LASTENHEFT

Der richtige Weg zum ERP-Lastenheft



asseco SOLUTIONS

Veröffentlicht im Juni 2016

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung der Asseco Solutions AG darf kein Teil dieser Unterlagen für irgendwelche Zwecke vervielfältigt oder übertragen werden, unabhängig davon, auf welche Art und Weise oder mit welchen Mitteln, elektronisch oder mechanisch, dies geschieht.

© Copyright 2016 Asseco Solutions AG, Karlsruhe

Asseco Solutions AG

Amalienbadstraße 41C
76227 Karlsruhe
Tel. +49 721 91432-0
Fax +49 721 91432-298
E-Mail de.info@assecosol.com

Inhalt

Einleitung
Seite 5

1
Das Beschreibungsproblem
und seine Lösung
Seite 6

2
Wann und wie
das Lastenheft erstellen?
Seite 10

3
Die Inhalte des Lastenheftes
Seite 18

Abschließende Bemerkungen
Seite 19



Einleitung

Ein ERP-System wählen Sie nicht zwischen Tür und Angel aus: Sie bereiten die Entscheidung gründlich vor. Dafür unverzichtbar ist ein Lastenheft. Je besser es ist, umso sicherer können Sie sein, sich am Ende richtig zu entscheiden.



Ganz besonders wichtig sind Ihre Antworten auf diese beiden Fragen:

Was sind unsere Schmerzpunkte in der momentanen Situation?

Welche funktionellen Anforderungen muss unser zukünftiges ERP-System erfüllen, damit wir unsere Unternehmensziele erreichen?

Lösungswege gehören allerdings nicht ins Lastenheft. Das ist dann die Aufgabe der Anbieter: Sie müssen Ihnen in Lastenheften aufzeigen, wie sie die Anforderungen mit ihren spezifischen ERP-Lösungen umzusetzen beabsichtigen. Das Lastenheft ist die ideale Grundlage für den gesamten Entscheidungsprozess – von der Auswahl der Longlist-Anbieter bis zur Bewertung der Shortlist-Kandidaten, die Sie zur Präsentation einladen.

Wie erstellen Sie ein gutes ERP-Lastenheft? In diesem Whitepaper lernen Sie alle notwendigen Schritte kennen. Außerdem die Fehler, die Sie vermeiden sollten.

1

Das Beschreibungsproblem und seine Lösung



Anforderungen an eine Software beschreiben – das klingt eigentlich erst mal ganz einfach. Ist es aber nicht: Sie können leicht Aspekte übersehen, die für ein richtiges Verständnis hilfreich oder sogar unentbehrlich wären. Gleichzeitig erschweren bzw. verhindern zu viele Details, dass Ihr Gegenüber Ihre Anforderungen versteht. Kurzum: Ein Lastenheft kann sowohl zu viel als auch zu wenig Informationen enthalten.

Zu wenige Informationen

Ein Grund dafür, dass wichtige Informationen fehlen: Wenn wir Dinge beschreiben, setzen wir häufig stillschweigend voraus, dass unser Gegenüber auf dem gleichen Wissensstand ist wie wir. Annahmen, die wir für selbstverständlich halten, führen wir daher nicht näher aus – sie liegen sprichwörtlich in unserem toten Winkel. Und dieses stillschweigende Wissen kann ganz leicht zu Missverständnissen führen.

Hier ein Beispiel, in dem ERP-Interessent und -Anbieter auf diese Weise aneinander vorbei reden: Das Unternehmen des Interessenten produziert und vermarktet unter anderem Teeservice. Jedes Service-Set besteht aus einer Kanne, einer Zuckerdose, Tassen usw. Der Interessent teilt dem Anbieter mit, dass er für diese Warensets Teillieferungen realisieren muss. Das, antwortet ihm der Anbieter, sei gar kein Problem. Die stillschweigende Annahme des Anbieters: Der Interessent verkauft z. B. zehn Teeservice und möchte heute fünf und morgen nochmal fünf liefern. Was der Interessent hingegen meinte: Die erste Teillieferung enthält zehn Kannen, die zweite zehn Zuckerdosen usw. Letztere Anforderung kann der Anbieter aber nur mit großer Mühe umsetzen. Die Folge: Mehrkosten.

