# Sinn und Zweck eines Lastenheftes im ERP-Projekt

*Prof. Dr. Reiner Martin Aufsichtsratsvorsitzender MQ result consulting AG*

## Brauchen wir überhaupt ein Lastenheft?

Das Thema Lastenheft in ERP-Auswahl und -Einführungsprojekten wird seit vielen Jahren kontrovers gesehen. Einige ERP-Anbieter vertreten nachdrücklich die Ansicht, dass ausführliche ERP-Lastenhefte überflüssig sind, die Erstellung zu aufwendig ist und das Projekte bezogen auf den geforderten Realisierungsumfang und die Kosten unnötig aufgebläht werden. Andere wiederum sehen das Lastenheft als unverzichtbar in ERP-Projekten an, da im Lastenheft die individuellen Anforderungen eines Unternehmens an das zukünftige ERP-System detailliert beschrieben sind, was einerseits für die Anbieterauswahl und andererseits als Vertragsgrundlage unerlässlich ist. Ohne eine klar definierte und vertraglich festgelegte Leistungsbeschreibung ist jedes ERP-Projekt von exorbitanten Nachforderungen (Neudeutsch Change Requests) bedroht. Naturgemäß sieht die ERP-Anbieterseite das Thema Change Requests gelassener. Sind die ERP-Verträge unterzeichnet merkt auch die Kundenseite bald, dass der ERP-Anbieter aufgrund des betreuungsintensiven Charakters der zu liefernden ERP-Software kein normaler Lieferant ist – spätestens wenn der point of no return im ERP-Projekt erreicht ist und der kommt früher als von den Anwenderunternehmen vermutet.

## Was wird eigentlich unter einem Lastenheft verstanden?

Gemäß DIN beschreibt das Lastenheft die „vom Auftraggeber festgelegte Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers innerhalb eines Auftrages“ (DIN 69901-5: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme (Teil 5: Begriffe), 2009). Diese Begriffsdefinition ist sehr weit gefasst und beschreibt damit praktisch alle wesentlichen vertraglichen Inhalte eines ERP-Einführungsprojektes, Softwarevertrags, Dienstleistungsvertrags und Wartungsvertrags. Im Zusammenhang mit ERP-Einführungsprojekten wird der Begriff Lastenheft enger gefasst, häufig werden darunter die Leistungsmerkmale des ERP-Systems gesehen, die ein Anwendungsunternehmen benötigt, um seine zukünftigen Geschäftsprozesse ERP-systemunterstützt durchführen zu können.
r Letzt werden mit diesem Vorgehen gute Preise und Konditionen erzielt.

## Warum reicht die Beschreibung der Sollprozesse nicht aus?

Vielfach wird in ERP-Projekten so vorgegangen, dass das Anwenderunternehmen seine Soll-Geschäftsprozesse beschreibt oder auf Basis der Modulliste des ERP-Anbieters die zu liefernden Hauptfunktionen innerhalb der Module identifiziert werden. Warum reicht das nicht aus?

Hierzu ein kleines Beispiel:

Ein Anwenderunternehmen hat seine ERP-Anforderungen für die Fremdbearbeitung (verlängerte Werkbank) wie folgt aus Prozesssicht (Tätigkeitssicht) eigentlich sehr treffend beschrieben:

- Bestellung und Rechnungsprüfung von Dienstleistungen,
- Beistellung von Ware,
- Verwaltung der Lagerbestände beim Lieferanten,
- Lagerbewertung der lohnveredelten Zwischen- und Endprodukte.

Leider ist damit der geforderte Leistungsumfang nicht ausreichend präzisiert, da viele für eine effiziente Abwicklung wichtige Punkte hier nicht erwähnt sind. Diese Punkte sind häufig eng mit ERP-Funktionen verbunden, wie z. B. folgende Anforderungen:

- Bestellung mit Beschreibung der Fremdleistung und der beizustellenden Teile direkt aus Arbeitsplan/Stückliste abgeleitet
- Bestellungen aus Bestellvorschlags-(Anforderungs-) Tabelle am Bildschirm je Lieferant zusammenstellen
- Automatischer Hinweis und Zuordnung auf Rahmenbestellung/Kontrakt.

