

ERP-Projekte in China erfolgreich managen

Dr. Eric Scherer, Miriam Urban

Für viele Unternehmen stellt ihre eigene Globalisierung aber auch eine grosse Herausforderung dar. Es gilt, Prozesse und Führungssysteme mit den neuen Anforderungen abzustimmen. Eine wichtige und häufig unterschätzte Rolle spielen dabei ERP-Systeme, die letztlich schon heute für die Prozesseffizienz und -effektivität zuständig sind. Will man nachhaltig Erfolg haben, gilt es, diese an die neuen Anforderungen anzupassen. Am Beispiel «China» sollen diese Veränderungen aufgezeigt werden und der «Zusammenprall der Kulturen» zwischen der schweizerischen «ERP-Denke» und einem China zwischen Reglementierung und kreativer Energie aufgezeigt werden.

Globalisierung stellt Prozesse und Systeme auf den Prüfstand

Die Welt ist rund und hört schon lange nicht mehr an der Kantongrenze oder den Landesgrenzen auf, auch wenn diese Meinung noch immer die Stammtischdenke dominiert. 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. In vielen Fällen ist der Schritt nach Osten am Anfang eher ein Abenteuer als ein straff geplantes Vorgehen. Mit der Zeit spielen Kosten- und Prozesseffizienz auch in den früheren «Billiglohnländern» eine erhebliche Rolle. Damit gewinnt das

In kürzester Zeit ist der «Blick nach Osten» für viele KMU zu einer neuen Perspektive geworden. Osteuropa, China, Indien und andere asiatische Länder und Regionen bieten nicht nur die Möglichkeit, Waren und Arbeit kostengünstig einzukaufen, sondern sind mit ihren boomenden Volkswirtschaften selbst zum Markt geworden. Wer nicht vor Ort dabei ist, verpasst schlichtweg Chancen.



Thema «ERP Einsatz» an Bedeutung, führt jedoch auch zu erheblichen Problemen: Die Mehrheit der am Schweizer Markt präsenten ERP-Anbieter gerade für KMU sind noch immer eher national ausgerichtet. Sie sind weder für einen internationalen Mehrstandort-Betrieb mit durchgängigen Prozessen hin ausgerüstet, noch werden die Lokalisierungsanforderungen vieler Länder erfüllt, es fehlt an getesteten

Sprachversionen und allzu häufig auch an entsprechenden Supportangeboten. Am schwierigsten ist jedoch die fehlende Erfahrung sowohl auf Seiten der jeweiligen Berater als auch auf Anwenderseite. Zwar sind internationale ERP-Projekte mit Roll-Outs in zahlreichen Ländern bei Grossunternehmen und Konzernen schon seit vielen Jahren üblich – die Kostenstruktur und der interne Aufwand, der hier jedoch

Best-Practices aus Anwender-Perspektive

ERPGOEEAST® (www.erpgoeast.info) ist eine von der intelligent systems solutions (i2s) GmbH ins Leben gerufene Initiative, die sich mit den Herausforderungen und Problemen von ERP-Projekten in Asien und Osteuropa befasst. Die Wissens- und Forschungsplattform stellt für internationale Unternehmen das notwendige Wissen zur Verfügung, um die Herausforderungen, welche mit diesen Projekten verbunden sind, zu handhaben und kritische Erfolgsfaktoren zu erkennen.

pro Land betrieben wird und wurde, sind gänzlich KMU-inkompatibel. Ein ERP-Projekt im Ausland wird so auf einen Schlag zu einer Pioniertat.

Zahlreiche unternehmerische Herausforderungen

China ist einer der aktuellen Boom-Regionen. Mittlerweile verfügen gut 350 Schweizer Unternehmen über etwa 600 Niederlassungen in China. Grossmehrheitlich sind dies mittlerweile auch KMU, wobei die Grösse der chinesischen Niederlassung von wenigen Personen bis hin zu ausgewachsenen Fabriken variieren kann. Ziel eines ERP-Einsatzes in China ist es an erster Stelle, die Anbindung der chinesischen Tochter an das Mutterunternehmen und seine Prozesse zu gewährleisten. Ziel muss es sein, auch in China jene Zuverlässigkeit und Güte für die Geschäftsprozesse sicherzustellen, die man von einem Schweizer Unternehmen erwarten kann. An zweiter Stelle steht sicher die Herausforderung, die chinesische Tochter in das eigene Controlling mit einzubeziehen. Dies ist umso wichtiger, da sich eine China-Expansion auch schnell zu einem finanziellen Fiasko auswaschen kann. Zwar bestehen noch immer erhebliche Kostenvorteile, die Kostenzuwachsrate sind aber ebenso immens. Diesen unternehmerischen Herausforderungen stehen sowohl kulturelle als auch gesetzgeberische Einschränkungen gegenüber. China hat nicht nur eine Kultur, die für uns schlichtweg fremd und unbekannt ist, auch das Bildungssystem und die Arbeitsethik weichen deutlich vom Schweizer Standard ab und wirken sich erheblich auf das ERP-Bedienerverhalten aus.