Zu viele Informationen

Um diesem Dilemma aus dem Weg zu gehen, fallen viele Unternehmen ins andere Extrem: mit maximal expliziten Beschreibungen aller Anforderungen. Aber auch dieser Ansatz ist nicht optimal. Zum einen ist das Arbeitsvolumen gewaltig. Zum anderen ist das Lastenheft kein „Heft“ mehr – es wird zu einem dicken Wälzer, den kein Anbieter mehr bewältigen kann. Darüber hinaus nehmen zu genaue Beschreibungen die Lösungswege häufig vorweg.



Der goldene Mittelweg

Der richtige Weg liegt daher zwischen den beiden Extremen. Dass in Ihren Rechnungen die Umsatzsteuer ausgewiesen werden muss, ist z. B. keine Information, die Sie in Ihr Lastenheft aufnehmen müssen. Das ist eine ERP-Standardfunktion. Genauso wie eine ganze Reihe anderer, die heute jede ERP-Software abdeckt. Die Beschreibung dieser Anforderungen können Sie sich daher ganz sparen – oder beschränken Sie sich auf Stichworte.

Um zu beurteilen, welche Funktionen Standard sind, brauchen Sie naturgemäß ein wenig ERP-Erfahrung. Daher sollte zumindest ein Mitarbeiter Ihres Auswahlteams ein gewisses Basiswissen besitzen, z. B. ein Mitarbeiter, der schon einmal Key-User in einem ERP-Einführungsprojekt war. Gibt es in Ihrem Unternehmen keinen solchen Mitarbeiter, holen Sie sich am besten Hilfe von außen. Ein ERP-Berater kann Sie hier unterstützen.

Nicht alle Anforderungen, die Sie für das Lastenheft auswählen, sind gleich wichtig. Fragen Sie sich immer: Was unterscheidet uns von anderen Unternehmen? Welche speziellen Anforderungen gibt es und warum gibt es sie? Beschreiben Sie das dann so genau wie möglich. Anforderungen, die gerne mal Missverständnisse nach sich ziehen, erfordern ebenfalls mehr Details. Vermeiden Sie in beiden Fällen unbedingt implizite Annahmen – denn hier liegen die Knackpunkte!

2

Wann und wie das Lastenheft erstellen?





In welcher Phase des ERP-Einführungsprozesses sollten Sie mit dem Lastenheft beginnen? Die Antwort darauf wird Sie wahrscheinlich freuen: Sie haben im Prinzip schon begonnen. Sobald Sie sich entschlossen haben, ein neues System einzuführen, haben Sie sich bereits ernsthaft mit dem Thema beschäftigt. Sie haben wahrscheinlich eine Übersicht – eine Mappe, einen Zettelkasten oder eine Dateisammlung – mit allen Dingen, die Sie an Ihrer alten Lösung stören und die Sie mit dem neuen System erreichen wollen. Bauen Sie auf dieser Grundlage auf.

In die Zukunft denken

Mit diesen Informationen im Hintergrund sollten Sie als Verantwortlicher für die ERP-Auswahl sich so früh wie möglich mit der Geschäftsleitung zusammensetzen. Besprechen Sie strategische Ziele, denken Sie in die Zukunft. Sonst entscheiden Sie sich möglicherweise für eine Lösung, die vielleicht die momentanen Schmerzen abstellt, aber langfristig ungeeignet ist. Stellen Sie sich zusammen mit der Geschäftsleitung 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, wie z. B. Produktionsmethoden, an die wir heute schon denken müssen? Was macht uns stark und wie können wir diese Stärken weiter ausbauen?

Einen Zeitplan festlegen

Legen Sie mit der Geschäftsleitung auch einen Zeitplan fest. Planen Sie mindestens drei Monate ein, um das Lastenheft zu erarbeiten. In manchen Fällen kann das auch deutlich länger dauern. Das hat unterschiedliche Gründe. Oft stößt die Lastenhefterstellung zum Beispiel Reorganisationsprojekte an. Planen Sie auch die weiteren Schritte. Wann sollen die Workshops stattfinden? Wann muss die Entscheidung für ein ERP-System fallen?

