

Lastenheft vs. Pflichtenheft

Was ist der Unterschied?



Lastenheft vs. Pflichtenheft

Immer wieder werden Lastenheft und Pflichtenheft gerne synonym genutzt und sind in ihrer rechtlichen Bedeutung dennoch komplett unterschiedlich. In diesem Artikel soll die Bedeutung und der Unterschied beschrieben werden. Beide Begriffe stehen grundsätzlich für eine Anforderung, für eine Beschreibung eines Zustandes, Produkts oder einer zu erwartenden Dienstleistung. Dennoch haben das Lastenheft und das Pflichtenheft im Vertragsmanagement eine wichtige unterschiedliche Bedeutung.

Das Lastenheft

Im Rahmen der Anforderungen (Requirements) des Managements, der Unternehmensstrategie und der daraus abzuleitenden IT-Strategie wird die große Linie und die Ziele für die nächsten Jahre festgelegt. Für die Konzeption der Anforderungen an eine neue Software oder an eine neue ERP Lösung ist es zwingend notwendig, die Anforderungen aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und zu dokumentieren. Alle Requirements haben im Hintergrund immer die zu unterstützenden Geschäftsprozesse zum Kunden, den Kundenservice und beschreibt damit das Organisationsmodell.

Gerade für das Management (als Auftraggeber für die IT) ist daher dieses Dokument für die Überprüfung des Umsetzungsgrades der Unternehmensstrategie durch die Fachabteilung wichtig. Das erstellte Lastenheft dient als entscheidendes Anforderungsdokument sozusagen als Quality Gate für die Freigabe der Anforderungen. Damit kann die Suche nach einem Umsetzungspartner (Softwarehaus) begonnen werden. Das Lastenheft ist ein Dokument, welches eine Idee (Geschäftsprozess) und Rahmenbedingungen formuliert,

dabei aber nicht zwangsläufig detailgenau eine Lösung festschreibt.

Dennoch enthält das Lastenheft selbstverständlich technische und inhaltliche Vorgaben (die gesamten Dokumentationen aus dem Requirement-Engineering), die beschreiben, welche Geschäftsprozesse unterstützt und welche Ziele mit einer neuen Software erreicht werden sollen. Dies können Vorgaben für ERP Software, CRM, Master Data Management Systeme oder ganze Prozessketten wie die Definition einer (kundenspezifischen) Supply Chain sein.

Idealerweise ist das Lastenheft so aufgebaut, dass es dem Auftragnehmer (das Softwarehaus bzw. der Softwaredienstleister) die Möglichkeit gibt, aus dem Fundus seiner Software Lösungsansätze auszuwählen. Die auf die Anforderungen passenden Softwareprozesse seiner Lösung zu identifizieren und mit seiner Erfahrung und zusammen mit Best Practice Ansätzen die ideale Lösung (Konfiguration) auszuarbeiten.

Beim Erstellen des ERP-Lastenheftes ist es wichtig, dem Software Lösungsanbieter die Möglichkeit zu geben, später seine Expertise in das IT-Projekt einzubringen.

Daher macht es in der Regel keinen Sinn, sich auf eine Auswahlmethode mit Funktionsbeschreibungen, wie sie meist durch Internet basierte Auswahltools oder durch unendliche Excel Listen definiert werden, zu versteifen. Dies gilt im gleichen Kontext für Auswahlplattformen zu Software-Selection. Der Schlüssel für einen erfolgreichen ROI und damit für ein erfolgreiches Projekt liegt in der Unterstützung der Geschäftsprozesse. Dies lässt sich durch Tools oder Auswahlalgorithmen noch nicht abbilden.

Unternehmen, die sich nachhaltig und in einem digitalen Umfeld behaupten wollen, sind erfolgreicher, wenn sie sich auf die Prozessauswahl fokussieren und dafür messbare Kennzahlen definieren.

Schon mit Beginn der Identifikation von Softwarelieferanten, mit denen ein ERP-Projekt oder eine andere Softwarelösung eingeführt werden soll, wird ein systematisches Auswahlverfahren angestoßen. Dies führt zur qualitativ anspruchsvollen Identifikation eines Software-Anbieters. In weiteren Schritten wird ein immer enger werdender Qualifikationsprozess durchgeführt. Dies führt am Ende dieses neutralen ERP Auswahlverfahrens dann zur Beauftragung eines Lieferanten. Dieser Stufenprozess oder das Vorgehensmodell wird in diesem Artikel, bei dem es um den Vergleich Lastenheft versus Pflichtenheft geht, nicht behandelt werden.

