

## SAP-Rollout in die USA: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf einen Blick



### Was beim SAP-Rollout in die USA zu beachten ist

Die USA sind ein wichtiger Markt, in den viele deutsche Mittelständler expandieren. Für den Einsatz von SAP ERP an US-Standorten müssen jedoch regionale Vorschriften bei der Umsatz- und Quellensteuer und der Materialbewertung, Besonderheiten beim Zahlungsverkehr sowie Mentalitätsunterschiede berücksichtigt werden.

**Autor: Michael Winkelmann,  
President & CEO, ORBIS America Inc.**

# SAP-Rollout in die USA: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf einen Blick

Die USA sind für deutsche Unternehmen besonders aus der Fertigungs- und Automobilzulieferindustrie ein bedeutender Absatzmarkt. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, haben viele dieser Firmen eigene Werke oder Vertriebsgesellschaften in den Vereinigten Staaten gegründet. Wie der aktuelle German American Business Outlook (GABO) zeigt, rechnen sie für 2016 sogar mit deutlichen Umsatzsteigerungen. Deshalb sollen in den USA nun vermehrt neue Produktlinien eingeführt, die Ausgaben für Forschung und Entwicklung gesteigert und die Kapazität in der Produktion unter anderem durch den Aufbau neuer Werke erhöht werden.

## Fallstricke beim Rollout umgehen

Damit das Management in Deutschland die wirtschaftliche Entwicklung einer US-Tochter effizient planen und steuern kann, benötigt es aktuelle Informationen und Kennzahlen zu diesem Standort. Die lassen sich am einfachsten einholen, wenn die US-Gesellschaft durch einen SAP-Rollout in die zentrale ERP-Installation der Muttergesellschaft eingebunden wird. Hier lauern jedoch diverse Fallstricke, allen voran Unterschiede in der Steuergesetzgebung, bei der Materialbewertung für die Bilanz und Besonderheiten bei der Zahlungsabwicklung. Hinzu kommen unterschiedliche Maß- und Gewichtseinheiten und der Zeitonenwechsel, ganz zu schweigen von den kulturellen Unterschieden und den sprachlichen Hürden, die es zu überwinden gilt.

## Umsatzsteuer richtig einstellen

Anders als die deutsche Mehrwertsteuer wird die Umsatzsteuer in den USA von den einzelnen Bundesstaaten erhoben. Entsprechend hoch fällt die Zahl der Steuersätze aus, die das SAP-System abbilden muss. Dies ist möglich über den „Jurisdiction Code“, der zusammen mit dem Steuerkennzeichen die Höhe der jeweiligen Umsatzsteuer anzeigt und die Aufteilung des Betrages auf die einzelnen Steuerbehörden (State, County, City) bestimmt.

## Meldungen an das Finanzamt

Zahlungen für Aufträge, die Unternehmen an Selbstständige vergeben – zum Beispiel das Rasenmähen vor dem Firmengebäude, sind laut US-Gesetz den Finanzbehörden zu melden. In manchen Fällen wird sogar die Einkommenssteuer (Income tax withholding) des Auftragnehmers einbehalten und direkt an die zuständige Finanzbehörde überwiesen. Da bei einem Geschäftsvorfall oft mehrere solcher Steuern parallel abzuführen sind, müssen die einzelnen Steuertypen in SAP definiert und zugeordnet werden.

## Scheck- und Kreditverwaltung einrichten

Auch bei der Zahlungsabwicklung mit Zulieferern und Kunden sind Besonderheiten zu beachten: Da ein US-Lieferant in der Regel noch per Scheck bezahlt wird, sind

für die Erstellung, Erfassung und Bearbeitung in SAP die Funktionen zur Scheckverwaltung gemäß den Anforderungen und Regeln der Wirtschaftsprüfer und Banken einzurichten. Die Kunden wiederum zahlen je nach Branche oft mit Kreditkarte, sodass auch ein effizientes Kreditmanagement erforderlich ist, das die Möglichkeit zur Prüfung des Kreditlimits und zur Analyse des Zahlungsverhaltens einschließt.

## Den Materialbestand und Anlagen bewerten

Der Materialbestand für die Bilanz im Rahmen der US-GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) darf entweder über das FIFO- (First In – First Out) oder mit dem LIFO-Verfahren (Last In – First Out) bewertet werden. In den USA gilt darüber hinaus mit der „Historical Cost“ ein gemeinsamer Bewertungsmaßstab für die Anschaffungs- und Herstellungskosten von Maschinen und Anlagen, während in Deutschland zwischen Herstellungs- und Anschaffungskosten unterschieden wird.