Die Abteilungen befragen

Nachdem grundsätzliche Ziele und Zeitplan feststehen, müssen Sie sich natürlich an die Abteilungen wenden, um alle Informationen zusammenzutragen. Ein Fehler, den viele Auswahlleiter an dieser Stelle machen: Sie schreiben eine Rundmail und bitten darin um Vorschläge. Das ist keine gute Idee – manche Abteilungen antworten darauf mit zehnseitigen Wunschzetteln, andere beschränken sich auf zwei Zeilen. Widersprüche häufen sich. Die „Wunschzettelmethode“ führt daher nicht zu einem sinnvollen Lastenheft. Gehen Sie stattdessen einfach direkt in die Abteilungen und sprechen Sie vor Ort mit den Mitarbeitern. Stellen Sie viele Fragen und machen Sie sich ausführliche Notizen oder Gesprächsmitschnitte.

Anforderungen müssen lösungsneutral sein

Berücksichtigen Sie dabei, dass die wenigsten Mitarbeiter systematisch zwischen funktionalen Anforderungen und Umsetzungsdetails unterscheiden. Erhalten Sie einen Hinweis wie „Ich brauche auf dem Bildschirm oben rechts einen Button, der xy tut“, sollten sie das nicht eins zu eins ins Lastenheft übernehmen. Denn damit würden sie ein ERP-System, in dem die genannte Funktion z. B. automatisiert abläuft, ausschließen. Es erfüllt die Anforderung „Button“ ja nicht. Dennoch wäre dieses System möglicherweise ansonsten für Ihre Zwecke am besten geeignet. Überführen Sie implementierungsspezifische Funktionsaussagen deshalb stets in eine lösungsneutrale Sprache.

Fragen Sie auch nach den Schnittstellen zu anderen Abteilungen: „Welche Informationen tauscht ihr mit der Konstruktion, der Arbeitsvorbereitung usw. aus?“ Auch ein kompletter Belegsatz aus einer Abteilung kann hilfreich sein. Für welche Einkaufsvorgänge werden Papiere erstellt – Lagerbestellung, Auftragsbestellung, Fremdvergabe, Wareneingang usw.?

Auswahl der Abteilung – wo anfangen?

Mit welcher Abteilung sollten Sie beginnen? Das entscheiden Sie entweder nach der „Wertschöpfungsmethode“ oder der „Schmerzpunktmethode“, je nachdem welche in Ihrem Einzelfall die geeignetere ist:

- **Die „Wertschöpfungsmethode“**
  Diese Methode orientiert sich an den Prozessen Ihres Unternehmens: Skizzieren Sie die gesamte Wertschöpfungskette mit entsprechendem Abstraktionsgrad auf einer DIN A4-Seite. Befragen Sie zuerst die Abteilung, die das erste Glied in dieser Kette ist. Fahren Sie dann sukzessive bis zum letzten Kettenglied fort. Ergeben sich beispielsweise in der zweiten Abteilung Fragen, die sich auf zuvor generierte Daten oder Prozessschritte beziehen, können Sie so leicht eine Verbindung herstellen. Der Kontext ist Ihnen ja bereits vertraut und wächst mit dieser Methode organisch.

- **Die „Schmerzpunktmethode“**
  Hier verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über alle ERP-relevanten Schmerzpunkte In Ihrem Unternehmen. Dann sortieren Sie diese nach Stärkegrad. Beginnen Sie in der Abteilung, in der Ihre momentane Lösung die meisten Schmerzen verursacht. Das stellt sicher, dass Sie auf jeden Fall genügend Zeit dort verwenden, wo Ihr Altsystem die größten Probleme macht. Sollten Sie nämlich gegen Ende unter Zeitdruck geraten – was leicht passieren kann – kommen nur jene Abteilungen etwas zu kurz, in denen die Schmerzen gering sind. Hier sind die Prozessvarianzen in der Regel minimal. Auf diese Bereiche weniger Zeit zu verwenden ist daher für Sie kein Nachteil.

Lang- und Kurzfassung entwickeln und mehrfach nutzen

Das erste Mal brauchen Sie das Lastenheft, wenn Sie die „Longlist“ erstellen, die große Liste aller infrage kommenden Anbieter. Finalisieren Sie daher die ausführliche Fassung, bevor Sie diese Anbieter anschreiben. Nur so stellen Sie sicher, dass Sie alle Knackpunkte berücksichtigen. Kürzen Sie anschließend die Langfassung Ihres Lastenheftes auf etwa drei bis maximal fünf Seiten. Fügen Sie einen Fragenkatalog als Anhang hinzu. Beschränken Sie sich dabei auf höchstens 150 Fragen. So erhalten Sie eine Kurzversion, die perfekt für die Longlist-Anbieter geeignet ist.