Genau genommen liefert der ERP-Anbieter nicht den Prozess, sondern Systemfunktionen zur Durchführung des Prozesses. Damit müssen die zu liefernden Leistungen mit engem Bezug zur Systemebene beschrieben werden. Nur ein solchermaßen detailliertes Lastenheft beschreibt den zu liefernden Leistungsumfang ausreichend präzise. Bei dem großen Funktionsumfang aktueller ERP-Systeme liegt in diesem Zusammenhang die Frage nach dem Lastenhefterstellungsaufwand nahe.

Um diesen Aufwand so klein wie möglich zu halten liegen dem MQ-Lastenheft folgende Prinzipien zu Grunde:

1. **Vordefiniertes Referenzlastenheft**, gewährleistet die Vollständigkeit und Durchgängigkeit beim Detaillierungsgrad in allen ERP-Fachgebieten – mit vertretbarem Aufwand,
2. **Individuelle Ergänzungsmöglichkeit** an jeder Stelle des Lastenheftes um individuelle Unternehmensanforderungen zu dokumentieren,
3. die **Struktur des MQ-Lastenheftes ist prozessorientiert** da dies die primäre Sichtweise des ERP-Anwenders darstellt,
4. bei jeder Funktion wird ausgewiesen ob sie bereits zum going live (Stufe 1) oder in einer späteren **Implementierungsstufe** (Stufe 2) geliefert und eingeführt werden muss.

Nach über 200 erfolgreichen ERP-Auswahlprojekten hat die MQ result consulting AG auf Basis der obigen Prinzipen das eigene MQ-Lastenheft grundlegend so überarbeitet, dass darin transparent die Unternehmenshauptprozesse, Teilprozesse und Prozessschritte und die dazugehörigen Anforderungen (Funktionen/Kriterien) dargestellt sind.
Die im nächsten Kapitel abgebildeten Auszüge aus dem prozessorientierten MQ-Referenzlastenheft zum Wareneingang veranschaulichen diese Prinzipien.

## Warum ist die Struktur des MQ-Lastenheftes prozessorientiert?

Vor der Beantwortung dieser Frage soll zunächst die Struktur des prozessorientierten MQ-Lastenheftes mit seinen vier Ebenen erläutert werden.
**Ebene 1** sind die sogenannten **Hauptprozesse**. Die insgesamt 24 Hauptprozesse des MQ-Referenzlastenheftes, die in Abb. 1 dargestellt sind, decken, nach den ERP-Projekterfahrungen der MQ result consulting AG, sämtliche für ERP-Projekte relevanten Bereiche ab.

| |
|---|
| IT und zentrale Funktionen |
| Marketing / CRM |
| Kundengewinnung |
| Kundenauftragsabwicklung |
| Artikeldatenverwaltung |
| Konstruktion / Entwicklung |
| Projektmanagement |
| Einkauf |
| Wareneingang |
| Lagerwirtschaft |
| Versand |
| Disposition |
| Produktion |
| Fremdleistungsabwicklung |
| Instandhaltung |
| Qualitätsmanagement |
| Service / Ersatzteilwesen |
| Kalkulation |
| Finanz- und Rechnungswesen |
| Kostenrechnung |
| Controlling |
| Entgeltabrechnung |
| Präsenzzeiterfassung und Zutrittskontrolle |
| Personalwesen |

*Abb. 1 Die Hauptprozesse des MQ Referenzlastenheftes*

**Ebene 2** sind die (Teil)-Prozesse (MQ-Prozesse) (s. Abb. 2 beispielhaft die drei (Teil)-Prozesse des Hauptprozesses “Wareneingang“). Insgesamt beinhaltet das MQ-Referenzlastenheft 224 MQ-Prozesse.

