



Foto: Strandperle

Die Prozesse international agierender Unternehmen sind komplex. Ein globaler ERP-Roll-Out erfordert deshalb eine sorgfältige Vorbereitung.

Globale ERP-Projekte managen

Ein unternehmensweites, globales Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Projekt mit zahlreichen Auslandstöchtern birgt viele Probleme und Fallstricke. Wer sie kennt, kommt nicht ins Stolpern.

KOMPAKT

- ▶ Nationale Anbieter sind oft mangelhaft global ausgerichtet
- ▶ Globaler ERP-Roll-Out setzt Prozessharmonisierung voraus
- ▶ Komplexe Organisationsstruktur sauber definieren

SCHON LANGE NICHT mehr hört die Welt an den Landesgrenzen auf. Mit der EU-Osterweiterung, der Öffnung des chinesischen Marktes und den Kostenvorteilen in vielen Ländern Asiens und Osteuropas haben viele mittelständische Unternehmen in diesen Regionen Verkaufsniederlassungen, Produktionsstätten oder Service-Center gegründet. Für viele Mittelständler ist Wachstum und Globalisierung dabei gar keine Op-

tion, sondern ein Zwang: Entweder sie expandieren und suchen die Nähe zu Lieferanten- und Kundenmärkten, oder sie überleben einfach nicht – zumindest nicht mehr als selbständiges Unternehmen.

Internationale ERP-Projekte mit Roll-Outs in zahlreichen Ländern sind bei Großunternehmen und Konzernen schon seit vielen Jahren üblich – die Kostenstruktur und der interne Aufwand, der hier jedoch pro Land betrieben wird und wurde, sind gänzlich Mittelstands-inkompatibel.

Nationale ERP-Anbieter sitzen in der Globalisierungsfalle

In vielen Fällen ist der Schritt in die Internationalisierung deshalb am Anfang eher ein Abenteuer als ein straff geplantes Vorgehen. Letztlich treiben Business Opportunities das

Wachstum. Mit der Zeit spielen Kosten- und Prozesseffizienz selbst in früheren Billiglohnländern eine erhebliche Rolle. Unternehmensverantwortliche suchen nach Transparenz und Integration. Damit gewinnt das Thema ERP-Einsatz an Bedeutung, führt jedoch auch zu erheblichen Problemen. Leider lebt die Mehrheit der ERP-Anbieter und -Beratungspartner nicht im „Global Village“ sondern in Orten wie Gelsenkirchen, Landshut oder Chemnitz. Die Mehrheit der am deutschsprachigen Markt präsenten ERP-Anbieter im Mittelstand ist noch immer eher national ausgerichtet. Sie ist weder für einen internationalen Mehrstandort-Betrieb mit durchgängigen Prozessen hin ausgerüstet, die angebotenen Lokalisierungen beschränken sich auf eine Handvoll Länder, es fehlt an getesteten Sprach-

versionen und allzu häufig auch an entsprechenden Supportangeboten. In einigen Fällen kommt es ganz hart: ERP-Anbieter, die sich bis heute vor einer integrierten Buchhaltung gedrückt haben, müssen noch schneller das Handtuch werfen oder sich mit einem der multinationalen Softwarehersteller, etwa SAP oder Microsoft, verbünden.

Kritische Punkte internationaler ERP-Projekte

Aber nicht nur die oft mangelhafte globale Ausrichtung nationaler ERP-Hersteller stellen Unternehmens- und IT-Verantwortliche bei der Internationalisierung ihres Betriebs vor Herausforderungen. Dazu gehören auch sieben weitere wichtige Elemente.

1. Harmonisierte Prozesse

Internationale ERP-Projekte sollen Kosten sparen und die Prozesseffizienz steigern. Einen ERP-Roll-Out in zahlreiche Länder kann man jedoch nur dann in einem nützlichen Kosten- und Zeitrahmen durchführen, wenn man Prozesse konsequent harmonisiert und standardisiert. Das Zauberwort lautet hier jedoch „Diversifizierung“, das heißt, eine klare Trennung zwischen globalen, harmonisierten und standardisierten Prozessen und

Informationen und lokalen, individuellen und flexibel-anpassbaren Abläufen.