Die Langfassung dagegen brauchen Sie wieder für die Kandidaten in der engeren Auswahl, der „Shortlist“. Die Länge dieser Fassung variiert naturgemäß von Fall zu Fall. Ausführliche Lastenhefte können durchaus einen Umfang von 50 oder mehr Seiten haben. Und der Fragenkatalog kann auch mal mehr als 1000 Fragen enthalten.

Noch ein Hinweis: Das Lastenheft, das Sie schreiben, muss kein statisches Dokument sein. Es darf in der Auswahlphase durchaus noch wachsen. Stellt ein Anbieter z. B. Rückfragen, sollten Sie versuchen, so gut wie möglich darauf zu antworten. Dazu wird vielleicht ein erneuter Gang in die eine oder andere Abteilung nötig sein. Sie gewinnen neue Erkenntnisse. Und das kann nicht verkehrt sein. Achten Sie aber darauf, Antworten auf diese Rückfragen oder neue Beispiele und dergleichen allen Anbietern weiterzugeben. Fügen Sie dazu einfach einen Anhang an.

Lastenheft und Anbieter-Briefings

Das Lastenheft ist übrigens die ideale Arbeitsgrundlage für Anbieter-Briefings und die anschließenden Workshops. Sie können daraus leicht eine ERP-Checkliste ableiten. Diese wiederum ist sehr nützlich, um die Workshops zu bewerten und ein Anbieter-Ranking zu erstellen. Mehr zur Methode der Anbieter-Briefings erfahren Sie in unserem Whitepaper „Anbieter-Briefing: Holen Sie das Maximum aus Ihren ERP-Workshops“


AUTSCH!

3

Die Inhalte des Lastenheftes



Wie bereits erwähnt – nicht alle Inhalte sind für ein gutes Lastenheft gleich relevant: Manche Inhalte sind unverzichtbar. Andere sind zwar nicht zwingend notwendig, jedoch wünschenswert. Folgende Punkte sollten Sie auf jeden Fall aufnehmen:

- Unternehmensbeschreibung
- Aktuelle IT-Infrastruktur
- Funktionale Anforderungen
- Zeitplan

Ergänzt um drei optionale Punkte sieht die ideale Gliederung so aus:

- Unternehmensbeschreibung
- Marktumfeld und Produkte / Leistungen
- Alleinstellungsmerkmale / Stärken
- Aktuelle IT-Infrastruktur
- Funktionale Anforderungen
- Zeitplan
- Ansprechpartner



Kurze Beschreibung des Unternehmens

Beginnen Sie den ersten Punkt mit dem Namen und der Adresse Ihres Unternehmens. Geben Sie auch die Rechtsform an. Erwähnen Sie Zweigstellen oder Tochterunternehmen und dergleichen. Geben Sie auch an, ob es z. B. mehrere Unternehmensstandorte gibt und ob diese unabhängig voneinander sind. Seit wann besteht Ihr Unternehmen? Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie? Thematisieren Sie auch, ob Ihr Unternehmen inhabergeführt ist oder nicht. Erwähnen Sie die Branche, in der Sie tätig sind. Eine Wachstumsprognose rundet das Bild ab.

Marktumfeld und Produkte bzw. Leistungen skizzieren

Beschreiben sie kurz, wie der Markt aussieht, in dem sich Ihr Unternehmen bewegt. Informieren Sie den Leser über Ihre Produkte oder Leistungen.

Alleinstellungsmerkmale und Stärken benennen

Teilen Sie hier mit, wie sich Ihr Unternehmen von direkten Wettbewerbern unterscheidet. Was sind Ihre Alleinstellungsmerkmale oder besonderen Stärken? Was wollen Sie mithilfe eines neuen ERP-Systems in Zukunft noch besser machen als bisher?

Wie sieht die momentane IT-Infrastruktur aus?

Stellen Sie Ihre gegenwärtige IT-Situation dar. Arbeiten Sie zurzeit mit drei Windows-Servern und verschiedenen Excel-Tabellen? Oder haben Sie bereits ein ERP-System, das Sie durch ein neues ersetzen möchten – etwa weil der Hersteller dieses System nicht mehr weiterentwickelt? All diese Informationen sollten Sie angeben. Schreiben Sie auch die genaue Bezeichnung des Altsystems dazu.

