



Abbildung 4: Lasten- und Pflichtenheft als Rückgrat von ERP-Projekten

gung auf ein Produkt bestimmt die Möglichkeiten zur Unterstützung der Geschäftsprozesse sowie das Niveau der Anschaffungs- und Folgekosten für Wartung und spätere Anpassungen. Die Auswahlentscheidung erstreckt sich darüber hinaus in gleicher Weise auch auf den Dienstleister, mit dem der Anwender in der Regel eine sehr langfristige Partnerschaft eingeht. Mit der Festlegung auf einen Lieferanten werden die verfügbaren Beratungs-, Implementierungs- bzw. Support-Kompetenzen und Ressourcen sowie letztlich die Service-Qualität definiert.

- **Die richtige Implementierung der ERP-Lösung** – Dabei hat die Einrichtung und Planung des Projektes hat grundlegenden Einfluss auf dessen gesamten Verlauf: Vom Projektorganigramm mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten bei Anbieter und Anwender über den Projektstrukturplan und den Projektterminplan bis hin zur Budgetplanung, von klaren Regeln für bestimmte Abläufe (z.B. Change Requests), über die Kommunikation und Dokumentation im Projekt, bis hin zur Maßnahmenverfolgung und Fortschrittsmessung – letztlich geht es in allem darum, eine klare und funktionierende Struktur zu schaffen, die es erlaubt, konstruktiv zu arbeiten, entscheidungsfähig zu bleiben und das Projekt effizient zu steuern.
- **Der nachhaltige Betrieb der ERP-Lösung** – Schließlich gilt es, während des

laufenden Betriebs, die Geschäftsprozesse und ihre Unterstützung durch Software-Infrastruktur regelmäßig zu überprüfen. Eine solche Bestandsaufnahme in Form einer umfassenden Einsatzanalyse der Business Software-Landschaft sollte angesichts der heutigen Dynamik in Unternehmen spätestens alle drei Jahre erfolgen, wenn nicht besondere Ereignisse eine derartige Analyse früher erforderlich machen. Neue Impulse für Optimierungen kann neben Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter nicht zuletzt auch ein Gespräch mit dem betreuenden Software-Anbieter liefern, der letztlich das Potenzial seines

Lösungsangebotes am besten kennt: unter Umständen wurden sogar lösungsseitige Innovationen bereits über Updates bereitgestellt, bisher aber nicht eingesetzt.

Wirft man aber einen kritischen Blick auf die Realität in den heutigen ERP-Einführungsprojekten, stellt sich oft heraus, dass die verfügbaren Methoden und Werkzeuge nicht durchgängig und konsequent genutzt werden. Dabei gilt es für das Anwenderunternehmen im eigenen Interesse, die Zügel in der Hand zu halten und sich bei Auswahl, Einführung sowie beim ERP-Betrieb immer daran zu orientieren, den angestrebten Nutzen der ERP-Infrastruktur zu erzielen und zu erhalten.

Der Autor



Dr. Karsten Sontow
Vorstand Trovarit AG

Dem Lasten- bzw. Pflichtenheft kommt bei der nutzenorientierten Steuerung von ERP-Investitionen eine ganz zentrale Rolle zu: Im Lastenheft werden alle Anforderungen aus den Geschäftsprozessen definiert um auf dieser Grundlage eine geeignete ERP-Lösung auszuwählen. Mit dem präferierten ERP-Lieferanten wird das Lastenheft im Zuge der Vertragsgestaltung in ein Pflichtenheft überführt, das als Leistungsbeschreibung den inhaltlichen Kern des Lizenz- und Implementierungsvertrags darstellt. Das Pflichtenheft dient damit wiederum als Grundlage für die inhaltliche Projektsteuerung, indem es als Prüfungsgrundlage im Zuge der Abnahme dient.