

Perspektiven für internationale KMUs

Die Omnipräsenz der Globalisierung erfasst zusehends den KMU-Sektor, jedoch haben es viele Unternehmen bisher versäumt, sich der Herausforderung zu stellen. Gerade in Bezug auf IT- und ERP-Landschaft können die Konsequenzen fatal sein. *Eric Scherer*



Dr. Eric Scherer

ist Geschäftsführer der i2s consulting in Zürich und einer der führenden anbieterneutralen ERP-Experten im deutschsprachigen Raum. Er berät seit Jahren namhafte und innovative Unternehmen im Mittelstand rund um die Themen ERP, Prozesse und IT. Er hat zahlreiche «Global ERP»-Projekte betreut und begleitet und dabei Erfahrung mit ERP-Problemen in weit über 25 Ländern gesammelt.

Globalisierung ist omnipräsent. Nicht nur ein Blick in die Medien macht deutlich: Die Welt hört schon lange nicht mehr an den Kantons-grenzen auf. Untersucht man den Werdegang vieler Schweizer KMUs in den letzten zehn Jahren, lassen sich drei grosse Trends aus-machen: (1) entweder das Unternehmen gibt es gar nicht mehr, (2) man hat die Selbststän-digkeit verloren und wurde Opfer ein Akqui-sition, oder (3) man ist gewachsen und damit globaler geworden. Die EU-Kommission hat in den letzten fünf Jahren einen Zuwachs von «globalisierten KMUs», das heisst KMUs mit einer oder mehreren Auslandstöchtern, von gut 60 Prozent gemessen. Die Zahlen für die Schweiz dürften dabei sogar noch etwas über dem EU-Schnitt liegen. Welche Folgen die «Globalisierung der eigenen Strukturen» für ein KMU und insbesondere die eigene IT- und ERP-Landschaft hat, ist deshalb ein zen-trales Thema.

Globalisierung von KMUs «It's a trend»

Für viele Mittelständler ist Wachstum und Globalisierung keine Option, sondern ein Zwang: Entweder man expandiert und sucht die Nähe zu Lieferanten- und Kundenmärkten oder man überlebt einfach nicht – zumin-dest nicht mehr als selbstständiges Unterneh-men. Eine Kurzumfrage der i2s research zeigt jedoch, dass die meisten Globalisierungsbe-mühungen auf der strategischen Ebene hän-genbleiben. Globalisierung ist halt «Chef-sache» und den «Chefs» liegt die IT ganz und gar nicht, von ERP-Systemen ganz zu schwei-gen. Natürlich bietet «Globalisierung» mehr als genügend Themen zur Beschäftigungs-therapie: Fragen des geistigen Eigentums in China, Importhindernisse in Brasilien, Ar-beitsgesetze in Italien, Rechtsunsicherheiten in vielen Ländern Osteuropas und natürlich auch die Befindlichkeit der eigenen Mann-schaft am Stammsitz sind hier immer wie-der genannte Gründe. Dabei bleibt die Frage

nach einer nachhaltigen «Operational Excel-lence» ebenso schnell auf der Strecke wie die Frage nach einer optimalen und langfristigen Abstimmung der IT- und ERP-Landschaft mit der neuen, globalen Geschäftsstruktur und derer zukünftiger Entwicklung. Die Folgen solchen Verhaltens ähneln sich: Einerseits betätigt man sich als «Sammler» verschie-denster ERP- und anderer Business-Softwa-re-Systeme, andererseits entstehen «wilde» Datenberge, die einen Datenaustausch zwi-schen den verschiedenen Unternehmens-gesellschaften fast unmöglich machen und obendrein ohne grossen Aufwand nicht mehr migrierbar sind. Gepaart ist diese Situation in aller Regel mit einer sehr schlechten Kennt-nis der eigenen Prozesse in den einzelnen Ländern: «Unsere Buchhaltung in Thailand? – Keine Ahnung.» Die Folge: Ineffizienz auf der operativen Ebene und Blindflug bei den eigenen Unternehmensdaten und Kennzah-len. Hieraus erwächst eine echte Gefahr, da die Zeiten, wo allein schon die Lohnkosten-vorteile eine Präsenz im Ausland rechtferti-gen, langsam aber sicher zu Ende gehen.

Globalisierung als Herausforderung – auch für Anbieter

Damit wird klar: für immer mehr Unterneh-men und insbesondere viele KMUs wird die Konsolidierung der eigenen ERP-Landschaft hin zu einem «globalen ERP» aus einem Guss eine Notwendigkeit. Damit drängen sich eine ganze Reihe von Fragen auf: (1) Wie muss meine ERP-Architektur aussehen, um lang-fristig eine weitere Globalisierung und das ei-gene Wachstum zuzulassen und gleichzeitig in lokalen Märkten schnell und flexibel agie-ren zu können? (2) Welche ERP-Systeme und ERP-Komponenten sind für einen weltwei-ten, globalen Betrieb geeignet? (3) Welche Folgen ergeben sich für die Basistechnologi-en? (4) Wie packt man ein solches Projekt or-ganisatorisch überhaupt an? (5) Welche An-forderungen ergeben sich an meinen Dienst-

leistungs- und Beratungspartner? Diese und viele Fragen mehr müssen gestellt und beantwortet werden. Dabei zeigt sich schnell, dass hier zwei Welten aufeinanderprallen, die nur ansatzweise zusammengewachsen sind. Hier die noch immer vor allem regional agierenden und denkenden Systemanbieter und – in noch viel grösserem Masse lokal geprägt – die entsprechenden Dienstleistungspartner. Dort die neue, grosse und globale Welt, die im Dienstleistungsbereich von grossen Integratoren mit Namenszusätzen wie «Global Services» dominiert sind, die aber leider noch nie wirklich Projekterfahrung im KMU-Bereich gesammelt haben. Zwischen Globalisierung und KMU gibt es im ERP-Markt noch immer ein Loch, das letztlich nur durch ein gewisses Pionierdenken geschlossen werden kann – eine Denkhaltung, wie man sie seit Mitte der 90er-Jahre im ERP-Geschäft nicht mehr kennt.