Wichtig ist hier zudem, dass Sie Schnittstellen benennen. Stehen zum Beispiel fünfzig Zeiterfassungs-Terminals in einer Werkshalle, die an das neue ERP-System angebunden werden müssen, dann ist das eine relevante Information.

Funktionale Anforderungen an das ERP-System

Beschreiben Sie in dieser Rubrik Anforderungen an das neue ERP-System. Dabei spielen die strategischen Ziele eine Rolle, die Sie im Gespräch mit der Geschäftsleitung ermittelt haben, genauso wie die Erkenntnisse, die Sie in Ihren Gesprächen mit den Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen gewonnen haben.

Die Tipps aus dem ersten Kapitel dieses Whitepapers (Das Beschreibungsproblem und seine Lösung) fassen schon das Wichtigste zusammen: Vernachlässigen Sie die Standardfunktionen, die jedes moderne ERP mitbringt. Gehen Sie dagegen ausführlich auf Ihre Besonderheiten ein: Wo tickt Ihr Unternehmen anders als Ihre Marktbegleiter? Seien Sie hier explizit! Beschreiben Sie auch funktionale Anforderungen besonders ausführlich, die leicht zu Missverständnissen führen könnten. Und: Vermeiden Sie bei diesen entscheidenden Punkten unbedingt Formulierungen, die zu stillschweigenden Annahmen führen können.

Eine zeitliche Grobplanung

Geben Sie an, wann Sie das Lastenheft an die Anbieter versenden (versendet am: …) und bis wann Sie Richtangebote erwarten (Angebotsabgabe bis…).

Nehmen Sie auch auf, wann Sie voraussichtlich die Shortlist erstellen und dass Sie vom … bis … jeweils einen zwei- und einen eintägigen Workshop mit jedem Anbieter durchführen möchten.

Ferner sollten Sie in diesen Zeitplan – der selbstverständlich nicht in Stein gemeißelt ist – aufnehmen, wann Sie entscheiden (Auftragserteilung bis…). Eine „14-Tage-Frist“-Klausel zur Klärung offener Fragen können Sie auch hinzusetzen.

Ansprechpartner für Rückfragen

Nennen Sie hier Ansprechpartner, an die sich Anbieter bei Rückfragen wenden können. In frühen Phasen der Entscheidungsfindung haben Sie zwar noch keinen Projektleiter und keine Key-User ausgewählt. Aber es gibt dennoch Mitarbeiter, die am Auswahlprozess beteiligt sind. Geben Sie beispielsweise den Namen des Auswahlleiters an und nennen Sie, wenn möglich, abteilungs- oder funktionskreisspezifische Ansprechpartner, z. B.: Bei Rückfragen zum Einkauf wenden Sie sich an… Geben Sie jeweils die E-Mail-Adresse und die Telefonnummer an. Auch eine Zeitangabe, wann die genannten Personen erreichbar sind, können Sie beifügen.



Abschließende Bemerkungen

Das ERP-Lastenheft ist für den gesamten Auswahlprozess wichtig: von der Erstellung der Longlist bis zur Bewertung der Workshops. Fangen Sie daher so frühzeitig wie möglich an, das Lastenheft zu erstellen. Denken Sie daran: Die Budgetentscheidung für ein ERP-System hat den Grundstein schon gelegt. Bauen Sie auf dieser Vorarbeit auf. Gehen Sie mit gesundem Menschenverstand an die Sache heran. Wichtig ist vor allem, dass Sie die Aufgabe ernst nehmen. Wenn Sie dann noch die Tipps in diesem Whitepaper beherzigen, kommen Sie zu einem Ergebnis, das sowohl für Sie als auch für die Anbieter hilfreich ist.



Und nun viel Erfolg beim Schreiben Ihres ERP-Lastenheftes!