Nach dem Lastenheft folgt das Pflichtenheft. Nachdem das Lastenheft erstellt wurde, wird dies in ein Pflichtenheft überführt. Die Zielgrößen stehen fest. Sie wurden in der Unternehmens- und in der IT Strategie auf hohem Niveau definiert und wurden in der Dokumentation auf die Arbeitsebene heruntergebrochen. Zusätzlich werden KPI's (Prozesskennzahlen) festgelegt um die Prozessqualität zu messen.

Gemeinsam mit dem Softwareanbieter wird der Leistungsumfang der Softwarelösung (beim Kauf einer Standardsoftware) mit dem Lastenheft abgeglichen und danach mit den Erfahrungen aus Best Practice Ansätzen des Auftragsnehmers (Softwarelieferanten) mit diesen Erfahrungen und Informationen angereichert. Damit ist der wesentliche Unterschied Lastenheft-Pflichtenheft dargestellt. Schön ist dies auch in der Abbildung: vom Lastenheft zum Pflichtenheft erkennbar. Der Unterschied wird durch die Anreicherung des Inhaltes definiert, hier dargestellt durch die Größe der Fläche.

Dabei wird genau definiert, wo Standards eingesetzt und wo individuelle Programmierung notwendig sein wird. Im Fall einer ausschließlichen Individualprogrammierung sollte der Leistungsumfang der Programmierergebnisse genau definiert werden, da nicht auf Ergebnisse einer bestehenden Software zurückgegriffen werden kann. Hier ist Genauigkeit und Präzision der zu erwartenden Ergebnisbeschreibung in der Regel ein wichtiger Punkt, um ein Projekt erfolgreich abzuschließen.

Wichtig dabei ist auch die Definition zur Integration der neuen Software in das bisherige IT System und damit der Informationsaustausch der Systeme über Schnittstellen in die bestehende Software oder verknüpfte Datenbanken. Auch die notwendigen Arbeiten im Rahmen von Datenbereinigungen, Erweiterungen von Stammdaten und Stammdatenstrukturen sollten in einem Pflichtenheft beschrieben werden. Die Anforderungen an die Hardware, das Netzwerk (Leistungsfähigkeit und Sicherheit) sowie die Datenhaltung (Datenbank) müssen in einem Pflichtenheft festgelegt werden. Nicht zu unterschätzen sind die Anforderungen an Stammdaten in den bisherigen Systemen, deren Qualität und die Überführung in ein neues System.



“

Das Lastenheft ist ein Dokument, welches eine Idee (Geschäftsprozess) und Rahmenbedingungen formuliert, dabei aber nicht zwangsläufig eine detailgenaue Lösung festschreibt.

”

Wer erstellt das Lastenheft? Die Sicht des Auftraggebers

Ein Lastenheft wird im Unterschied zu einem Konzept immer durch einen Auftraggeber (zum Beispiel die Geschäftsleitung, das Management oder einem Projektsponsor aus dem Businessbereich) funktional definiert und durch den Auftraggeber erstellt. Es ist definiert konkret die Anforderungen an das Organisationsmodell (den Geschäftsprozess) und Requirements für die Technik und erkennbare Schnittstellen sollten darin definiert sein.

In Ausnahmefällen werden Lastenhefte auch durch Softwarelieferanten erstellt. Dies ist aber kritisch zu hinterfragen und zu prüfen. Kann der Auftraggeber sicher sein, dass er die beste Lösung bekommt oder nur eine, bei dem die Fähigkeiten des Softwarelieferanten das Leistungsangebot eventuell einschränken?

Was beinhaltet ein Lastenheft?

In der Regel werden die Anforderungen in einem ERP-Lastenheft durch Textbeschreibungen der Anforderungen und durch Prozessbeschreibungen (Bilder) dargestellt.

Dies können

- Zeichnungen,
 - Tabellen oder
 - Ablaufdiagramme
- sein.

