirklich bei einem Lastenheft ankommt.

Der Unternehmenserfolg wird heute mehr denn je von der Auswahl des richtigen ERP-Systems beeinflusst. Als zentrale Datendrehscheibe steuert es sämtliche unternehmenskritische Prozesse und bildet so das digitale Rückgrat des Unternehmens. Ein gutes Lastenheft legt das Fundament für ein erfolgreiches ERP-Projekt. Damit die Erstellung gelingt, sind folgende Punkte zu beachten:

1 Konkrete Prioritäten statt Wunschkonzert

Die Mitarbeiter von Beginn an in den Prozess der ERP-Auswahl einzubeziehen, hat natürlich Vorteile – beispielsweise die Erhöhung der Akzeptanz. Allerdings ist hierbei eine gewisse Vorsicht geboten: Wer große Befragungen unter seinen Mitarbeitern durchführt, erhält mit hoher Wahrscheinlichkeit lange, umfangreiche Wunschzettel. Werden diese ungefiltert in ein Lastenheft übernommen, ist die Gefahr groß, sich bereits zu Beginn in einem Chaos aus Anforderungen zu verirren. Um dem entgegenzuwirken, ist es ratsam, die Wünsche der Mitarbeiter mit den taktischen und strategischen Prioritäten des Unternehmens abzugleichen.

2 Strategien und Ziele für die Zukunft abstecken

Ein ERP-Projekt, das lediglich das Ziel verfolgt, die aktuellen Schwächen im Unternehmen auszumerzen und damit den Status quo zu verbessern, schöpft nur einen geringen Teil seines Potenziales aus. Da ein derartiges Unterfangen die zukünftige Entwicklung maßgeblich beeinflusst, gehören die Unternehmensziele für die folgenden Jahre ebenfalls in das Lastenheft. Der Anforderungskatalog sollte außerdem die Markt- und Unternehmensentwicklung sowie die aktuellen Trends, die sich auf die Unternehmensstrategie auswirken, beinhalten. Gibt es verschiedene Szenarien oder gar widersprüchliche Ziele, so sind auch diese entsprechend anzuführen. Das stellt sicher, dass die notwendige Flexibilität im neuen ERP-System vorhanden ist.

3 Prozessketten prüfen und das schwache Glied finden

In jenen Abteilungen zu starten, die sich am lautesten beschweren, ist nicht immer zielführend. Denn die wahren Schmerzpunkte lassen sich nur finden und lösen, wenn der Betrieb die Probleme an der Wurzel packt. Unternehmen sind daher gut beraten, am Beginn der Wertschöpfungskette zu beginnen und von dort aus die anderen Abteilungen entlang der Prozesse zu befragen. Das Projektteam gewinnt so einen

guten Überblick über den gesamten Informationsfluss sowie die jeweiligen Abhängigkeiten. Somit wird vermieden, dass eine neue Lösung zwar eine Arbeit vereinfacht, dafür aber eine andere erschwert.

4 Achtung Overload: nicht zu viel Information

„Zu viel des Guten ist nicht immer gut" – ein Sprichwort, das Unternehmen auch bei der Erstellung des Lastenheftes beherzigen sollten. Werden alle Selbstverständlichkeiten im Lastenheft dokumentiert, wird dieses nur unnötig lang und zu umfangreich. Es reicht in diesen Fällen aus, die Standardfunktionalitäten nur in Stichpunkten aufzulisten. Zwischen zu viel und zu wenig Information bewegen sich ERP-Verantwortliche auf einem schmalen Grat: Sie dürfen auch nicht erwarten, dass der jeweilige Anbieter über das gleiche Wissen wie ein Firmeninterner verfügt. Um diese Gratwanderung auf Klarheit und Verständlichkeit zu prüfen, hilft es, einen externen Berater oder einen Mitarbeiter außerhalb des Projektteams zur Beurteilung des Lastenheftes hinzuzuziehen.