| Wareneingang |
| --- |
| Wareneingangs-Abwicklung |
| Wareneingangs-Kontrolle |
| Lieferanten-Retourenbearbeitung |

*Abb. 2 Die MQ-Prozesse des MQ-Hauptprozesses „Wareneingang“*

**Ebene 3** sind die Prozessschritte (s. Abb. 3 beispielhaft die Prozessschritte des MQ-Prozesses „Wareneingangs-Abwicklung “). Insgesamt beinhaltet das MQ-Referenzlastenheft 988 MQ-Prozessschritte.

| Wareneingang |
| --- |
| **Wareneingangs-Abwicklung** |
| übernimmt den Lieferschein des Lieferanten |
| prüft den Wareneingang gegen Bestellung |
| überprüft ggf. bestehende Rückstandsaufträge |
| erfasst den Wareneingang ggf. ohne Bestellung |
| erfasst den Wareneingang über Barcode |
| bucht den Wareneingang und aktualisiert Daten |
| erfasst abweichende Liefermengen |
| löst bei IC-Lieferungen den Transitbestand auf |
| erstellt Wareneingangsdokumente |
| scannt die Lieferpapiere |
| informiert über Workflow |
| definiert die Bewertungskriterien für den Wareneingang |
| bewertet den Wareneingang |

*Abb. 3: Die Prozessschritte des MQ-Prozesses „Wareneingangs-Abwicklung“*

**Ebene 4** sind die ERP-funktionalen Anforderungen (s. Abb. 4). Insgesamt umfasst das MQ-Referenzlastenheft knapp 4.800 Anforderungen. Ein auf dieser Basis erstelltes Lastenheft für ein typisches Anwendungsunternehmen beinhaltet ca. 50-60% hiervon. Das MQ-Lastenheft kann auf jeder der vier Ebenen Projekt-individuell ergänzt werden.

| | |
|---|---|
| **50.** | **Wareneingang** |
| **50.10.** | **Wareneingangs-Abwicklung** |
| **50.10.10.** | **übernimmt den Lieferschein des Lieferanten** |
| | Erfassung der relevanten Lieferscheindaten |
| **50.10.15.** | **prüft den Wareneingang gegen Bestellung** |
| | direkt über Bestellnummer und Position |
| | direkt über Artikelnummer des Lieferanten |
| | Auswahl aus offenen Bestellungen zu einem Lieferanten |
| | Auswahl aus offenen Bestellungen zu einem Artikel |
| | Alle offenen Positionen einer Bestellung werden in einer Übersicht dargestellt und vom Mitarbeiter bei Bedarf korrigiert |
| | Umrechnung externe Mengeneinheiten in interne Mengeneinheiten |
| **50.10.20.** | **überprüft ggf. bestehende Rückstandsaufträge** |
| | Kunden-, Produktionsaufträge |
| | auf den Eingang von Fehlteilen |
| **50.10.25.** | **erfasst den Wareneingang ggf. ohne Bestellung** |
| | Bearbeitung ordnungsgemäßer Lieferungen ohne Bestellvorgang |
| **50.10.30.** | **erfasst den Wareneingang über Barcode** |
| | Erfassen Wareneingang über Barcode |
| **50.10.35.** | **bucht den Wareneingang und aktualisiert Daten** |
| | Bestellung |
| | Disposition |
| | Rechnungsprüfungsdaten |
| | Kostenrechnung |
| | Sperrlager/Quarantänelager |
| | Zollager |
| | Verbrauchsstelle auf Kostenstelle |
| | Verbrauchsstelle auf Projekt |
| | Verbrauchsstelle auf Anlage |
| | Verbrauchsstelle auf Auftrag |
| | Allgemeines Lager |
| | Rückstandsauflösung auf einen separaten Lagerplatz ('Cross Docking') |
| **50.10.40.** | **erfasst abweichende Liefermengen** |
| | Überlieferungen werden akzeptiert gemäß hinterlegter Toleranz |
| | Unterlieferungen werden bei Teillieferungen akzeptiert |
| | Unterlieferungen werden bei Komplettlieferungen akzeptiert gemäß hinterlegter Toleranz |
| **50.10.45.** | **löst bei IC-Lieferungen den Transitbestand auf** |
| | Buchung WE gegen Transitbestand bei IC-Lieferung |
| **50.10.50.** | **erstellt Wareneingangsdokumente** |
| | Warenbegleitscheine |
| | Etiketten |
| | Wareneingangsjournal |
| **50.10.55.** | **scannt die Lieferpapiere** |
| | Einscannen Lieferpapiere zur späteren Rechnungsprüfung |
| **50.10.60.** | **informiert über Workflow** |

