

## **Nicht nur das ERP-System, auch der Lieferant muss passen**

Von Daniel Meierhans

***Die Funktionalitäten sind zwar ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl einer ERP-Software. Dass der Lieferant passt, ist für den Projekterfolg aber genauso entscheidend wie die Software selber.***

Eine neue ERP-Software muss die betrieblichen Anforderungen eines Unternehmens funktional abbilden können. Dies ist eine zwingende Bedingung. Die Erfüllung der technischen Voraussetzungen ist aber nur ein Faktor für den Anbieterentscheid. Genauso wichtig ist es, dass der Lieferant zum Unternehmen passt. In diesem Bereich sind die Entscheidungsträger zu einem grossen Teil auf ihr Bauchgefühl angewiesen. Es gibt aber auch eindeutige Kriterien, mit denen man seinen Bauchentscheid auf ein solideres Fundament stellen kann.

### **Dienstleistungen so teuer wie Lizenzen**

Wie wichtig der Lieferant für eine erfolgreiche ERP-Einführung ist, wird durch den hohen Anteil der Dienstleistungen an den Gesamtprojektkosten deutlich. Im Normalfall muss für die Anpassung der Software an die spezifischen Anforderungen eines Unternehmens etwa gleich viel Geld ausgegeben werden wie für die Lizenzen.

Für die Evaluation bedeutet dies, dass der Lieferant genauso sorgfältig ausgewählt werden sollte, wie das System. Nur wenn der Anbieter die speziellen Herausforderungen eines Unternehmens versteht, kann er die dessen Anforderungen optimal in der Software abbilden. Zudem muss auch die Chemie zwischen Anbieter und Kunde stimmen, damit die Kommunikation ungestört funktioniert und im Projektverlauf aufkommende Probleme schnell und pragmatisch gelöst werden können.

Während sich die Chemie zwischen zwei Partnern nicht in klare Beurteilungskriterien fassen lässt, sondern persönlich beurteilt werden muss, können das Branchenverständnis und das grundsätzliche Potential des Lieferanten durchaus systematisch bewertet werden. In der Praxis hat es sich bewährt, zum einen das Anbieterunternehmen anhand von bestimmten Kennzahlen zu analysieren und zum anderen dessen Referenzen in der eigenen Branche genauer unter die Lupe zu nehmen.

### **Kriterien für den Lieferanten**

Um das Potential des Anbieters zu bestimmen, sind etwa die Anzahl seiner Mitarbeiter, die Distanz zum eigenen Unternehmen, sein genauer Geschäftsfokus, die Anzahl Jahre in der gleichen Unternehmenskonstellation oder seine Tagesansätze nützliche Kriterien. Durch sie kann beurteilt werden, ob ich als Kunde für den Anbieter genügend wichtig bin, ob er überhaupt über genügend Kapazitäten verfügt, mein Unternehmen kompetent zu betreuen, ob er jederzeit einen schnellen Support bieten kann, wie gross die Wahrscheinlichkeit ist, dass er auch in ein paar Jahren noch aktiv auf dem Markt sein und die Software weiterentwickeln wird, oder ob die Supportkosten zu einer finanziellen Belastung werden könnten.

Welche Antworten auf diese Fragen positiv oder negativ sind, hängt vom eigenen Unternehmen und von den Prioritäten ab, die man selber setzt. So kann eine kleine Mitarbeiterzahl positiv sein, indem ich als Kunde dadurch viel direkteren Kontakt zu den Spezialisten des Anbieters und einen viel persönlicheren Service erwarten kann. Wenige Mitarbeiter sind aber auch ein Risiko, weil zum Beispiel eher Kapazitätslücken entstehen können, oder die Kompetenz beim Abgang eines einzelnen, zentralen Know-how-Trägers massiv abnehmen kann.

Ähnliches gilt für die Tagessätze. Hohe Kosten können entweder eine bessere Qualifikation der Mitarbeiter des Lieferanten bedeuten, oder aber ein Geschäftsmodell, das bei einem tiefen Einstandspreis vor allem aus den späteren Dienstleistungen Profit schlagen will.

### Referenzen genau unter die Lupe nehmen

Die Beurteilung der notwendigen Branchenkenntnis ist – neben der direkten Befragung des Anbieters im Rahmen eines Workshops – am besten über seine Referenzen bei vergleichbaren Unternehmen möglich. Hat ein Anbieter noch nie ein Projekt bei einem Unternehmen aus der eigenen Branche durchgeführt, muss seine Kompetenz umso detaillierter hinterfragt werden.

Zufriedene Referenzkunden sind demgegenüber ein gutes Omen für das eigene Projekt. Aber auch hier gilt es, genau zu hinzuschauen. Steht der Anbieter etwa mit dem Referenzkunden noch in anderen Geschäftsbeziehungen? Wann wurde beim Referenzkunden die Software eingeführt? Sind die für den Projekterfolg verantwortlichen Spezialisten immer noch verfügbar?

So systematisch der Lieferanten aber auch beurteilt wird, der System/Anbieter-Entscheid wird im Endeffekt – wie jeder Geschäftsentscheid - immer durch Bauch mitgefällt. Und das ist auch gut so. Denn so fließen viele zusätzliche Kriterien in die Entscheidung mit ein, die rational nur ungenügend erfasst werden können. Eine systematische Beurteilung verhindert aber, dass die Wahl ins Blaue hinaus getroffen wird und dass man sich Probleme aufhalst, die einfach vorhersehbar gewesen wären.

---

**Der Autor:** Daniel Meierhans ist ICT-Fachjournalist und Mitinhaber von [inhalte.ch](http://inhalte.ch), einem auf Technologie, Wirtschaft und Wissenschaft spezialisierten Anbieter von redaktionellen Dienstleistungen. Sie erreichen ihn unter [daniel.meierhans@inhalte.ch](mailto:daniel.meierhans@inhalte.ch)