

# **Pflichtenheft und Lastenheft – ein Muss für die Einführung kaufmännischer Software?**

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit werden in den Unternehmen die Ausgaben im IT-Bereich gekürzt. Deswegen ist es notwendig, dass Unternehmen in intelligente Softwarelösungen investieren, um rechtzeitig ihre Unternehmensprozesse schnell und effizient der Marktentwicklung anpassen zu können. Nur somit ist es möglich sich den Wettbewerbern gegenüber Marktvorteile zu verschaffen oder aber bereits erreichte Marktanteile nachhaltig zu festigen.

Aufgrund des hohen Investitionsvolumens für kaufmännische Software ist es daher besonders wichtig, dass deren Inbetriebnahme in den Unternehmen erfolgreich durchgeführt wird.

Die Unternehmen werden hierbei jedoch vor sehr große Anforderungen gestellt: Aus einer Vielzahl von am Markt existierenden Systemen, und einem daraus resultierenden unübersichtlichen Markt, ist es schwer, die richtige Entscheidung für ein geeignetes ERP-System zu treffen. So scheitern sehr viele ERP-Softwareprojekte aufgrund fehlender Zielsetzungen oder mangelhafter Datenqualität schlussendlich an einer unzureichend durchgeführten Vorbereitungsphase.

Für eine erfolgreiche Implementierung eines ERP-Softwaresystems sind somit klare Projektziele und Anforderungsdefinitionen notwendig. Ein Hauptaugenmerk sollte besonders auf die sorgfältige Führung von Lasten- und Pflichtenheften gelegt werden, da diese wichtige Bestandteile für die Durchführung von Projekten sind und auch später als rechtliche Grundlage für die Vertragserfüllung dienen. Ohne gut durchdachte und strukturierte Lasten- und Pflichtenhefte ist die Durchführung von ERP-Softwareprojekten nicht zielführend, sie könnte gänzlich scheitern.

## *ERP-System*

ERP ist die Kurzform für Enterprise Resource Planning, was im Deutschen „Planung der Unternehmensressourcen“ bedeutet. Nach Jungebluth handelt es sich beim Enterprise Resource Planning um den Oberbegriff für unternehmensübergreifende Softwarelösungen. Es dient der Optimierung von Geschäftsprozessen und integriert alle benötigten Funktionsbereiche. Dazu gehören Vertrieb, Lagerhaltung, Einkauf, Produktion, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Personalwirtschaft. Diese betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche sind dabei als Module zu betrachten, die somit eine flexible Anpassung an die unternehmensrelevanten Gegebenheiten ermöglichen. Ebenso ist es jederzeit möglich, zusätzlich hinzukommende Komponenten einzufügen. Diese Integrationsmöglichkeit wird durch die Nutzung einer zentralen Datenbank, in der alle für die Funktionsbereiche relevanten Daten zentral gespeichert werden, gewährleistet.

Dennoch fällt es vielen Unternehmen sehr schwer sich für ein ERP-System zu entscheiden, da für sie oftmals nicht klar ist, wie vorgegangen werden soll oder sie nicht wissen durch welche Formulierungen sie die Anforderungen an das System und den Anbieter ausdrücken sollen. Zusätzlich haben die Beteiligten eines Unternehmens, die für die Einführung eines ERP-System zuständig sind, verschiedene Vorstellungen, wie das Endsystem auszusehen hat. Es ist schwierig alle Visionen am Ende auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

Dieser Arbeitsaufwand und das anstehenden Investitionsvolumen für das ERP-Projekt schrecken einige Unternehmen ab, bevor sie sich die Vorteile eines solchen ERP-Systems vor Augen halten.

Ein großer Vorteil von Enterprise Resource Planning- (ERP-) Software ist, dass Unternehmen sich keine alltäglichen Gedanken über ihre betriebswirtschaftlichen Abläufe machen müssen, da ERP-Systeme komplexe Softwarelösungen sind, die diese (nach einmaliger Einrichtung) steuern, kontrollieren und auswerten.