*Abb. 4: Die 4 Ebenen des MQ-Lastenheftes am Beispiel des MQ-Hauptprozesses „Wareneingang“*

Die prozessorientierte Struktur des MQ-Lastenheftes stellt eine integrierte Sichtweise der Aspekte Prozesse und Funktionen sicher und erleichtert dadurch, insbesondere der ERP-Anwenderseite, das Gesamtverständnis dieser komplexen Materie. Gleichzeitig liegt damit der Analysephase in den ERP-Auswahlprojekten der MQ result consulting AG eine einheitliche und durchgängige Struktur für die Prozessanalyse und Ermittlung der ERP-Anforderungen zu Grunde.

## Kann das prozessorientierte MQ-Lastenheft eine Prozessmodellierung ersetzen?

Im Rahmen der MQ-Lastenhefterstellung werden zunächst wesentliche Elemente der Prozessmodellierung, die Prozesse und Prozessschritte, geklärt. Besteht umfassender Klärungsbedarf in den Prozessen sollten zusätzlich die wesentlichen Prozessketten graphisch modelliert werden (z. B. Bestellabwicklung mit Wareneingang und Rechnungsprüfung). In der Prozessmodellierung werden nicht nur die durchzuführenden Tätigkeiten beschrieben, sondern auch, wer, welche Tätigkeit ausführt (zuständige Organisationsobjekt), in welcher Reihenfolge die Tätigkeiten ausgeführt werden und ggf. welche Bedingungen, welche Reihenfolgen definieren. Nach dieser umfassenden Klärung auf der Prozessebene kann die Klärung der für die Prozesse erforderlichen ERP-Funktionen anhand der Ebene 4 des MQ-Lastenheftes stattfinden. Prozessmodell und MQ-Lastenheft sind damit strukturell synchron, das Lastenheft ergänzt die Sichtweise auf Ebene 4 durch die ERP-Funktionen und das Prozessmodell ergänzt die Sichtweise um den Aspekt der ausführenden Organisation und die Ablauf-Verkettungen. Das prozessorientierte MQ-Lastenheft kann demnach die Prozessmodellierung nicht vollständig ersetzen.

### Wie kommt man vom Lastenheft zum Pflichtenheft?

Laut DIN 69901-5 umfasst das Pflichtenheft die „vom Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben aufgrund der Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenhefts“. Da das MQ-Lastenheft die Anforderungen aus Auftraggeber-Sicht (ERP-Anwendungsunternehmen) bereits bis auf die Ebene der ERP-funktionalen Anforderungen spezifiziert kann der Auftragnehmer (ERP-Anbieter) direkt in dieser Struktur seine Realisierung der Kundenanforderungen dokumentieren. Der ERP-Anbieter führt an ob er die Anforderung im Standard abdeckt, durch eine Fremdsoftware, durch eine Erweiterung oder überhaupt nicht abdecken kann. Im Falle von Erweiterungen soll der ERP-Anbieter auch den Aufwand für die Erweiterungen in Personentagen angeben. Dieser Prozess vom Lastenheft zum Pflichtenheft kann somit ohne Strukturbruch zwischen Lastenheft und Pflichtenheft