2. Abbildung der Organisationsstrukturen

Ein globales ERP-Projekt hat in aller Regel das Ziel, die unternehmensinterne Integration, die das ERP bisher auf der lokalen Ebene eines Standortes zwischen all seinen Abteilungen hergestellt hat, nun auch auf globaler Ebene zwischen allen Ländern zu erreichen. Damit kommt ein neues Ordnungskriterium hinzu. Es ist wichtig, die so doch recht komplex gewordene Organisationsstruktur sauber und einheitlich zu definieren und im ERP umzusetzen. Dabei muss man darauf achten, inwieweit das ERP-System überhaupt in der Lage ist, die Organisationsstrukturen abzubilden. Nichts ist schlimmer, als wenn sich ein polnischer Mitarbeiter im Telefonverkauf durch einen Adressstamm wühlen muss, der gar nicht auf ihn zutrifft, um dann aus Versehen einen Artikel zu verkaufen, der in Polen gar nicht im Sortiment ist.

3. Sicherstellung der Gruppenweiten Datenpflegeprozesse

Mit harmonisierten Prozessen und unternehmenseinheitlichen Organisationsstrukturen werden ERP-

Systeme gegliedert. Damit nun alles rund läuft, muss die Datenqualität stimmen. Datenqualität entspricht quasi der Oktanzahl in einem auf Hochleistung gezüchteten ERP-Motor. Stimmt die Datenqualität nicht, dann klopft und knallt es. Die Ansprüche an die Datenqualität sind in globalen ERP-Installationen in aller Regel weitaus größer, als man es sich irgendwie je zu denken wagte. Es hilft nichts: Der Datenpflegeprozess – auf ERP-Deutsch spricht man neuerdings auch von „Master Data Management“ oder kurz MDM – muss organisiert werden.

4. Sprachstrategie

Eines der leidigsten Themen ist das Thema Sprache. Mit einer globalen ERP-Installation muss man eine Unsumme von Sprachen managen. Häufig gilt: Anzahl der Länder ist gleich Anzahl der Sprachen. Damit kommt man nicht nur an die Grenzen des eigenen Support, sondern auch an die Grenzen vieler ERP-Systeme. Zwar sind heute nahezu alle Systeme grundsätzlich mehrsprachig, in zahlreichen Sprachen erhältlich und Unicode-fähig, wirklich auf einen „multilingualen Betrieb“ ist aber so gut wie kein ERP-System ausgerichtet. So fehlen in aller Regel Prozesse, um etwa ein Übersetzungsbüro über ein Portal in den ERP-Prozess mit einzubinden oder auch nur vor dem Druck eines komplexen Dokuments, etwa einer Offerte, abzufragen, ob alle gezogenen Konditionentexte und all das

Der Autor



Dr. Eric Scherer ist Geschäftsführer der i2s consulting in Zürich und anbieterneutraler ERP-Experte. Der Berater hat zahlreiche „Global ERP“-Projekte betreut und begleitet. Dabei hat er Erfahrung mit ERP-Problemen in weit über 25 Ländern gesammelt. Weitere Informationen unter www.i2s-consulting.com und www.erpgoeast.info.

Checkliste für die Internationalisierung mit ERP

- Strategie für funktionale und systemtechnische Ziele festlegen, die mittels der ERP-Lösung unterstützt werden sollen
- Standardisierungsgrad festlegen, der den späteren Change-Management-Aufwand bestimmt
- Grad festlegen, wie zentral die Organisation aufgestellt werden soll
- Vollste Rückendeckung vom (Senior-)Management einfordern, spätestens hier sollte jedem der Business Case bekannt sein
- Das beste Team zusammenstellen: Business- und System-Know-how als Voraussetzung berücksichtigen
- Klare operative Vorgaben an das Projekt-Team geben
- Auswahlkriterien an ERP-Lösungen aufstellen und nach der Auswahl den „Blueprint“ durchführen sowie die Instanz-Strategie abstimmen und durchführen
- Mit dem Abschluss des „Blueprint“ die Roll-Out-Strategie festlegen
- Support-Strategie parallel aufziehen
- Strategisches und operatives Change Management aufsetzen