## *Funktionsbereiche*

Für ERP-Systeme gibt es eine Vielzahl von Funktionsbereichen. Die typischsten Funktionsbereiche sind:

- Materialwirtschaft
- Produktion
- Finanzwesen und Rechnungswesen
- Controlling

- Forschung und Entwicklung
- Verkauf und Marketing
- Personalwirtschaft
- Stammdatenverwaltung

Jedoch ist es nicht Pflicht, dass alle Funktionsbereiche in einem ERP-System vorhanden sind. Durch den modularen Aufbau haben Unternehmen die Möglichkeit ihr eigenes System zusammen zu stellen.

### *Lastenheft und Pflichtenheft*

Es gibt immer noch Unternehmen die Geld und Zeit sparen wollen und deshalb auf die Nutzung von Lasten- und Pflichtenheften verzichten. Dies kann jedoch ein fataler Fehler sein, da diese Hefte wirtschaftliche und technische Anforderungen an das Softwaresystem dokumentieren und somit den Arbeits- und Kommunikationsprozess zwischen den Kunden, Lieferanten und allen Projektbeteiligten erleichtern.

Wichtig hierbei ist eine klare Differenzierung beider Hefte. Das **Lastenheft** wird vom **Auftraggeber** erstellt, der darin die gewünschten Anforderungen an das spätere ERP-Softwaresystem auflistet. Es dient als „Ausschreibungsdokument“. Im **Pflichtenheft** legt der **Auftragnehmer** dann fest, wie das zu liefernde ERP-System umgesetzt werden soll.

Das Pflichtenheft ist für den Auftraggeber bei der Durchführung der ERP-Softwareimplementierung eine Art rechtlich verbindliche Vertragsgrundlage. Dadurch kann später nicht mehr behauptet werden, dass es an Aufklärung über alle notwendigen Inhalte gemangelt hätte oder aber nicht klar war welche Anforderungen als Muss-Kriterien auch wirklich umgesetzt werden müssen.

Ziel ist es, dass das Lasten- und das Pflichtenheft für alle Beteiligten einen Überblick über die Aufgaben und die Funktionen des ERP-Softwaresystems verschaffen.

### *Lastenheft*

Immer wieder hört man die Frage „Was ist eigentlich ein Lastenheft?“ oder „Warum benötige ich ein Lastenheft, wenn ich ein Pflichtenheft habe?“. Diese Fragen sind relativ einfach zu beantworten. Das Lastenheft ist ein vom Auftraggeber erstelltes Dokument, das alle Anforderungen im Bezug auf Liefer- und Leistungsumfang beinhaltet. Es unterscheidet sich vom Pflichtenheft dadurch, dass nur

der Auftraggeber und dessen Mitarbeiter beteiligt sind. Ein Lastenheft ist nach dem Deutschen Institut für Normung in der DIN 69905 definiert.

### *Bedeutung*

Das Lastenheft spielt für die Auswahl der Anbieter eine wichtige Rolle. Wie teilweise schon erwähnt, handelt es sich beim Lastenheft um eine Zusammenstellung sinnvoller und notwendiger Anforderungen des Auftraggebers und seiner Mitarbeiter an das einzuführende ERP-Softwaresystem. Dadurch werden wichtige K.O.-Kriterien für die Vorauswahl von Softwaresystemen hervorgehoben. Im Unterschied zum Pflichtenheft wird im Lastenheft beschrieben, wie und wofür das Softwaresystem eingesetzt wird, d. h. alle Wünsche und Anforderungen an ein ERP-Softwaresystem werden hier aufgelistet. Das vom Auftraggeber als Ausschreibungsdokument erstellte Lastenheft muss von den Anbietern gelesen und kommentiert werden. Dabei sollten notwendige Einschränkungen und zu erwartende Probleme definiert werden. Zweifelsfreie Anforderungen des Auftraggebers werden direkt in das Pflichtenheft übernommen.