Tipp: Die Experten von Dreher Consulting haben vor Jahren schon begonnen, schon im Lastenheft Prozesskennzahlen (sog. Key Performance Indikatoren KPI's) zu definieren und einzubauen. Diese helfen unseren Kunden die Anforderungen an Prozessqualität und Prozesseffizienz klar als Definition an den Softwarelieferanten zu adressieren.

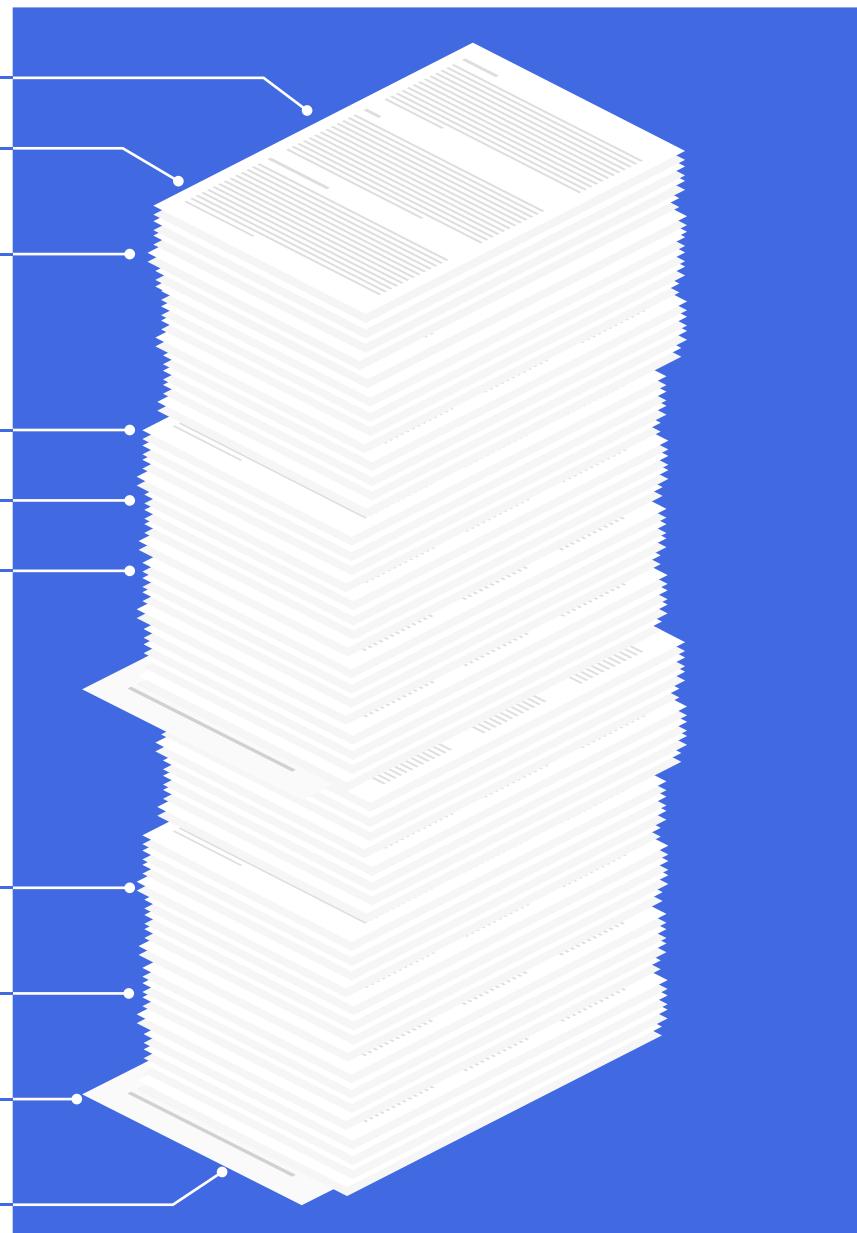
Das agile Lastenheft – wo ist der Unterschied?

Diese Form des Lastenheftes wird zunehmend in Unternehmen eingesetzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Definition von Anforderungen durch agile Vorgehensweise heute noch manche Organisation an den Rand des verzweifelns bringen kann. Die Organisation, das Requirement Engineering, die Sprints, die Zusammenarbeit der Teams, die Fehlerkultur und das Change-Management müssen dazu ausgelegt sein.

