

Die Tücken des Pflichtenhefts

Von Claudia Bardola

Sie suchen eine neue Business Software? Dann steht das Verfassen des Pflichtenhefts sicher ganz oben auf Ihrer Pendenzenliste. Und falls Sie schon alle Anforderungen an das neue System zu Papier gebracht haben, können Sie jetzt ein Lied davon singen, wie aufwändig diese Übung ist. Aber aufgepasst, das Verfassen des Pflichtenheftes ist erst der Anfang. Wenn Sie ihr vielseitiges Werk an fünf bis zehn potentiell in Frage kommende Anbieter verschicken, wird die seriöse Auswertung der Antworten noch einmal Unmengen an Zeit verschlingen. Lohnt sich dieser Aufwand überhaupt?

Prozesse statt Pflichten

Dass man die Auswahl seiner betriebswirtschaftlichen Software so sorgfältig wie nur möglich durchführen sollte, steht ausser Zweifel. Schliesslich hängt in den meisten Fällen die Funktionsfähigkeit des Unternehmens von einer funktionierenden ERP-Lösung (Enterprise Resource Planning) ab. Und da man nur alle sechs bis zehn Jahre ein neues Software-System anschafft, wird ein grosser Zeitaufwand beim Auswahlverfahren als normal hingenommen. Schliesslich wird das Einführungsprojekt noch viel länger dauern. Dass es Alternativen zum Pflichtenheftpapierkrieg gibt, ist den Wenigsten bewusst. Dabei beanspruchen diese nicht nur weniger interne Personalressourcen. Sie erzielen im Schnitt auch ein besseres Endergebnis.

Wichtiger als ein detailliertes Pflichtenheft ist für Marcel Siegenthaler, Dozent am Institut für Business Engineering der Fachhochschule Nordwestschweiz und Mitveranstalter der Business-Software-Messe Topsoft, dass erst einmal genaue Zielsetzungen definiert werden, was mit Hilfe der neuen Software erreicht werden soll. Danach müssen darauf aufbauend aus den Ist-Prozessen sinnvolle Soll-Prozesse entworfen werden. „Dafür lohnt es sich, Zeit zu investieren“, so Siegenthaler.

Alte Lösung in neuen Kleidern

In der Praxis nehmen sich viele Unternehmen für die Ziel- und Prozessanalysen aber zu wenig Zeit. Dabei ist gerade die Implementierung einer neuen Software ein guter Moment, die bestehenden Abläufe kritisch zu durchleuchten und Alternativen zu prüfen. Das Pflichtenheft wird demgegenüber fast immer aus Sicht der bestehenden Software-Lösung erstellt und verpasst damit Chancen für grundlegende Verbesserungen der Prozesse. Wenn das Pflichtenheft aus der bestehenden Software abgeleitet wird, bleibt zudem häufig auch kein Raum für die Möglichkeiten moderner Technologien. Sie fallen zwischen Tisch und Stuhl. Unter dem Strich muss man sich dann die Frage stellen, wieso überhaupt ein neues System eingeführt wird, wenn sowieso alles beim Alten bleiben soll.

In eine ähnliche Kerbe schlägt Claudio Pietra vom Zürcher Dienstleistungs-ERP-Hersteller Vertec. Pietra hat bereits vor 5 Jahren in einem Artikel im „IT-Report Business Software“ des Fachmagazins InfoWeek auf die Tücken des Pflichtenhefts hingewiesen. Zum einen interpretieren die Hersteller Unklarheiten bei der Beantwortung der Fragen zu ihren Gunsten, wodurch ein schön gefärbtes Bild entsteht. Absehbare Probleme würden so tendenziell unter den Tische gekehrt, statt vor dem Projekt adressiert, so Pietras Erfahrung. Zum anderen wiegen sich Anwender mit einem unterschriebenen Pflichtenheft in falscher Sicherheit. Bei den häufig unklaren Formulierungen wird es schwierig, Forderungen durchzusetzen. Was bedeutet zum Beispiel: „Die Auswertungen sind schnell abrufbar“?

Viel Aufwand für Bauchentscheid

Pietra hat zudem wie Siegenthaler die Erfahrung gemacht, dass Pflichtenhefte oft nur das schon Bekannte kopieren. Statt dem Anbieter die Möglichkeit offen zu lassen, seine eigene Lösung für die einzelnen Aufgabenstellung zu präsentieren, würden meist schon sehr bestimmte Lösungsmuster gefordert, die man aus dem bisherigen System kennt.

Als weiteren Fallstrick identifiziert Pietra die gebräuchliche Unterteilung in „Muss“- , „Kann“- und „Wunsch“-Kriterien. In der Praxis geben nämlich häufig die „Wunsch“-Kriterien den Ausschlag, weil sie die Fantasie des Kunden wecken und ihm das Gefühl geben, eine moderne Lösung zu bekommen. Im Endeffekt bedeutet dies aber nichts anderes, als dass der Kunde einen Bauchentscheid fällt. Das Pflichtenheft verkommt damit zum zeitraubenden und teuren Leerlauf.

Nutzlose Web-Angebote

Praktisch gar keinen Nutzen haben, laut Siegenthaler, jene Pflichtenhefte, die von einer Vielzahl von Online-Portalen gratis heruntergeladen werden können. Sie sind in den seltensten Fällen unabhängig sondern stammen meist von Softwareherstellern und sind darum auf deren Lösungen zugeschnitten. Wenig verwunderlich schneiden dann auch die entsprechenden Produkte bei der Auswertung am besten ab.

Zur Autorin: Claudia Bardola ist ICT-Fachjournalistin und Teilhaberin der Content-Agentur inhalte.ch. Sie erreichen Sie unter claudia.bardola@inhalte.ch

Topsoft-Podium: Die topsoft veranstaltet am 24. 9. 2008 im Rahmen der Winterthurermesse eine Podiumsdiskussion zum Thema „**Pflichtenheft: unverzichtbar oder Zeitverschwendung?**“