Kleingedruckte auch schon in der Fremdsprache gepflegt wurden. Am Ende stehen häufig recht peinliche Dokumente, wie etwa jenes wichtige Angebot an einen russischen Investor, das teilweise Russisch war mit deutschen und englischen Versatzstücken. Die Sprachstrategie betrifft jedoch nicht nur das System an sich, sondern auch die

chen Buchhaltung und gesetzliches Reporting, die jeweils länderspezifisch sind. Hier ist grundsätzlich eine gewisse Vorsicht geboten: Viele Anbieter preisen hier halb fertige Einstellungen als vorhandene Lokalisierung an. In vielen Fällen sind diese unvollständig und die notwendigen Zertifikate fehlen oder sind schon lange nicht mehr aktuell. Bei

Vorsicht bei Software-Lokalisierung durch Drittanbieter ist geboten.

eigene Projektorganisation. Hier nur ein kleiner Tipp: der vorschnelle Griff zum Patentrezept „Englisch als Projektsprache“ sollte sehr, sehr gründlich überlegt werden: Die Projekteffizienz wird keinesfalls gesteigert, wenn die Mehrheit der Projektmitarbeiter sich ständig stammelnd in einer Fremdsprache abmühen.

5. Beachtung der Lokalisierungsanforderungen

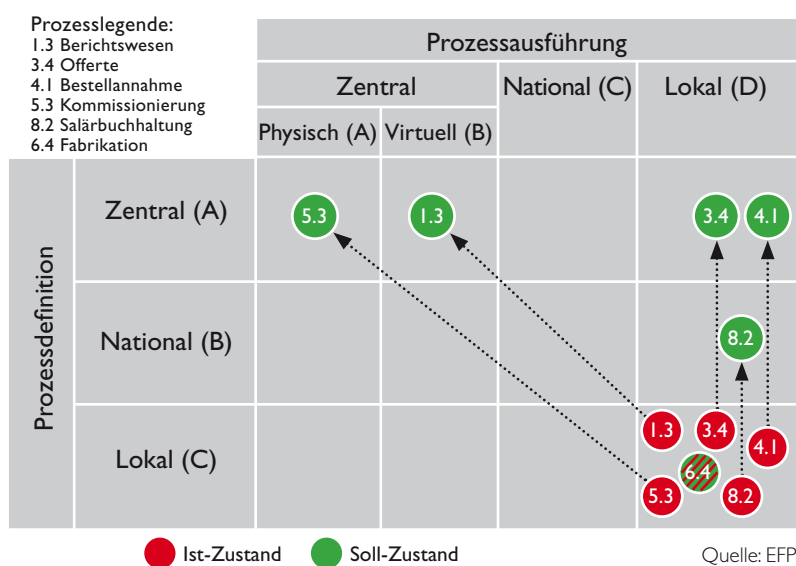
Ein gefährlicher Fallstrick ist das Thema Lokalisierung. Damit beschreiben ERP-Anbieter all jene Funktionen vor allem in den Berei-

einigen Software-Anbietern werden die Lokalisierungen von Drittpartnern erstellt und haben sehr unterschiedliche Qualität. Doch selbst bei jenen Software-Anbietern, die dieses Thema kompetent angehen und ausgereifte Lokalisierungen anbieten, kann man schnell ein böses Erwachen erleben, denn noch immer gibt es Länder mit Gesetzgebungen und Kontrollorganen, die einem ERP-Projektleiter das Leben einfach schwer machen. Projektleiter, die schon einmal mit Lokalisierungen in Ländern wie Brasilien, Ungarn oder Griechenland gesammelt haben, wissen, wovon es geht.

6. Abbildung von „echten“ Intercompany-Prozessen

Auch globale ERP-Projekte haben ihre eigenen „Buzzwords“. Diese lauten „Multisite“ und „Intercompany“ und beschreiben die vereinfachte Abwicklung des Material- und Wertflusses zwischen den verschiedenen Gesellschaften einer Unternehmensgruppe. Leitbild ist es dabei, die gesamten Unternehmensprozesse über die einzelnen Gesellschaftsgrenzen hinweg durchgängig zu planen, abzuwickeln, zu steuern und zu kontrollieren. Hierzu gibt es so viele konzeptionelle Ansätze wie es Systeme gibt, nein falsch, wie es Berater gibt. Bis auf wenige ERP-Anbieter ist dieses Thema jedoch nur halbherzig gelöst und ist ein Ort für wilde Improvisation. Am Ende stehen dabei in der Regel „halbdurchgängige Systeme“, was eigentlich nicht Ziel der Übung war. Leider haben die wenigsten dieses Thema überhaupt verstanden. Klare Kriterien gibt es letztlich nicht und allzu häufig wurde das Thema in der Vergangenheit vom Themenfeld Supply Chain Management an den Rand gedrängt. In einer Evaluation und einem Projekt muss es im Zentrum stehen – und zwar nachhaltig.