Aufbau des Lastenhefts

In der Regel werden (klassische) Lastenhefte nach folgendem Schema aufgebaut:
(Vorschlag zu einem Inhaltsverzeichnis):

- **Einführung**
- **Ziele des Projektes und der Dokumentation**
- **Produktbeschreibung**
 - Beschreibung des Ist-Zustandes
 - Beschreibung der Ziele bzw. des Soll Zustandes
- **Beschreibung der Schnittstellen**
- **Produktdetails**
- **Funktionale Anforderungen**
 - Anforderungen an Leistungen und Datenqualität, (Prozesskennzahlen KPI's)
 - Technische Grundlagen und technisches Umfeld, in denen die ERP Software eingebunden werden soll
 - Anforderungen an die Qualität der Lösung und der Dokumentation
- **Die Beschreibung des Betriebes der Lösung**
- **Projektorganisation & Projektmethodik**
- **Zeitliche Vorgaben, Meilensteine und Termine für den Echtbetrieb**
- **Ergänzende Beschreibungen**



Projektabschluss

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass es sinnvoll und hilfreich ist, das Abnahmeprozedere und das Qualitätsmanagement ebenfalls im Pflichtenheft zu definieren. Dies ist nicht immer ganz einfach, aber es lohnt sich auf jeden Fall, da dann Käufer und Lieferant genau wissen, ab wann eine Leistung abgenommen werden kann.

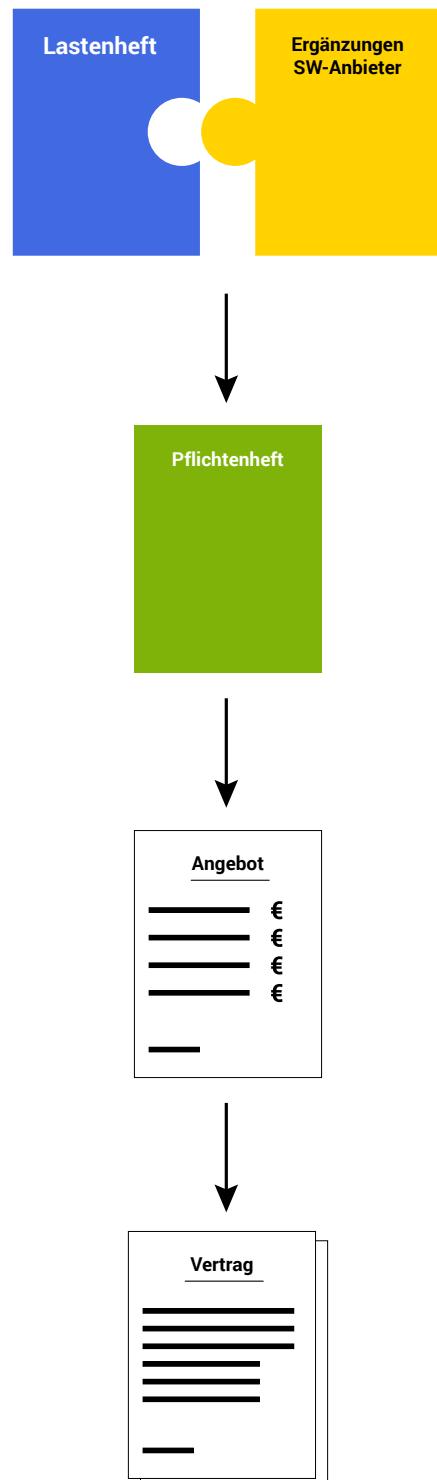
Auf Basis des Pflichtenheftes wird dann durch den Softwareanbieter ein Angebot und danach ein Vertragsdokument erstellt. Das Pflichtenheft wird idealerweise Bestandteil des Kaufvertrages.

Lastenheft versus Pflichtenheft

Im Lastenheft werden unternehmerische Ziele, technische- und Prozessanforderungen, Grafiken, Tabellen und, wo möglich, Prozessabläufe beschrieben und spezifiziert. Das Lastenheft wird durch den Softwareanbieter um seine Informationen der Fähigkeit seiner Lösung, seiner Methodik, der Schnittstellen und der Projektmethodik angereichert und als gemeinsames Dokument zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (Softwarehaus) festgelegt. Damit wird dieses Dokument zum Pflichtenheft mit genauen Spezifikationen.