5 Anforderungen statt Funktionen: nicht „Wie?", sondern „Warum?"

Wer sich bereits bei der Lastenhefterstellung mit der Umsetzung beschäftigt, schießt deutlich über das Ziel hinaus. Denn die Mitarbeiter in den jeweiligen Fachabteilungen wissen nicht, welche technischen Möglichkeiten die neue Software bietet. Potenziale zur Automatisierung von Arbeitsschritten, die bisher manuell abgewickelt wurden, werden folglich nicht in Betracht gezogen. Hier hilft eine wichtige Merkregel: Ins Lastenheft gehören keine Beschreibungen des „Wie", sondern des „Was" und „Warum".

6 Bestehende Prozesse genau unter die Lupe nehmen

Wer seine Anforderungen auf Basis der bisherigen Prozesse erstellt, läuft Gefahr, unerwünschte Altlasten mit ins neue System zu schleppen. Denn im Rahmen eines ERP-Projekts werden Prozesse und Abläufe oftmals überarbeitet und neu definiert. In Folge dessen ändern sich gewisse Anforderungen, neue kommen hinzu und alte fallen teilweise sogar ganz weg. Bei Prozessen, die lange Durchlaufzeiten haben und vermehrt zu Problemen führen, ist es daher ratsam, sie von Beginn an zu analysieren und idealtypisch zu formulieren. So wird die richtige Richtung vorgegeben und es ist klar, an welcher Stelle besondere Aufmerksamkeit gefordert ist.



7 Aktuelle und geplante Infrastruktur beschreiben

Neben der Beschreibung der bisherigen IT-Landschaft ist es auch wichtig, die geplante Infrastruktur im Lastenheft zu beschreiben. Der potenzielle Lösungsanbieter benötigt hier den entsprechenden Überblick, daher sind sämtliche aktuelle und auch neue Schnittstellen zu skizzieren – zumindest schematisch. Fragen wie „Welche Software-Anwendungen binden wir aneinander an?", „Wo ersetzen wir manuelle Dateneingaben durch andere Lösungen?" oder „Welche Standorte sind zusätzlich zu berücksichtigen?" sind im Lastenheft zu benennen.

8 Eine Kurz- und eine Langversion verfassen

In der Anfangsphase der Anbieterauswahl reicht ein kurzer Abriss der wichtigsten Anforderungen aus. Vier bis fünf A4-Seiten sind hierfür ein guter Richtwert. Hinzukommt außerdem ein gekürzter Fragenkatalog. Nähert sich das Unternehmen der Abschlussphase im Auswahlprozess, ist es Zeit für die Langfassung des Anforderungskatalogs. Jene Hersteller, die sich beim Präsentationstermin vorstellen, sollten ein möglichst umfangreiches Bild der Anforderungen erhalten, damit sie im Rahmen der Vorstellung zeigen können, welche Knackpunkte des Projekts sie wie zu lösen planen.

FAZIT:

Damit das Lastenheft als wichtiger Grundstein gut gelingt, gilt es entsprechend Zeit einzuplanen. Denn dieses schreibt sich nicht von heute auf morgen. Das Projektteam ist gut beraten, für dessen Erstellung mehrere Wochen bis Monate einzuplanen. Vor allem dann, wenn im Rahmen des ERP-Projekts Umstrukturierungen innerhalb des Unternehmens geplant sind. Eine festgelegte Deadline für den Anforderungskatalog ist hilfreich, um die Projektdisziplin zu erhöhen und dafür zu sorgen, dass trotz einer langen Vorbereitungsphase alle an einem Strang ziehen.

Wie eine kluge Aufbereitung des Lastenheftes hilft, ein ERP-System so zu implementieren, dass es einen Fertigungsbetrieb auch über Jahre hinweg nachhaltig unterstützt, zeigt beispielsweise der proALPHA Anwender Ziehl-Abegg.

Sie möchten mehr erfahren?
Dann rufen Sie uns jetzt an unter
+49 6374 800-0
oder schreiben Sie uns an info@proalpha.com

proALPHA Business Solutions GmbH
Auf dem Immel 8 ▪ 67685 Weilerbach
info@proalpha.de ▪ www.proalpha.de