Beispiele für die notwendige Prozessharmonisierung



Ein globales ERP-Projekt setzt eine Prozessharmonisierung voraus – der Schlüssel zum Erfolg sind hier aber keine rein auf Gleichmachung abzielende Prinzipien, sondern eine gezielte Differenzierung.

7. Berücksichtigung der lokalen Anwenderkultur

Einen echten Engpass stellen die verschiedenen Anwenderkulturen, aber auch die sehr unterschiedlichen Arbeitsumgebungen dar. Eine Vier-Personen-Verkaufsabteilung in Singapur ist nun einmal anders organisiert als der Vierzig-Personen-Verkauf am Hauptsitz. Die Anwenderkulturen sind dabei ebenfalls sehr verschieden und hängen von der Kultur des Landes, vom Ausbildungssystem und der Führungspraxis ab. Die eher pedantische deutsche Anwenderkultur eignet sich dabei kaum als Abziehbildvorlage für eine globale ERP-Kultur. Ein Beispiel ist die chinesische ERP-Anwenderzentrale eines Schweizer Konzern: An den gemäss dem Konzernstandard ausgerüsteten ERP-

Internationalisierungsbarrieren

- **Sprache:** Unternehmen wählen ihr Personal häufig ausschließlich anhand fachlicher und nicht anhand internationaler Qualifikationen aus. So stehen viele Betriebe vor der Herausforderung, der vorhandenen Belegschaft die nötigen Qualifikationen im Nachhinein beizubringen.
- **Kultur:** Kulturelle Unterschiede betreffen sowohl Regeln der Kommunikation als auch die Interpretation von Anforderungen. Typische Beispiele in diesem Zusammenhang sind die verschiedene Diskussionskultur und ein unterschiedliches Hierarchieverständnis.
- **Rechtssysteme:** Unterschiede in den Rechtssystemen, beispielsweise bei Vertrags- oder beim Urheberrecht, werden insbesondere dann kritisch, wenn umfangreiche IT-Projekte oder die Entwicklung und Betreuung geschäftskritischer Applikationen an ausländische Dienstleister vergeben werden.
- **Zeitzone:** Unterschiedliche Zeitzone stellen eine Herausforderung für die Kommunikation dar, da nur ein begrenztes Zeitfenster zur Verfügung steht, um kritische Fragen zu besprechen.
- **Kosten:** Trotz Internet und Billigfluglinien erfordert eine Internationalisierung zusätzliche Ausgaben unter anderem für Geschäftsreisen, Telefon- und Internetverbindungen sowie auch für die Schulung und Ausbildung von Mitarbeitern.

Quelle: Berlecon und Interdig

Arbeitsplätzen wurden Kleber angebracht: „Bitte nicht Füttern!“. Die chinesischen Mitarbeiter dürfen hier nicht ran, denn in einem allabendlichen Ritual versammeln sich die Expatriates aus dem Management, um gemeinsam Daten für die Schweizer Konzernzentrale einzutippen. Das eigentliche Geschäft der 400-Personenfabrik läuft über eine chinesische Software und allerlei Excel. Dies wiederum führt schnell zu Konflikten und zu einem jener Probleme, mit denen ERP-Installationen seit jeher kämpfen: ERP ist ein basisdemokratisches System und daher letztlich nur so gut, wie die Anwender es nutzen.

ERP-Systeme sammeln reicht nicht aus

Nun könnten Unternehmens- und IT-Verantwortliche meinen, dass sie bei so vielen Problemen und Fallstricken resignieren und von einem globalen ERP-Projekt die Finger lassen sollten. Doch den Globalisierungsrisiken stehen die vielen Chancen gegenüber.

Letztlich befinden wir uns in einem Pionierzeitalter rund um das Thema ERP. Während es vor zwanzig Jahren um die Integration von Abteilungen ging, geht es nun um die Integration von Ländern und Kulturen. Unternehmen, die hier Lösungen finden, werden sich in Zukunft leichter tun, einen einfachen strategischen Grundsatz zu verwirklichen: „System follows Strategy“. Als reiner Sammler von verschiedenen ERP-Systemen sollte man sich nicht zufrieden geben. ◀