

Kunden in der Lokalisierungs-Falle

ERP-SOFTWARE Auch wenn technologisch ein globaler Betrieb möglich ist – ERP-Systeme müssen auch immer an die jeweiligen lokalen Verhältnisse angepasst werden. Das schafft Raum für Pannen und Probleme. So werden landesspezifische Anforderungen auch schon mal als Ausrede missbraucht.

ERIC SCHERER

Mit der zunehmenden Globalisierung der Märkte wird auch die Struktur vieler Unternehmen immer globaler. Standorte im Ausland sind dabei nicht mehr ein alleiniges Kennzeichen von Grossunternehmen, auch immer mehr KMU haben einen oder mehrere Standorte im Ausland. Zahlen der EU-Kommission zeigen ein Wachstum an KMU mit Standorten im Ausland von 60% zwischen 2002 und 2007, wobei der Zuwachs an Standorten an sich hier noch gar nicht berücksichtigt ist.

Damit ergibt sich für immer mehr Unternehmen die Frage, wie man die eigenen Geschäftsprozesse und damit auch die eigene ERP-Systemlandschaft für die Globalisierung fit macht. Aufgrund des noch immer vergleichsweise geringen Stellenwerts von ERP und IT im Allgemeinen betätigen sich die meisten Unternehmen über Jahre als Sammler von ERP-Systemen. Ein 80-Personen-Unternehmen, das in seinen beiden Auslandsgesellschaften jeweils eine andere und lokale Software betreibt als am Hauptsitz, ist keine Seltenheit. Je mehr Systeme sich ansammeln, umso grösser wird der Handlungsbedarf – wenn man ihn auch wirklich wahrnimmt.

Engpass Lokalisierung

In den vergangenen Jahren hat die technische Entwicklung dazu beigetragen, dass ERP-Systeme immer einfacher global betrieben werden können. Wichtige Schlagworte sind hier die Verfügbarkeit von internationalen Netzkapazitäten, verschiedenste Internettechnologien, standardisierte Schriftsätze, aber auch: Terminalserver und Security-Technologien. All diese Hilfsmittel sind global und vor allem einfach verfügbar. Damit er-

gibt sich eine Verschiebung zu einem neuen Engpass, der von vielen Systemanbietern nicht einfach überwunden werden kann: Lokalisierungen! Unter einer «Lokalisierung» versteht man letztlich alle notwendigen Anpassungen des Systems in Bezug auf die Funktionalität und Prozesse, die notwendig sind, um ein ERP-System in einem bestimmten Land nutzen zu können. Ein internationales ERP-System wird durch eine umfassende Lokalisierung gegenüber einem nur im jeweiligen lokalen Markt vertriebenen System konkurrenzfähig.

Grosse Qualitätsdefizite

Mit der zunehmenden Globalisierung werden Lokalisierungen immer wichtiger. Problematisch ist dabei, dass bis auf gut ein Dutzend Anbieter die grosse Mehrheit der im Schweizer Markt tätigen ERP-Anbieter (letztlich weit über 100) überhaupt keine Lokalisie-

Die grosse Mehrheit der ERP-Anbieter hat die Lokalisierungen nicht einmal im Angebot.

rungen anbietet und in aller Regel keine Lokalisierungen für andere Länder ausser der Schweiz und vielleicht ein oder zwei Nachbarländern anbietet. Um einem Kunden jedoch eine gewisse Sicherheit zu bieten, sind eine Auswahl von 20 und mehr Länderlokalisierungen notwendig. Marktführende Systeme bieten mittlerweile mehr als 50 Länderversionen an.

Ein grosses Problem stellen die vielfältigen Qualitätsdefizite von angebotenen Lokalisierungen dar. Einer von einem Anbieter präsentierten Liste mit Ländernamen zu glauben, wäre töricht. Daher ist es zwingend, die Qualitätskriterien

für Lokalisierungen zu prüfen. Als Definition kann man dabei behalten: Eine Lokalisierung muss alle Funktionen und Prozesse umfassen, um aus einem global ausgerichteten System ein lokal einsetzbares und auch marktkompetitives System zu machen.