### *Aufbau*

Da es sich beim Lastenheft um eine Art Ausschreibungsdokument handelt, ist es im Gegensatz zum Pflichtenheft im Aufbau weniger detailliert. Einen Standardaufbau für Lastenhefte gibt es aber, wie so oft, nicht, da es dem Auftraggeber selbst überlassen ist, wie ausführlich er die Ausschreibung für ein Softwaresystem formuliert. So könnte ein Unternehmer auch Checklisten als Aufbauform für sein Lastenheft verwenden.

**Das Lastenheft beschreibt, was der Auftraggeber dem potentiellen Auftragnehmer zur „Last“ legt.**

### *Pflichtenheft*

Anhand des vorgegebenen Lastenheftes werden, von den geeigneten Softwareanbietern, detaillierte Pflichtenhefte erstellt. Dabei handelt es sich nun, im Gegensatz zum Lastenheft, um eine ausführliche Beschreibungen der Leistungen, die der Softwarehersteller oder Dienstleister des jeweiligen Softwaresystems erbringen will.

Der Auftraggeber hat nun, auf Grundlage der abgelieferten Pflichtenhefte, eine gute Basis für den Vergleich und die Auswahl des für sie geeignetsten ERP-Systems. Nach der Entscheidung für einen bestimmten Anbieter, wird das end-

gültige Pflichtenheft durch die zeitnahe Zusammenarbeit beider Parteien nachgebessert und optimiert. Das Pflichtenheft spiegelt am Ende das wider, was das Softwaresystem wirklich können muss, d. h. es werden im Pflichtenheft alle Muss-Kriterien detailliert beschrieben.

### *Bedeutung*

Das Pflichtenheft wird nun als „Einstiegsdokument“ in das ERP-Softwareprojekt gesehen. Hierbei geht es um eine qualitative und quantitative textliche Beschreibung dessen, was das geplante System leisten muss und soll. Es beschreibt wie und womit die Anforderungen realisiert werden.

Nachdem die Auftragnehmer die Wünsche und Anforderungen des Auftraggebers auf Realisierbarkeit geprüft haben, arbeiten sie aus, was ihre Softwaresysteme umsetzen können. Danach reichen sie ihre Pflichtenhefte bei dem Auftraggeber ein. Dieser gleicht die eingegangenen Hefte mit seinem Lastenheft ab und sucht sich den vielversprechendsten Anbieter hinsichtlich Aufgabenerfüllung, zeitlicher Realisierung und Investitionsumfang heraus. Mit diesem setzt sich der Auftraggeber dann zusammen, um das endgültige Pflichtenheft zu erstellen, da der Erfolg und die Nachhaltigkeit der Einführung des Softwaresystems maßgeblich von der Qualität des Pflichtenheftes abhängen.

Ein erster Schritt dorthin wäre das Vermeiden einer geballten Ladung an Maximalanforderungen, nur weil man diese in irgendwelchen Fachbüchern ans Herz gelegt bekommen hat. Man sollte sich vielmehr auf die individuellen Anforderungen und Zielsetzungen seines eigenen Unternehmens konzentrieren, auch wenn dies einen zeitlichen Mehraufwand bedeutet.

Ein speziell für sein Softwaresystem erstelltes Pflichtenheft schützt vor allem vor Inkorrektheiten, die in der Entwurfsphase gemacht werden können. Denn solche Fehler verursachen häufig erhebliche Folgekosten, die für den Auftraggeber problematisch werden.

Auch eine inhaltliche Adaption und Nachverhandlung bezüglich der Kosten sind zu diesem Zeitpunkt angebracht.

Das fertige Pflichtenheft dient als Basis für die spätere Entwicklung, da die gesamte nachfolgende Umsetzung auf diesem Arbeitsergebnis aufbaut. Deshalb ist das Pflichtenheft Bestandteil des Vertrags zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und sollte auch aus diesem Grunde rechtsicher formuliert werden. Eine offiziell freigegebene Version des Pflichtenheftes wird vorausgesetzt.