vollzogen werden und verringert dadurch eine unterschiedliche Interpretationsweise des zu liefernden Leistungsumfanges durch Auftraggeber und Auftragnehmer. Des weiteren kann dieser Prozess sehr effizient erfolgen, da das Lastenheft für die Bearbeitung durch den ERP-Anbieter bereits mit seinen Merkmalen aus früheren Ausschreibungsbeteiligungen bei MQ result vorbelegt werden. Das von den ERP-Anbietern im Rahmen der ERP-Auswahlstufe „Preisanfrage“ bearbeitete Lastenheft (=Pflichtenheft) ist Grundlage für den strukturierten und detaillierten funktionalen Leistungsvergleich der ERP-Anbieter (siehe Abb. 5) und gleichzeitig basieren darauf die Preisangebote der ERP-Anbieter.

**MQ-Auswertung (ohne Optionen) für Projekt Nr. xxxx**

| Nr. | Bereich | Stufe 1 | Stufe 2 | Anbieter 1 - System 1 | | | Anbieter 2 - System 2 | | | Anbieter 3 - System 3 | | | Anbieter 4 - System 4 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | STA | STA+FSW | STA+FSW+ERW | STA | STA+FSW | STA+FSW+ERW | STA | STA+FSW | STA+FSW+ERW | STA | STA+FSW | STA+FSW+ERW |
| 10 | IT und zentrale Funktionen | 146 | 6 | 92% | 97% | 100% | 92% | 98% | 100% | 100% | 100% | 100% | 97% | 97% | 99% |
| 20 | Kundengewinnung | 191 | 9 | 89% | 90% | 99% | 89% | 93% | 100% | 100% | 100% | 100% | 97% | 97% | 99% |
| 25 | Kundenauftrags-Abwicklung | 164 | 18 | 93% | 93% | 97% | 87% | 91% | 99% | 100% | 100% | 100% | 99% | 99% | 99% |
| 30 | Artikeldaten-Verwaltung | 36 | 4 | 83% | 83% | 98% | 63% | 68% | 100% | 98% | 98% | 98% | 88% | 88% | 100% |
| 35 | Konstruktion/Entwicklung | 37 | 3 | 100% | 100% | 100% | 88% | 93% | 100% | 93% | 93% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 45 | Einkauf | 138 | 1 | 94% | 96% | 99% | 94% | 99% | 100% | 96% | 99% | 99% | 94% | 98% | 98% |
| 50 | Wareneingang | 49 | 0 | 94% | 94% | 96% | 92% | 96% | 100% | 100% | 100% | 100% | 92% | 96% | 100% |
| 55 | Lagerwirtschaft | 160 | 1 | 93% | 93% | 96% | 90% | 93% | 100% | 100% | 100% | 100% | 98% | 99% | 99% |
| 60 | Versand | 103 | 0 | 87% | 93% | 99% | 75% | 83% | 100% | 93% | 99% | 100% | 96% | 96% | 100% |
| 65 | Disposition | 90 | 2 | 93% | 93% | 97% | 96% | 96% | 98% | 100% | 100% | 100% | 98% | 98% | 98% |
| 70 | Produktion | 390 | 2 | 97% | 97% | 99% | 90% | 94% | 100% | 99% | 99% | 100% | 97% | 99% | 100% |
| 75 | Fremdleistungs-Abwicklung | 39 | 0 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 97% | 97% | 100% | 97% | 97% | 100% |
| 85 | Qualitätsmanagement | 74 | 13 | 94% | 98% | 100% | 26% | 92% | 93% | 97% | 97% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 95 | Kalkulation | 113 | 0 | 78% | 81% | 97% | 92% | 92% | 100% | 100% | 100% | 100% | 96% | 96% | 96% |
| 100 | Finanz- und Rechnungswesen | 467 | 13 | 89% | 89% | 92% | 88% | 92% | 100% | 99% | 99% | 100% | 93% | 93% | 94% |
| 105 | Kostenrechnung | 117 | 1 | 87% | 87% | 92% | 96% | 96% | 100% | 100% | 100% | 100% | 96% | 96% | 97% |
| 110 | Controlling | 0 | 96 | 96% | 97% | 97% | 88% | 88% | 100% | 100% | 100% | 100% | 99% | 99% | 99% |
| 115 | Entgeltabrechnung | 135 | 1 | 92% | 93% | 93% | 90% | 95% | 100% | 98% | 99% | 100% | 97% | 97% | 99% |
| 120 | Präsenzzeiterfassung und Zutrittskontrolle | 93 | 0 | 95% | 95% | 95% | 8% | 99% | 99% | 89% | 99% | 100% | 84% | 90% | 92% |
| 125 | Personalwesen | 53 | 0 | 55% | 55% | 55% | 2% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 68% | 68% | 81% |
| 900 | Feinplanung | 21 | 0 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 95% | 100% | 100% |
| **Gesamt** | | **2616** | **170** | 91% | 92% | 96% | 83% | 93% | 100% | 98% | 99% | 100% | 95% | 96% | 98% |
| **Anpassungstage** | | | | | | 0 | | | 0 | | | 34 | | | 32 |
| MQ-Bemerkungen | | | | 103 ERW : 0 MT | | | 179 ERW : 0 MT | | | 19 ERW : 33,5 MT | | | 43 ERW : 32 MT | | |