Auf dieser Basis kann ein Angebot und später ein Vertrag erstellt werden, der das Pflichtenheft als wichtigen Bestandteil beinhaltet.

In der nachfolgenden Infografik wird der Unterschied zwischen dem Lastenheft und Pflichtenheft dargestellt.



Über Dreher Consulting

Als Tech-Consulting-Unternehmen sind wir immer am Puls des digitalen Zeitalters.

Das macht Dreher Consulting attraktiv für unsere Kunden und für Mitarbeiter, die von der Fortschrittlichkeit und IT-Getriebenheit eines Tech-Consulting-Unternehmens überzeugt sind.

Flache Hierarchien und eine große Eigenverantwortung der Mitarbeiter sind unser Markenzeichen. Dies ermöglicht es uns, rasch zu agieren und immer neue Innovationen in der Beratung zu realisieren.

Auf unserer Website und Social-Media-Kanälen finden Sie stetig neue Innovationen, Ansätze und Erkenntnisse zur Digitalisierung, die Ihnen Lösungen bieten und Ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

Vertrauen Sie auf unsere Expertise: In den 28 Jahren seit unserer Gründung haben wir 250 Kunden in mehr als 400 Projekten erfolgreich in das digitale Zeitalter geführt. Mit diesem Expertenwissen, gepaart mit einzigartigen Dienstleistungen, liefert Dreher Consulting klare Ergebnisse.

Wir bieten Ihnen die komplette Dienstleistung, von der Beratung über die Einführung bis hin zur Erweiterung. Oder Sie stellen sich, entsprechend Ihres Bedarfs, ein individuelles, maßgeschneidertes Beratungsangebot zusammen. Einzelne Beratungsbausteine können ausgewählt werden, um ein individuell angepasstes Beratungspaket zu erhalten. Dreher Consulting ist ein inhabergeführtes, unabhängiges Beratungsunternehmen, das auf die Transformation von traditionellen Unternehmen zu digitalen Leadern spezialisiert ist. Wir optimieren bestehende Organisationsmodelle, deren IT-Prozesse und begleiten Sie so in die digitale Zukunft.

Ask the Experts!

Dreher Consulting

Otto-Lilienthal-Str. 36
71034 Böblingen

Tel.: +49 731 714 879 0

www.dreher-consulting.com
info@dreher-consulting.com



Was wir Ihnen bieten



Digitale Transformation

[mehr erfahren](#)

Die Digitalisierung wartet nicht. Für viele Unternehmen schlägt die Uhr bereits 5 vor 12. Wir helfen Ihnen bei der digitalen Transformation Ihres Unternehmens.



Prozessoptimierung

[mehr erfahren](#)

Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung sind 2 Seiten der gleichen Medaille. Erleben Sie welchen Nutzen Sie aus unserer Expertise zur Prozessoptimierung ziehen können.



ERP-Beratung

[mehr erfahren](#)

ERP Beratung
Die Produktivität und somit der Erfolg eines Unternehmens hängt zu einem großen Maße davon ab, wie effizient die Prozesse durch Software unterstützt werden.



IT-Sicherheit

[mehr erfahren](#)