Sie finden Asseco Solutions an folgenden Standorten

HEADQUARTER
Amalienbadstraße 41 C
76227 Karlsruhe
Deutschland
Tel.: +49 721 91432-0
de.info@assecosol.com

DEUTSCHLAND
Karlsruhe
Erkrath
München
Hannover

ÖSTERREICH
St. Florian
Wien

SCHWEIZ
Urdorf

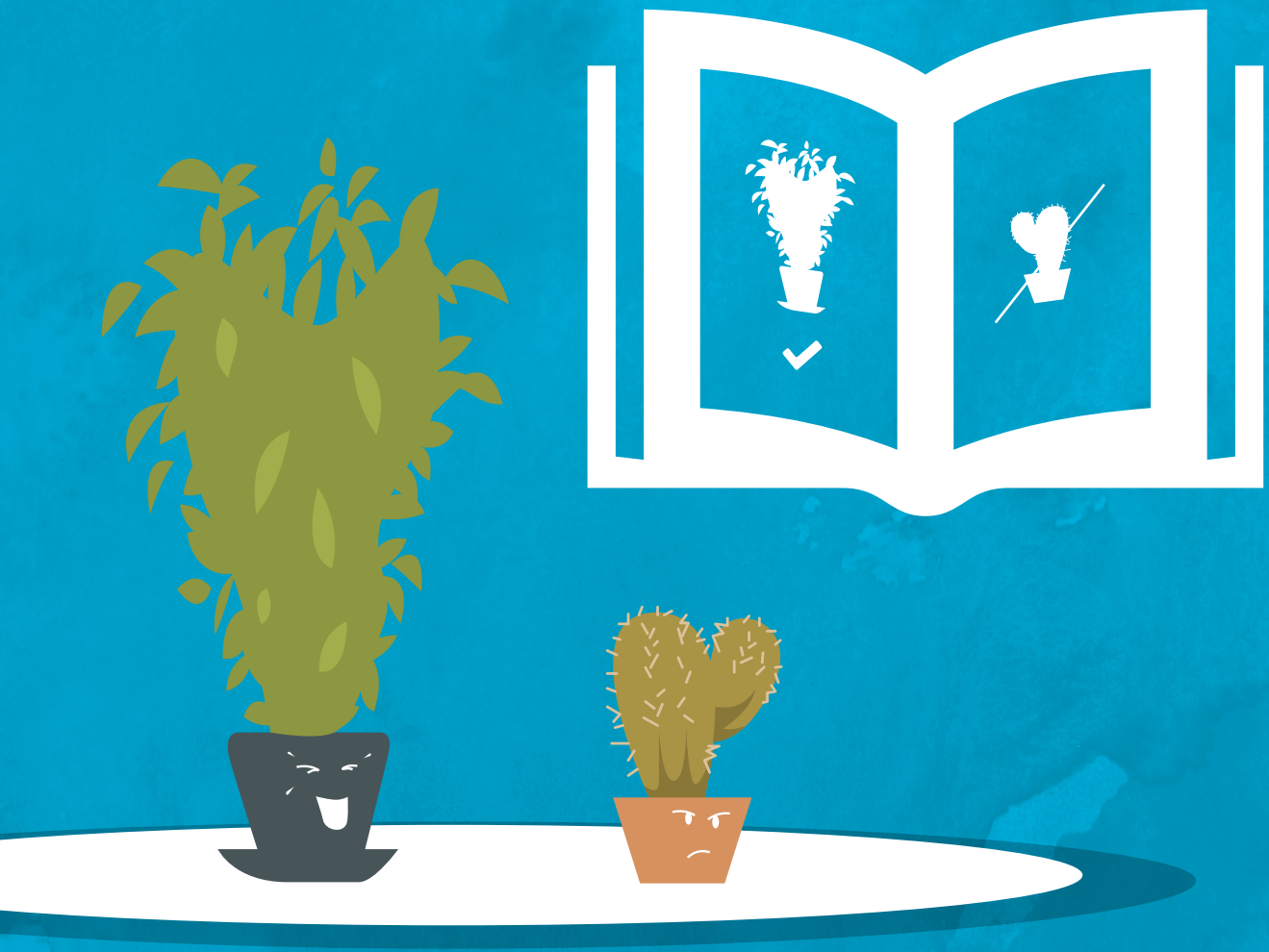
ITALIEN
Bozen

TSCHECHIEN
Prag

SLOWAKEI
Bratislava

MITTELAMERIKA
Guatemala

www.assecosolutions.com



asseco SOLUTIONS

Veröffentlicht im Juni 2016
Copyright © Asseco Solutions AG 2016