

Bunter Strauss an Fehlerquellen Moderne Verkabelungssysteme allein garantieren keine gute Verbindung zur Auslandstochter

Arbeit abnehmen und sie dabei unterstützen, dass die Auslandsexpansion kein Himmelfahrtskommando wird. Doch im Gegensatz zu Großunternehmen sind viele Mittelständler schlecht auf das Abenteuer Ausland vorbereitet und haben schlicht „ihre Hausaufgaben nicht gemacht“, wie die EU-Studie darlegt.

Das kommt auch Helmuth Gümbel in seiner langjährigen Praxis als Analyst und Berater für Unternehmenssoftware immer wieder unter. „Es hilft nichts, irgendeinen Geschäftsprozess in Software zu überführen und später in China festzustellen, dass der vor Ort nicht läuft“, warnt der Gründer der Beratung Strategy Partners mit Sitz in München.

GROSSE NAMEN KEINE GARANTIE

Wie wichtig beispielsweise eine länderübergreifende Homogenität bei global operierenden Unternehmen ist, hat auf tragische Weise das Traditionsunternehmen Schiesser erleben müssen. Die Insolvenz des Unterwäscheherstellers aus Radolfzell am Bodensee wurde maßgeblich von einer schlecht eingeführten betriebswirtschaftlichen Software mitverursacht. So klappte beispielsweise die Anbindung an die chinesischen Lieferanten hinten und vorne nicht: Die Anwender kamen mit dem neuen System nicht zurecht, es wurden falsche Stoffe eingekauft, die Mengen stimmten nicht, ganze Produktionsdaten gingen verloren. Letztlich landeten nur zwei Drittel der bestellten Ware beim Händler. Bis diese Fehler behoben waren und die Software komplett funktionierte, war ein ganzes Jahr vergangen – zu spät.

Selbst wenn die Technik mitspielt: Unternehmen müssen im Anschluss an die Einführung einer neuen Software noch bei vielen Details Hand anlegen, damit aus der Steuerung über Ländergrenzen und Kontinente hinweg am Ende kein Blindflug wird, wie Eric Scherer weiß: „Mittelständler müssen von der Zentrale bis in die Niederlassungen auf identische Kennzahlen zugreifen, sonst geht vieles schief“, sagt der Chef des Züricher Beratungshauses I2S und gibt ein Beispiel: „Wie bewerte ich etwa meine Lagerbestände; die in Deutschland in Euro und die chinesischen in Renminbi? Wenn ich hier keine Klarheit habe, ergeben sich mitunter heftige Wertschwankungen im Lager.“

FOTO: GETTY IMAGES

Saubere Kennzahlen

SOFTWARE | Um eine Expansion ins Ausland steuern zu können, brauchen Mittelständler auch die passenden Computerprogramme. Welche Fehler dabei zu vermeiden sind.

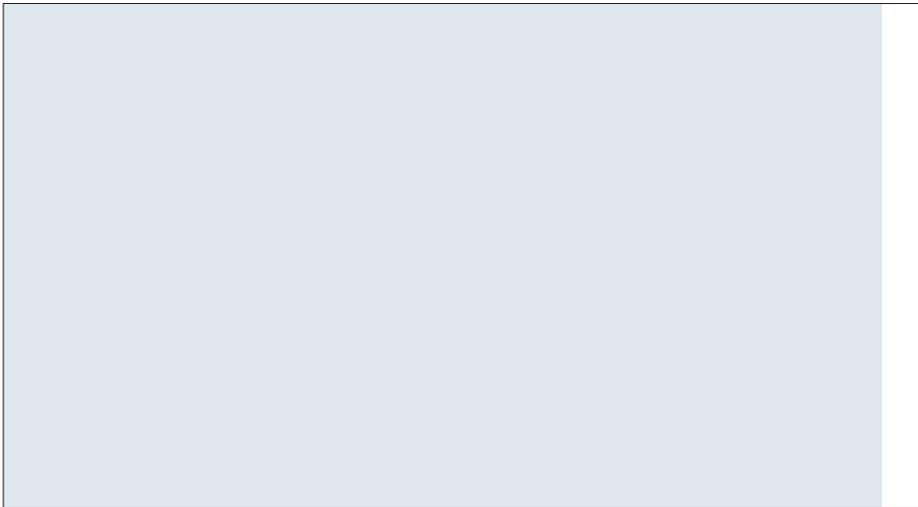
Egal, ob am Kernforschungszentrum Cern in Genf Teilchen durch den Beschleuniger rasen, ob in Amsterdam Hausbootbesitzer dank besonders schneller Verbindungen im lokalen Glasfasernetz surfen oder in China ein neues Kraftwerk ans Netz geht – Technik aus Dortmund spielt dabei eine gewichtige Rolle. Denn die Verkabelungssysteme für alle drei Projekte liefert der Mittelständler Trans Data Elektronik (TDE) aus Dortmund.