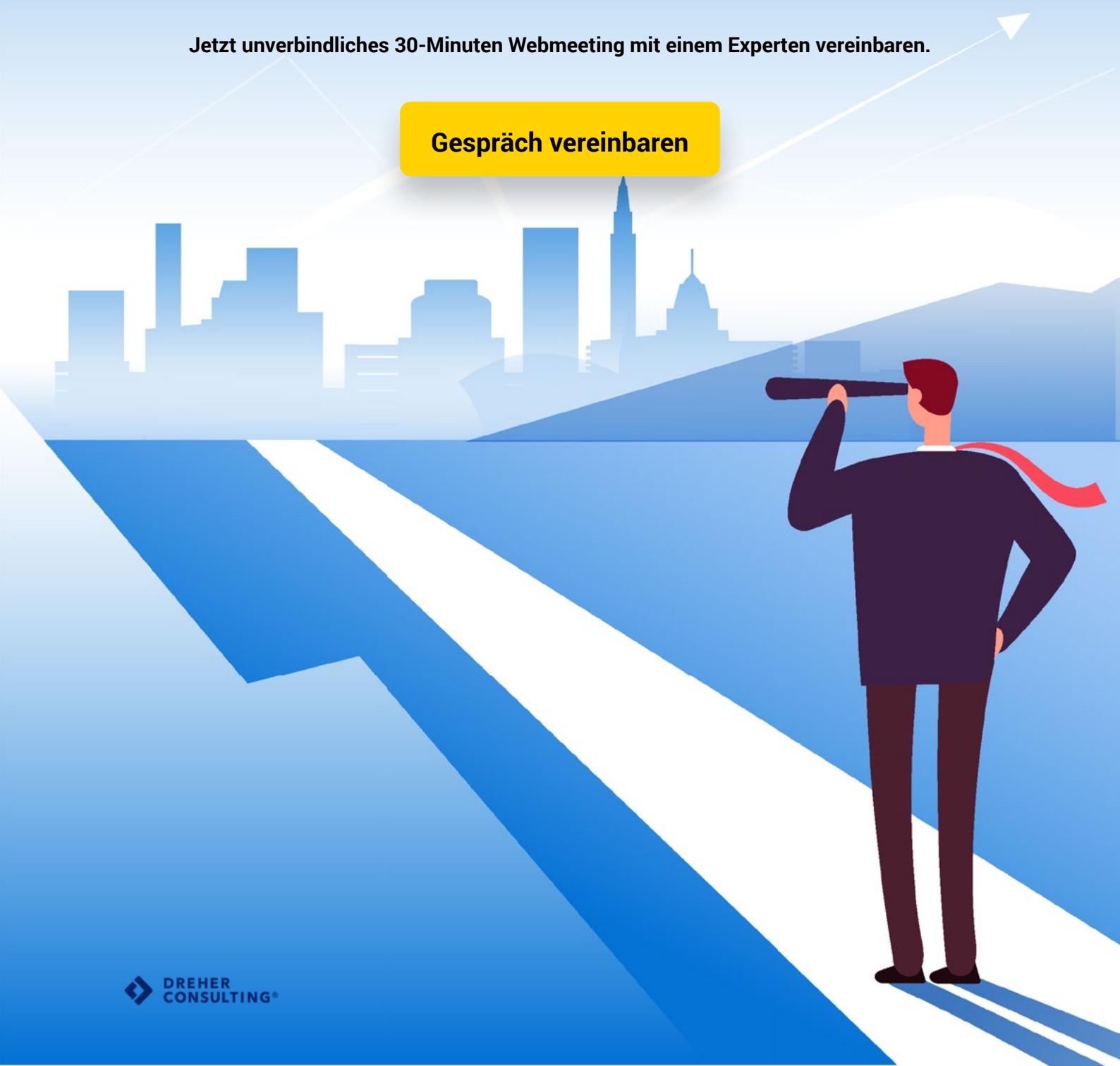
Wir helfen Unternehmen mit verschiedenen Dienstleistungen, Sicherheitslücken zu schließen, IT-Gefahren einzuschätzen und ihnen wirksam entgegenzutreten.

Holen Sie sich Unterstützung!

Nutzen Sie die Erfahrung unserer Experten, um Ihre digitale Strategie zu definieren und die Grundlage für die nachfolgende digitale Transformation zu schaffen. Die Veränderungen im Wettbewerbsumfeld erfolgen rasend schnell, sodass die Umsetzungsgeschwindigkeit ein Wettbewerbsvorteil darstellt.

Jetzt unverbindliches 30-Minuten Webmeeting mit einem Experten vereinbaren.

Gespräch vereinbaren



Impressum

Texte: © Dr. Harald Dreher 2020
Dreher Consulting
Otto-Lilienthal-Strasse 36
71034 Böblingen

Alle in diesem Whitepaper enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Whitepaper enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht. Ebenso übernehmen Autor und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bilder:
Cover: © neurobite/stock.adobe.com
Seite 4: © Feodora/stock.adobe.com
Seite 5: © grimgram/stock.adobe.com
Seite 6: © Dreher Consulting
Seite 7: © vectorfusionart/stock.adobe.com
Seite 9: © MicroOne/stock.adobe.com