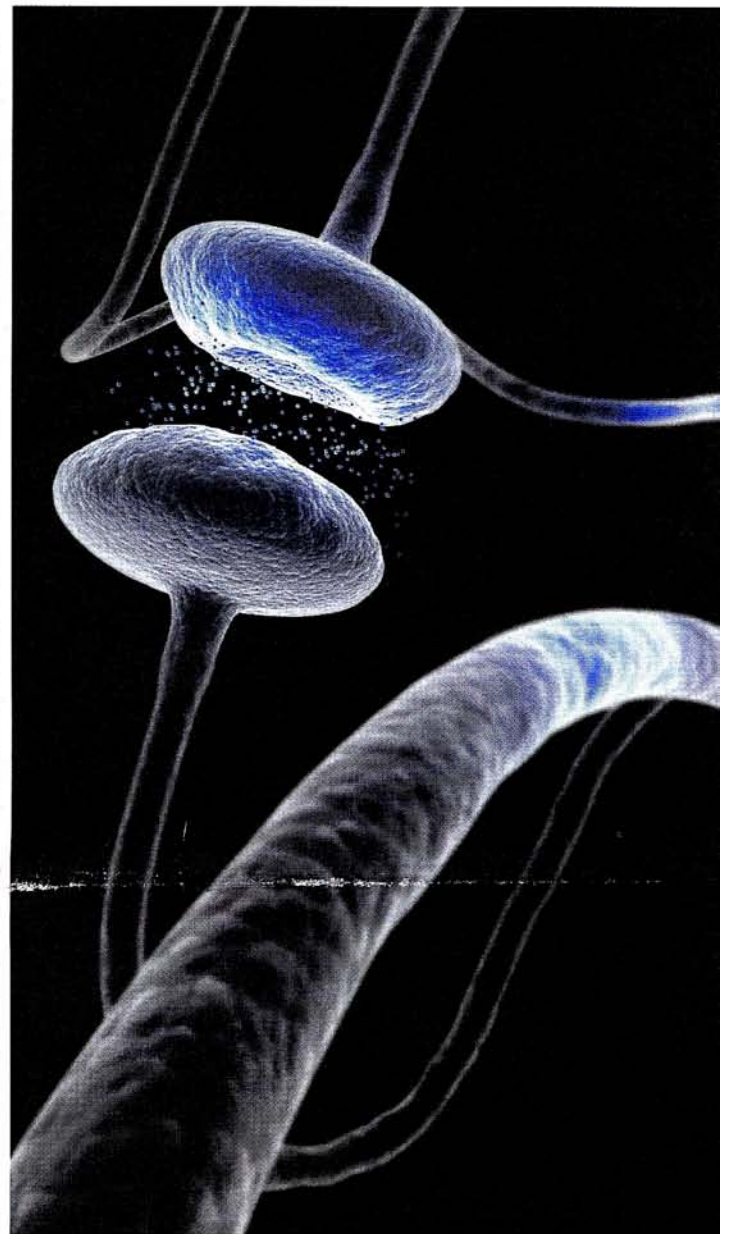
Die übliche Einschränkung auf gesetzliche Anforderungen greift dabei deutlich zu kurz. Neben vom Gesetzgeber definierten Vorgaben, etwa in Bezug auf Buchungsregeln oder die Gestaltung von Rechnungsbelegen, sind auch sonstige regulatorische und normative Aspekte zu beachten. Ein klassisches Beispiel aus der Schweiz ist der VESR – im Volksmund auch Oranger Einzahlungsschein genannt –, der nicht vom Gesetzgeber vorgeschrieben ist, aber den in der Schweiz üblichen Geschäftspraktiken entspricht. Eine fehlende VESR-Funktionalität würde in vielen Fällen einen Wettbewerbsnachteil ausmachen.