Doch der Spezialist für Glasfaser- und Kupferverkabelungssysteme ist nicht nur wegen seines Know-hows in Sachen Netzwerktechnik zum Zuge gekommen: „Wir können unseren Kunden noch ein paar Extras bieten“, sagt TDE-Chef André Engel. So erhalten die Großkunden eine direkte Internet-Anbindung an die IT-Systeme der Dortmunder. Dadurch können sie zum Beispiel über die TDE-Web-Site den aktuellen Lieferstatus online verfolgen oder nachträglich Auftragsänderungen direkt in

das System überspielen. Möglich macht dies eine betriebswirtschaftliche Software von SAP.

TDE ist mit der softwaregestützten Steuerung seiner weltweiten Kunden längst kein Einzelfall mehr. Denn viele Mittelständler expandieren immer stärker global. Bereits 30 Prozent aller europäischen Mittelständler haben in der jüngsten Vergangenheit ein internationales Geschäft entwickelt, ergab eine Studie der Forschungsabteilung der Europäischen Kommission. Von diesen wagten rund 13 Prozent den Schritt nach Russland. Zehn Prozent sind dabei, China zu erobern, und nach Japan trauen sich immerhin mehr als sieben Prozent. Neben sprachlichen Barrieren und Bürokratiehürden sind es vor allem die länderunterschiedlichen technischen Standards, die den Markteintritt erschweren.

Zwar gibt es diverse Softwarelösungen, die Unternehmen einen großen Teil dieser



» Auch seien finanzielle Verluste über Ländergrenzen hinweg möglich, wenn sich kulturelle lokale Unterschiede nicht entsprechend in der Software abbilden ließen. Scherer: „In China ist es zwingend, jeden potenziellen Kunden zum Essen einzuladen. Diese Kosten für die Auftragsgewinnung kann längst nicht jedes System so abbilden. Aber das ist unentbehrlich, um saubere Kennzahlen zu bekommen.“

Helfen sollen Mittelständlern bei derartigen Detailproblemen eigentlich spezialisierte Partner der Softwarehersteller, die üblicherweise von der Auswahl über die Implementierung bis hin zu Anpassungen das Feintuning der Technik übernehmen. Aber: Genauso wie nicht jedes Softwareprodukt für die Expansion geeignet ist, ist es auch nicht jeder Partner, erläutert Berater Gümbel: „Selbst die Branchengrößen Microsoft und SAP haben nur eine überschaubare Zahl hinlänglich international qualifizierter Partner.“ Auch ein klangvoller Name wie Accenture oder IBM bürge keinesfalls für globale Qualität, es gebe länderspezifische Unterschiede. Sein Resümee: „Ein schlechter Partner kann ein gutes Softwareprodukt kaputt machen.“

SOFTWARE MACHT ABHÄNGIG

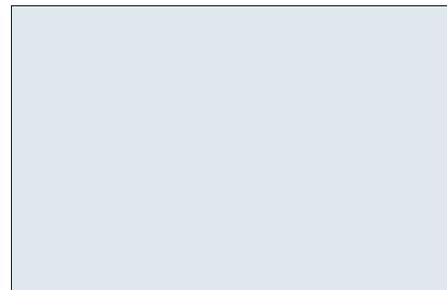
Oftmals ist es das hohe Tempo der Expansion, das Unternehmen sowie seine Partner gleichermaßen unter Druck setzt. „Internationalisierung heißt fast immer, seine gewachsenen Strukturen für ein globales System zu bereinigen“, empfiehlt Berater Scherer.