| Legende |
|---|
| > Ø + 10 % |
| > Ø -10 % und < Ø + 10 % |
| < Ø - 10 % |

*Abb. 5: Lastenheftauswertung (anonymisiertes Projektmuster)*

In der letzten Stufe der ERP-Auswahl ist das auf Basis des prozessorientierten MQ-Referenzlastenheftes erzeugte Pflichtenheft eine unverzichtbare Vertragsgrundlage. Korrekt betrachtet handelt es sich bei diesem Pflichtheft um eine erste Version. Nach Abschluss des Vertrages wird der ERP-Anbieter im Rahmen der Feinkonzeptionsphase (auch Blueprint Phase o. ä. genannt) diese Erstversion um weitere Details der konkreten Realisierung mit seinem ERP-System ergänzen, so dass am Ende dieser Phase des ERP-Einführungs-projektes das finale Pflichtenheft vorliegt. Dieses Pflichtenheft ist nach der Realisierungs-phase Basis der Modul- und Integrationstests und zu guter Letzt findet die Abnahme der

Leistungen auf Basis des Pflichtenheftes statt. Das prozessorientierte MQ-Lastenheft stellt damit einen durchgängigen Ablauf von der Prozessanalyse bis zur Abnahme des einführten ERP-Systems ohne Strukturbruch sicher.

## Ist das Lastenheft das einzige Ergebnis der Analysephase in einem ERP-Projekt?

Die Analyse findet, wie bereits beschrieben, zunächst auf der Ebene der MQ-Prozesse und MQ-Prozessschritte auf Basis der MQ-Referenzprozessbeschreibungen prozessorientiert statt, denn ERP-Anwender in den Unternehmen denken primär prozessorientiert. Dabei werden die Soll-Prozesse geklärt und Prozess-Verbesserungspotenziale beschrieben (Produktivitätspotenziale). Besteht umfassender Klärungsbedarf, werden zusätzlich die wesentlichen Prozessketten graphisch modelliert (z.B. Bestellabwicklung mit Wareneingang und Rechnungsprüfung), ergänzend die zuständigen Organisationseinheiten und die exakten Bearbeitungsreihenfolgen betrachtet. Nach der Klärung auf den Prozessebenen findet die Klärung der für die Prozesse erforderlichen ERP-Funktionen statt. Dies geschieht ohne Strukturbruch als weitere Detaillierungsstufe in den Prozessbeschreibungen. Damit werden bei der MQ-Methodik der nutzenorientierten Unternehmens insgesamt auf den drei folgenden Ebenen beschrien:

A. **Prozess-Verbesserungspotenziale** (Beispiel: „Abwicklung der Fremdvergabe zukünftig nicht mehr mit Excel, sondern im ERP-System“), üblich sind ca. 120 bis 300 Potenziale in einem Projekt.
B. **Soll-Prozesse** (Beispiel: Prozessbeschreibung des zukünftigen Ablaufs der Fremdvergabe, bei der beschrieben wird wer, in welcher Reihenfolge was macht.).
C. **ERP-System Funktionen/Merkmale** (Beispiel: „Übersicht über bestellte, in Arbeit befindliche Fremdleistungen mit Darstellen der Beistellteile“), insgesamt sind in einem Projekt ca. 2.500 ERP-Funktionen/-Merkmale aus dem MQ-Referenzlastenheft relevant.