Der gesetzgeberische Rahmen stellt zahlreiche Anforderungen, mit denen jedes Unternehmen schon bei der Gründung konfrontiert wird. Diese setzen sich jedoch bis auf die Prozess- und EDV-Ebene fort. So ist es in China nicht möglich, einfach eine Rechnung zu schreiben. Da der chinesische Staat quasi überall dabei sein möchte, muss die Rechnungsstellung in einer vom chinesischen Staat gestellten und überwachten Fiskalsoftware, dem Golden Tax System, erfolgen. Diese «Neugier» erkennt man schon, wenn man eine einfache Handrechnung bekommt: Diese werden auf speziellen, nummerierten Vordruckblöcken erstellt, der Durchschlag geht immer an die entsprechenden Behörden.

Typisch China: Spezielle Herausforderungen für ERP-Projekte

Länderspezifische Lokalisierungsanforderungen gehören zu den zentralen Herausforderungen für erfolgreiche ERP-Projekte in China. Unabdingbar ist eine Unicode-Unterstützung durch das System, da die Buchführung in chinesischer Sprache erfolgen muss. Ausserdem empfiehlt es sich, die wichtigsten Prozesse, Formulare und Korrespondenzen in chinesischer Sprache abzuwickeln wie z. B. Dokumente für die Behörden. Hier ist auch zu beachten, dass es zwei chinesische Schriften gibt: während «Traditional Chinese» in Hongkong oder Taiwan verwendet wird, ist in der Volksrepublik China «Simplified Chinese» zwingend. Nichts ärgerlicher, als wenn ihnen ihre chinesischen Anwender erklären müssen, dass sie die chinesischen Zeichen gar nicht verstehen. Die Rechnungslegung muss behördlich vorgeschrieben in Chinesisch erfolgen, ausländische Firmen dürfen hierfür aber parallel eine andere Sprache verwenden. Die Schnittstelle zum sogenannten «Golden Tax System» stellt eine chinesische Besonderheit dar. Das Golden Tax System ist für die Fakturierung in China obligatorisch. Die vom System erzeugten Rechnungsbelege haben ein von den Finanzbehörden vorgegebenes Layout, eine begrenzte Anzahl Positionen und einen festgelegten Maximalbetrag pro Beleg sowie eine Nummer, die die Kontrolle ermöglicht. Es sind aber nicht nur die Anforderungen an das ERP-System an sich, die eine Herausforderung darstellen. Hinzu kommt der steigende Kostendruck, der für

die Geschäftstätigkeit in China als wettbewerbsentscheidend wahrgenommen wird sowie das Thema Schutz und Sicherheit des geistigen Eigentums. Problematisch ist es zum Beispiel, wenn die monatlichen ERP-Lizenzen mehr kosten, als die Löhne der Anwender. Gerade das Preisgefüge internationaler ERP-Anbieter macht hier der Wirtschaftlichkeit häufig einen Strich durch die Rechnung. Häufig unterschätzt wird der Bereich der Soft Factors. Aufgrund der noch vergleichsweise geringen Dichte von ERP-Installationen in der chinesischen Unternehmenswelt verfügen die meisten lokalen Mitarbeitenden noch nicht über Anwenderkenntnisse im ERP-Bereich. In Hochschulen ist «ERP» zwar ein Boomthema, hier wird jedoch statt Anwenderwissen reine Theorie amerikanischer Prägung gepaukt. Dieser Umstand macht ERP-Projekte in China auch zu Ausbildungsprojekten, was in die Zeit- und Ressourcenplanung eines Projekts mit einfließen muss. Ein weiteres, häufig hausgemachtes Problem ist der Spagat zwischen weltweiter Gruppenstrategie und lokalen Besonderheiten zu meistern. Standardisierte gruppenweite Prozesse versprechen optimale, effiziente Abläufe, aber durch fehlende Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten und Besonderheiten können sich diese Vorteile ins Gegenteil kehren.

Erfolgsfaktoren für ERP-Projekte in China

Für ERP-Projekte ist es erfolgsentscheidend, globale Strategien an China anzupassen. Dies schliesst mit ein, standardisierte globale Prozesse vor ihrem Transfer nach China auf ihre Übertragbarkeit zu prüfen, da es nicht zwingend auch die besten Prozesse für China sind. Der enorme Zeit- und Kostendruck in China machen eine gründliche und detaillierte Projektplanung erforderlich. Nur so ist eine kosteneffiziente, schnelle Durchführung des Projekts möglich. Bei der Auswahl eines geeigneten Systems für den chinesischen Standort sollten Systeme von lokalen chinesischen Systemen kein Tabu sein. Unabhängig davon, welches System eingesetzt wird, sollten in der Planung lokale Ressourcen berücksichtigt werden, die bereits Erfahrung mit der Umsetzung der spezifischen lokalen Anforderungen haben. ■