## Maße, Gewichte und Beschreibungen konvertieren

Dass Maße und Gewichte auch im elektronischen Datenaustausch korrekt umgerechnet werden müssen, ist selbstverständlich. Sollen gemeinsame Materialien verwendet werden, für die unterschiedliche Mengeneinheiten (Maße, Länge, Volumen) existieren, muss eine Strategie zur Harmonisierung oder zur alternativen Verwendung dieser Mengeneinheiten erarbeitet und umgesetzt werden.

## Entfernungen

Die Distanzen innerhalb der USA, aber auch nach Deutschland machen es erforderlich, die Zeitonen und Lieferzeiten genau zu betrachten. Gerade im Hinblick auf Lieferavisen und in Bezug auf das Auslieferungs- und Anlieferungsdatum bei Transportbestellungen ist dies ein wichtiger Aspekt.

## Menschlichen Faktor bedenken

Der Erfolg eines solchen SAP-Rollouts steht und fällt jedoch mit der Sensibilisierung aller Beteiligten für die kulturellen Unterschiede. Das beginnt schon bei der Projektplanung: Während deutsche Mitarbeiter gewohnt sind, einen detaillierten Einführungsplan zu erarbeiten, der dann auch eingehalten wird, legen US-Beschäftigte in der Regel großen Wert auf Flexibilität und passen ihre Planung im Verlauf des Projekts immer wieder an.

Beide Ansätze haben durchaus ihre Berechtigung. Das Projektteam sollte daher möglichst auch mit deutschen Mitarbeitern besetzt sein. Auf jeden Fall aber muss bei der Projektorganisation berücksichtigt werden, dass das Rollout-Team in Deutschland in das Vorhaben eingebunden wird oder zumindest über alle wichtigen Vorgänge informiert wird. Große Bedeutung, gerade am Anfang

eines Projekts, hat der unmittelbare persönliche Kontakt. Später können, um Zeit und Kosten zu sparen, Workshops und, nach dem Go-Live, auch der Support per Web-Conferencing durchgeführt werden.

#### **Dokumentation erstellen**

Wegen der hohen Mitarbeiterfluktuation in den USA muss die Dokumentation des Rollouts in englischer Sprache vorliegen und laufend aktualisiert werden. Andernfalls droht der Verlust von wichtigem SAP-Know-how, falls Key-User und IT-Mitarbeiter kurz nach dem Abschluss des Rollouts die US-Gesellschaft verlassen.

#### **Gut vorbereitet den Rollout-Erfolg sichern**

Je nach Umfang und Komplexität kann ein solcher SAP-Rollout in die USA drei Monate dauern, oder aber auch bis zu zwei Jahren. Das A und O für den späteren Erfolg des Projekts liegt in der intensiven und genauen Vorbereitung. Sie beginnt mit der Festlegung einer Rollout-Strategie. Eine Fit-Gap-Analyse ermittelt, welche regionalen Anforderungen zu erfüllen und welche der im SAP-Template definierten Prozesse anzupassen und zu erweitern sind, sei es durch Customizing oder durch eine Eigenentwicklung beziehungsweise eine Add-On-Lösung.

Anschließend wird die bestehende Systemlandschaft im Hinblick auf Schnittstellen oder Support analysiert, es erfolgt ein Abgleich der Logistikprozesse, das Mapping

der Kontenpläne, und die Stammdaten werden bereinigt und harmonisiert. Außerdem muss geklärt werden, ob die US-Tochter über ausreichend IT-Personal mit SAP-Know-how verfügt.

#### **Business-Blueprint erstellen, Integrationstests durchführen**

Auf dieser Grundlage wird dann der Business-Blueprint erstellt, der die Anforderungen an die betriebswirtschaftlichen Abläufe dokumentiert. Im Anschluss werden die SAP-Prozesse angepasst und implementiert, und auch die erforderlichen Testfälle werden aufgebaut. Besondere Bedeutung kommt der frühzeitigen Schulung der Key-User zu, die ihr Wissen später an die Business-Anwender aus den Fachbereichen weitergeben sollen. Da ein Rollout ungleich schneller als eine Erstimplementierung durchgeführt wird, verkürzt sich damit die Lernphase für die Key- und die End-User.

Es ist wichtig, vor dem Produktivstart mindestens einen Integrationstest durchzuführen. In der Zeit unmittelbar nach der Inbetriebnahme und bei der Erstellung des ersten Monatsabschlusses ist ein besonders intensiver Support erforderlich, anschließend übernimmt der „reguläre“ Support – wahlweise die deutsche Zentrale oder ein lokaler Berater – die Betreuung des SAP-Systems.



## Mehr Informationen



ORBIS AG, Nell-Breuning-Allee 3-5, D-66115 Saarbrücken, Telefon: +49 (0) 681 / 99 24-0, E-Mail: [info@orbis.de](mailto:info@orbis.de), [www.orbis.de](http://www.orbis.de)

Deutschland ♦ Frankreich ♦ Schweiz ♦ Österreich ♦ Niederlande ♦ USA ♦ China