## *Aufbau*

Das Pflichtenheft detailliert und verfeinert das Lastenheft. Gegenüber dem Lastenheft müssen die jeweiligen Ziele des ERP-Softwareprojekts ausführlich definiert werden. Dies sollte für den Auftraggeber jedoch kein Problem darstellen, wenn er weiß, welche Lösungen von der Systemsoftware verlangt werden.

Auch hinsichtlich des Einsatzes, der Umgebung und der Funktionalität der ERP-Softwaresysteme wird sich im Pflichtenheft spezifischer auseinander gesetzt.

Bei der Ausformulierung der Ziele werden diese in eine Art Prioritätenliste eingeordnet: Es wird zwischen Muss-, Kann- und Abgrenzungskriterien unterschieden. Im Gegensatz zum Lastenheft ist diese Einteilung notwendigerweise auszuarbeiten.

Dabei geben die Muss-Kriterien vor, was das ERP-Softwaresystem unbedingt zu erfüllen hat. Ohne ihre Umsetzung würde das System nicht sinnvoll funktionieren. Sie bilden die Grundlage für die späteren Tests.

Bei den Kann-Kriterien handelt es sich um Anforderungen an das ERP-Softwaresystem, die vom Auftraggeber gefordert werden. Das System würde auch ohne ihre Umsetzung funktionieren, so dass man bei (Termin-)Problemen auf sie verzichten kann.

Die Abgrenzungskriterien geben hingegen an, welche Ziele ein Softwaresystem auf keinen Fall haben soll oder welche Ziele vielleicht erst zu einem späteren Zeitpunkt umgesetzt werden können.

Ansonsten sind die Gliederung und die Art der Umsetzung den Unternehmen selbst überlassen. Auch hier kann mit Checklisten gearbeitet werden.

Qualitätsmerkmale wie Übersichtlichkeit, Vollständigkeit, Eindeutigkeit, Widerspruchsfreiheit, Überprüfbarkeit mittels Tests, Realisierbarkeit und Aktualität sollten alle Pflichtenhefte haben, wenn sie gut angelegt sind.

**Das Pflichtenheft beschreibt, wozu sich der potentielle Auftragnehmer zu leisten „verpflichtet“.**

**„Das abgenommene und überarbeitete Pflichtenheft bildet die Vertragsgrundlage“**

Pflichten- und Lastenheft sollten, zumindest ab einer gewissen Größe eines Softwareeinführungsprojektes, fester Bestandteil der Einführung sein.

Die Praxis zeigt immer wieder, dass diese beiden Heft nicht nur die Einführung und Kommunikation vereinfachen und somit die Wahrscheinlichkeit einer erfolg-

reichen Softwareeinführung erhöhen, auch im Falle eines Rechtsstreites kann eine schriftliches Übereinkommen von Vorteil sein!

## **Fragen oder Information gewünscht?**

**Volker Dürrbeck**

**Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr (NEG)**

**Mainfränkisches eCommerce Kompetenzzentrum (MECK)**

**Begleitvorhaben ERP**

**am Lehrstuhl für BWL und Wirtschaftsinformatik der Universität Würzburg**

**vduerrbeck@wiinf.uni-wuerzburg.de**

<http://www.ec-net.de>

<http://www.meck-online.de>

### **Das Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr**

Seit 1998 berät und begleitet das Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr, in 28 über das Bundesgebiet verteilten regionalen Kompetenzzentren und einem Branchenkompetenzzentrum für den Handel, Mittelstand und Handwerk bei der Einführung von E-Business-Lösungen. In dieser Zeit hat sich das Netzwerk mit über 30.000 Veranstaltungen und Einzelberatungen mit über 300.000 Teilnehmern als unabhängiger und unparteilicher Lotse für das Themengebiet „E-Business in Mittelstand und Handwerk“ etabliert. Das Netzwerk stellt auch Informationen in Form von Handlungsanleitungen, Studien und Leitfäden zur Verfügung, die auf dem zentralen Auftritt [www.ec-net.de](http://www.ec-net.de) heruntergeladen werden können. Die Arbeit des Netzwerks wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gefördert.