Näheres zur MQ-Methodik in der Analysephase ist in einem weiteren Artikel auf der MQ Web-Seite beschrieben („Artikel zu Potenzialcheck Kernprozesse“).

## Ist das Lastenheft die einzige Grundlage für die ERP-Auswahl?

Die funktionale Leistungsfähigkeit der ERP-Anbieter ist ein wichtiges Kriterium im ERP-Auswahlprozess. Durch das MQ-Lastenheft wird die funktionale Leistungsfähigkeit der ERP-Anbieter, die im Rahmen der Preisanfrage das Lastenheft bearbeitet haben vollständig transparent (siehe in Abb. 5). Neben dem Kriterium „Funktionen“ werden bei er ERP-

Auswahlmethodik der MQ result die Kriterien „Geschäftsprozesse“, „Preise“, „Strategische Aspekte“ und „Beratungsteam“ zur Anbieterbewertung in einem gestuften ERP-Auswahlprozess von der Marktrecherche bis zur Vertragsunterzeichnung herangezogen (siehe Abb. 6). Näheres zur MQ-Methodik in der Auswahlphase ist in einem weiteren Artikel auf der MQ result Web-Seite beschrieben („Artikel zur ERP-Auswahl“).

| Auswahl-Stufe / Kriterien | 1. Markt-recherche | 2. Preisanfrage | 3. Kurz-workshops | 4. Intensiv-Workshops | 5. Vertrags-abschluss |
|---|---|---|---|---|---|
| **Funktionen** | „Schlüssel-Funktionen“ | Prozessorient. Lastenheft | | | Pflichtenheft |
| **Geschäfts-prozesse** | | Prozessorient. Lastenheft | Prozess-landkarte | Prozess-Szenarien | Produktivitäts-fahrplan |
| **Preise** | | Preisanfrage-schema | | | Optimale Konditionen |
| **Strategische Aspekte** | „Schlüssel-Kriterien“ | Projektskizze | | | |
| **Beratungs-team** | „Schlüssel-Kriterien“ | Vergleichbare Referenzen | Referenz-Interviews | Referenz-besuche | Beraterprofile |

*Abb. 6: Auswahl-Stufen und Auswahl-Kriterien*

## Fazit

Bei der Komplexität des ERP-Themas ist ein detailliertes Lastenheft zum einen für die ERP-Auswahl unerlässlich, denn nur auf dieser Basis lassen sich die ERP-Anbieter detailliert funktional vergleichen und nur auf Basis eines detaillierten Lastenheftes ist ein aussagefähiger Vergleich der Preise der ERP-Anbieter möglich. Zum anderen bildet das vom Anbieter bearbeitete Lastenheft als erstes Pflichtenheft einen unverzichtbaren Vertragsbestandteil. Da es später zudem die Grundlage für die Tests und Abnahmen in der Realisierungsphase bildet, stellen damit die Referenzprozessbeschreibungen der MQ result und das darauf basierende prozessorientierte Referenzlastenheft einerseits eine effiziente und durchgängige Lastenhefterstellung (= Leistungsbeschreibung) sicher, andererseits auch die Überwachung der Leistungserbringung bis zur Abnahme des Gesamtprojektes – und das ohne Strukturbruch.

## Kontakt

**MQ | result consulting AG**
Spemannstraße 17/1
72076 Tübingen
Tel.: +49 (0) 7071 / 44 3 72
Email: info@mqresult.de