Leider gibt es keine einheitlichen und durchgängigen Prüfrichtlinien zur Bestimmung der Güte von Lokalisierungen. Zwingend, aber noch immer sehr selten anzutreffen ist daher eine Dokumentation der Lokalisierung je Land sowie idealerweise ein Zertifikat einer Buchprüfungsgesellschaft. Solche Zertifikate sind leider nur in wenigen Ländern möglich, sodass man hier nicht zu viel erwarten kann. Für Lokalisierungen im deutschsprachigen Raum, in Westeuropa und in Nordamerika sollte ein Anbieter jedoch über unabhängige Zertifikate verfügen. Als Faustregel gilt, dass diese nicht älter als drei Jahre sein sollten.

Hausaufgaben erfüllen

Ist geklärt, dass eine Software über die notwendigen Lokalisierungen verfügt, stellt sich schnell die Frage, wie man ein lokalisiertes System in einem bestimmten Land einführt (siehe Kasten). Hier steht man schnell vor dem Dilemma, dass der Beratungspartner in der Schweiz auf eine lange Liste mit Niederlassungen verweist. Dahinter steht klar die Offenbarung, dass letztlich nur im lokalen Markt tätige Berater auch die lokalen Anforderungen, aber auch Gepflogenheiten kennen. Wichtig ist hier vor allem auch eine gute Kenntnis, wie bestimmte Vorschriften in die Praxis des Alltagsgeschäfts umgesetzt werden können und müssen.

Letztlich ist die Kompetenz des Einführungs- und Vertragspartners am Hauptsitz gefragt: Auch wenn das Thema Lokalisierungen schwer ist, braucht es auf der globalen Projektebene einen Lokalisierungsexperten, der in der Lage ist, echte Lokalisierungsanforderungen von vordergründigen Täu-



Wie beim Austausch von Botenstoffen zwischen Synapsen: Die Richtung muss stimmen.

schungsmanövern zu unterscheiden und das Thema strukturiert und geplant in den Einführungsprozess eingliedert. Gerade hier müssen die meisten Beratungs-

und Dienstleistungsanbieter noch einige Hausaufgaben erfüllen: Auch wenn die Liste der Länderlokalisierungen noch so lang ist, der übliche Verweis, dass man dann

mit lokalen Beratern arbeitet, löst das Problem nicht.

Eric Scherer, Partner und Geschäftsführer, I2s Consulting, Zürich.

LOKALISIERUNG

Gefahren aus dem Land heraus

Eigendynamik Je nach Land zeigen sich schnell grosse kulturelle Unterschiede und das Problem, dass wir gerade in der Schweiz stets von einer hohen Rechtssicherheit und Zuverlässigkeit behördlicher Angaben ausgehen. Schnell führt eine solche Delegation an Niederlassungen und Partner jedoch zu einem Aufblähen des Projekts und im schlimmsten Fall zu lokalen Autonomiebewegungen im eigenen Unternehmen.

Ausrede Oft genug schon gab es Fraternisierungsbewegungen zwi-

schen dem lokalen externen Berater und den lokalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im eigenen Unternehmen. In der Folge wird der Zwang zur Lokalisierung als universelle Begründung dazu genutzt, wieso denn dieser oder jener Standardprozess aus dem Hauptsitz-Template nicht funktioniert.

Verwässerung Die Lokalisierungsthematik birgt damit auch die Gefahr der Aufweichung einer unternehmensweiten Prozessstandardisierung und -Harmonisierung, wie sie sehr häufig mit globalen ERP-Rollouts verknüpft wird.

NACHGEFRAGT | ERIC SCHERER, Geschäftsführer und Gründer der Zürcher Beratungsfirma i2s

«Das Thema «Kultur» wird in der Schweiz völlig unterschätzt»

In welcher Hinsicht bestehen grosse Differenzen bei den Anforderungen an ERP-Systeme in der Schweiz und anderen Ländern?