Ein Rat, den die Juwi AG aus Würzburg südlich von Mainz beherzigt hat. 1996 noch als kleines Windkraftprojekt gegründet, gehört der Mittelständler heute mit 1500 Mitarbeitern und Niederlassungen in

Glänzende Gefahr Der Anlagenbauer Juwi musste gewachsene Strukturen für ein weltweites System ändern

15 Ländern zu den weltweit renommiertesten Projektdienstleistern für erneuerbare Energien. Durch das rasante Wachstum rückten jedoch organisatorische Dinge lange Zeit in den Hintergrund. Konsequenz: eine bunte IT-Landschaft. Doppelseitige Eingaben waren keine Seltenheit, und auch viele Berichte erforderten eine aufwendige Nachbearbeitung. „Entsprechend hoch war die Belastung der Mitarbeiter“, sagt Angelika Büker, Leiterin der Abteilung Veränderungsmanagement bei dem rheinland-pfälzischen Unternehmen.

Juwi entschied sich für eine Zäsur und führt nun, gemeinsam mit der Nürnberger Beratung Rödl & Partner, in den 25 Gesellschaften eine einheitliche Microsoft-Lösung ein. Ein gewaltiger Schritt: Ganze Pro-



Mit dem Start der neuen Software geht die Arbeit erst richtig los

zessketten mussten für das Projekt neu definiert, einheitliche Datenstrukturen aufgebaut und der komplette kaufmännische Bereich inklusive Warenwirtschaft, Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung umgestellt werden. In Summe betraf das mehr als 56 000 Datensätze.

Ist ein solch hochmodernes System erstmal installiert und tief in die Prozesse integriert, begibt sich ein Unternehmen allerdings in eine Abhängigkeit von der Software – und muss auch in den Folgejahren immer wieder das Portemonnaie öffnen. „Bei unserem SAP-System müssen wir für jede größere Anpassung einen Partner hinzuholen“, berichtet etwa TDE-Chef Engel.

NUR MASSENWARE IN DER CLOUD

Er könne anderen Unternehmen nur mit auf den Weg geben, dass eine Umstellung ohne Reibungsverluste illusorisch sei. „Unabhängig vom Erfolg, den wir jetzt mit dem System haben, war damals der Einführungsprozess schmerzhaft. Denn die Software erzeugte in jener frühen Phase beispielsweise falsche Lieferanschriften“, sagt Engel. „Und in das Investitionsbudget müssen die Kosten für die Übergangszeit und für laufende Anpassungen miteinkalkuliert werden.“ Die lassen sich Hersteller wie Partner gut bezahlen.

Darüber hinaus sollten sich Chefs nicht vom Marketinggeklingel der Hersteller etwa hinsichtlich des modernen Cloud Computing beirren lassen. Das Auslagern von Software in die Internet-Wolke sei zwar groß im Kommen und auf den ersten Blick auch preisgünstiger. Aber letztlich sind Cloud-Anwendungen viel stärker Software von der Stange als Programme auf firmeneigenen Computern. Das bedeutet: „In der Cloud ist es schwieriger, eine Anwendung an die individuellen Anforderungen eines Unternehmens anzupassen“, sagt Rüdiger Spies, selbstständiger Softwareexperte und Analyst aus München.

Auch Fachmann Scherer warnt vor überzogenen Erwartungen. Mit detailversessener Ingenieurkultur käme man in Asien nicht weiter: „Unternehmen, die mittels Software ihre Niederlassung in China führen wollen, dürfen vor Ort nicht dieselbe Leistungsfähigkeit wie etwa im Schwarzwald erwarten“, sagt der I2S-Berater. „Schließlich entspricht die unternehmerische Realität dort einfach noch nicht westlichen Standards.“

sven hansel | unternehmen@wiwo.de

Lesen Sie weiter auf Seite 76