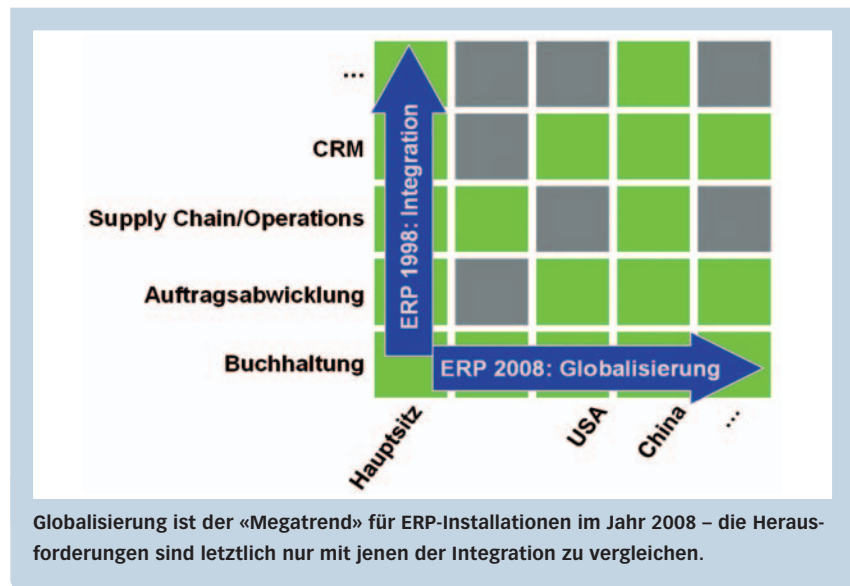
Um es besser zu machen, muss man die Brennpunkte von globalen ERP-Projekten kennen:

- **Harmonisierte Prozesse**

Internationale ERP-Projekte sollen Kosten sparen und die Prozesseffizienz steigern. Einen ERP-Rollout in zahlreiche Ländern 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 sowie lokalen, individuellen und flexibel-anpassbaren Prozessen und Informationen.

- **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 nachher aus Versehen einen Artikel zu verkaufen, der in Polen gar nicht im Sortiment ist.



- **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 gewagt hat. Es hilft nichts: Der Datenpflegeprozess – auf ERP-Deutsch spricht man neu auch von MDM oder «Master Data Management» – muss organisiert werden.

- **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 = Anzahl der Sprachen. Damit kommt man nicht nur an die Grenzen des eigenen Supports, sondern auch an die Grenzen vielen 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 «Kleingedruckte» auch schon in der Fremdspra-

che gepflegt wurde. Am Ende stehen häufig recht peinliche Dokumente, wie etwa jenes wichtige Angebot an einen russischen Investor, das teilweise auf Russisch mit deutschen und englischen Versatzstücken war. Die Sprachstrategie betrifft jedoch nicht nur das System an sich, sondern auch die 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 Projektmitarbeitenden sich ständig stammelnd in einer Fremdsprache abmühen.

- **Beachtung der Lokalisierungsanforderungen**

Ein gefährlicher Fallstrick ist das Thema «Lokalisierung». Damit beschreiben ERP-Anbieter all jene Funktionen vor allem in den Bereichen 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 einigen Softwareanbietern werden die Lokalisierungen von Drittpartnern erstellt und haben sehr unterschiedliche Qualität. Doch selbst bei jenen Softwareanbietern, 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

nicht einfach machen wollen. Projektleiter, die schon einmal Erfahrungen mit Lokalisierungen in Ländern wie Brasilien, Ungarn oder Griechenland gesammelt haben, wissen, worum es geht.

- **Abbildung von «echten» Intercompany-Prozessen**

Auch globale ERP-Projekte haben ihre eigenen «Buzzwords». Diese lauten «Multi-site» und «Intercompany» und beschreiben die vereinfachte Abwicklung des Material- und Werteflusses 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 viel konzeptionelle Ansätze wie es Systeme, 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 eigent-

lich 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.

- **Berücksichtigung der lokalen Anwenderkultur**

Ein echter Engpass stellen die verschiedenen Anwenderkulturen, aber auch die sehr unterschiedlichen Arbeitsumgebungen dar. Eine Vier-Personen-Verkaufsabteilung in Singapur ist nun einmal anders organisiert, wie 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. Dies wiederum führt schnell zu

Konflikten und zu einem jener Probleme, mit denen ERP-Installationen seit je her kämpfen: ERP ist ein basisdemokratisches System und daher letztlich nur so gut, wie die Anwender es nutzen.

Mut zur Pioniertat

Nun könnte man meinen, dass man bei so vielen Problemen und Fallstricken doch eher resignieren und von einem globalen ERP-Projekt doch die Finger lassen sollte. Demgegenüber stehen die vielen Potenziale und Nutzenbereiche. Letztlich befinden wir uns unversehens wieder 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 Strategie». Als reiner Sammler von verschiedenen ERP-Systemen sollte man sich nicht zufrieden geben. ■