Eric Scherer: Klassischerweise ergeben sich Unterschiede vor allem im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens. Hier gibt es in der Schweiz wie auch in anderen Ländern jeweils lokale Gesetzgebungen und Normen. Obwohl sich die Rechnungslegungsvorschriften durch zunehmende Internationalisierung der Praktiken immer mehr angleichen, steckt hier der Teufel im Detail. Kleinigkeiten wie Mehrwertsteuerregeln oder nur die Frage, ob bei mehrseitigem Rechnungsdruck Zwischensummen mit oder ohne Mehrwertsteuer ausgewiesen werden müssen, können ganz schön



ERIC SCHERER

Kopfzerbrechen bereiten. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Produktion. Hier sind lokale Organisations- und Führungspraktiken deutlich dominierender, aber auch arbeitsrechtliche Anforderungen von grosser Bedeutung. Viele sog. Template-Projekte scheitern gerade an dem unsinnigen Versuch, Produktionspraktiken auf allen Ebenen weltweit zu vereinheitlichen.

In welcher Hinsicht bestehen kaum Differenzen?

Scherer: In den klassischen Logistikfunktionen und der eigentlichen Kundenauftragsabwicklung gibt es immer weniger Unterschiede. Hier sind firmenspezifische Anforderungen wesentlich wichtiger, etwa das Outsourcing von gewissen Dienstleistungen in der Logistikette.

Neben technischen und rechtlichen Elementen spielt auch die «Kultur» eine Rolle – wie wichtig ist sie bei ERP-Systemen?

Scherer: Das Thema Kultur wird völlig unterschätzt. Natürlich redet jeder von Soft Factors, welche Auswirkungen das auf die ERP-Benutzerkultur hat, wird aber meist nur anekdotisch angegangen. Gerade für die Schweiz und den gesamten deutschsprachigen

Raum gilt: Wir sind Kontrollfanatiker und gegenüber ERP-Prozessen überhaupt nicht «relaxed». In vielen Ländern wird mit ERP viel lockerer umgegangen und nicht für jeden Sonderfall eine Lösung gesucht. Hier könnten wir von anderen Kulturen noch viel lernen.

Gerade KMU sind oft geschäftlich mit einigen wenigen Schlüsselkunden verbunden – ist dieser Anpassungsdruck stark?

Scherer: Ja und Nein. Ja, viele KMU haben sich mit dem Themenfeld «elektronische Anbindung der Schlüsselkunden» viel zu wenig beschäftigt und handeln sich dadurch einen deutlichen Wettbewerbsnachteil ein. Nein, denn es existiert bis auf wenige Ausnahmen kein kunden-

individueller Anpassungsdruck. Stattdessen setzen die grossen Schlüsselkunden in den meisten Branchen auf allgemeine oder branchenspezifische Normen. Doch gerade hier ist die Schweiz schwach, da die KMU-Landschaft dazu neigt, sich in den entsprechenden Normungsgremien nicht zu engagieren.

Welche ERP-Systeme kommen derzeit bei Anwendern besonders gut an, welche weniger?

Scherer: Im Moment haben wir einen fatalen Trend zur Einfachheit. Viele Entscheider hätten es wohl am liebsten, wenn es iPod-ERP-Systeme gäbe: Einfach und mit einem Finger zu bedienen. Wenn schon nicht iPod, dann doch wenigstens wie ein Web-

Browser. Dabei werden zwei Dinge vergessen: Erstens sind ERP-Prozesse in vielen Fällen komplex, und letztlich ist es gerade diese Komplexität, die – gekoppelt mit Kompetenz – vielen Schweizer KMU die Daseinsberechtigung sichert. Zweitens sind Weboberflächen zwar einfach und intuitiv zu bedienen, von der Bedieneffizienz aber sehr schlecht. So lassen sich Aufträge mit vielen Bestellzeilen oder Buchungstapeln in der Buchhaltung noch immer mit Tab-Taste und Tastatur schneller bearbeiten als mit häufig unendlich vielen Mausclicks. Die Marktwahrnehmung auf Kundenseite ist leider von hohen Erwartungen und wenig Realismus geprägt.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