

Hochschule Harz Wernigerode
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Studiengang Wirtschaftsinformatik

Diplomarbeit

gFrame und das gedas Human Change
Management Framework am Beispiel einer SAP
R/3 Einführung im iranischen Automotive
Sektor

vorgelegt von: David Lamm
Abgabe: 27.04.2007

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Einleitung	6
2 Enterprise Resource Planning Software am Beispiel des SAP R/3 Systems	9
2.1 Standardsoftware	10
2.2 Enterprise Resource Planning Software	11
2.3 Das SAP R/3 System	14
2.3.1 Die SAP AG	14
2.3.2 Produkte der SAP AG	16
2.3.3 Die R/3 Systemarchitektur	18
2.3.4 Anwendungsbereiche und Module des R/3 Systems	20
3 Vorgehensmodelle zur R/3 Einführung	27
3.1 Vorgehensmodelle	28
3.2 Business Process Reengineering	31
3.3 Business Engineering	31
3.4 Der R/3 Business Engineer	33
3.4.1 Das R/3 Referenzmodell	33
3.4.2 Anwendungsbereiche des R/3 Referenzmodells	35
3.5 gFrame	36
3.5.1 Die gedas	37

3.5.2	AcceleratedSAP - ASAP	38
3.5.3	Die Phasen des gFrame Vorgehensmodells	39
3.5.4	Angebot und Vertrag	39
3.5.5	Projektvorbereitung	41
3.5.6	Business Blueprint	43
3.5.7	Realisierung	49
3.5.8	Produktionsvorbereitung	56
3.5.9	Go-Live und Support	57
3.5.10	Wartung und Customer Competence Center	58
3.6	Kritik am gFrame Vorgehensmodell	58
4	Change Management	61
4.1	Change Management Definition	62
4.2	Nutzen von Change Management	63
4.3	Change Management bei ERP-Implementierungen	63
4.4	Das gedas Human Change Management Framework	65
4.5	Arten von Change Management Projekten	66
4.6	Change Management Rollen	68
4.6.1	Change Sponsor	71
4.6.2	Change Agent	72
4.6.3	Change Advocate	75
4.6.4	Change Target	75
4.7	Die Emotionskurve	76
4.7.1	Awareness	77
4.7.2	Self-concern	78
4.7.3	Visualization	79
4.7.4	Practice	79
4.7.5	Acceptance	79
4.8	Der Change Management Prozess	80
4.8.1	Phasen der Veränderung nach Lewin	81

4.8.2	Das Phasenmodell des gedas HCM Frameworks	83
4.9	Change Management Maßnahmen	84
4.9.1	Sponsorship Support	85
4.9.2	Job- und Organisationsgestaltung	86
4.9.3	Fähigkeiten aufbauen (Training)	87
4.9.4	Kommunikation	88
4.10	Bewertung des gedas HCM Frameworks	91
5	SAP R/3 Einführung im Iran	92
5.1	Ausgangssituation	93
5.1.1	Der Auftraggeber - ISACO	93
5.2	Projektablauf	94
5.2.1	Das Vorprojekt	94
5.2.2	Das Einführungsprojekt	95
5.2.3	Change Management Maßnahmen	96
5.3	Die Kulturellen Merkmale des Iran und Auswirkungen auf das Projekt	99
5.3.1	Kulturelles Dimensionsmodell nach Geert Hofstede	99
5.3.2	Bewertung des Ansatzes von Hofstedes	102
5.3.3	Einordnung des Iran in Hofstedes Modell	103
5.4	Erfolgsfakoren bei der Einführung von ERP-Software im irani- schen Markt	107
5.4.1	Erfolgsfaktor: Change Management	107
5.4.2	Erfolgsfaktor: Projektmanagement	108
5.4.3	Erfolgsfaktor: Kulturkompetenz	109
6	Zusammenfassung	111
	Abbildungsverzeichnis	113
	Tabellenverzeichnis	114

Literatur	115
Eidesstattliche Erklärung	122

Kapitel 1

Einleitung

Die Einführung eines komplexen Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Systems stellt hohe Anforderungen an alle beteiligten Personen. Die Unternehmensführung, das mit der Einführung beauftragte Projektteam und die betroffenen Mitarbeiter werden sich mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert sehen. Da die Einführung eines ERP-Systems auch stets tiefgreifende Veränderungen innerhalb des Unternehmens nach sich zieht, sollte den Beteiligten klar sein, dass der Einführungsprozess nicht ausschließlich ein technisches Problem ist,¹ sondern eine Vielzahl weiterer Aspekte beachtet werden müssen. Welches diese Aspekte im Einzelnen sind und wie mit ihnen umgegangen werden sollte, soll im Rahmen dieser Arbeit dargestellt werden.

Zudem soll diese Arbeit eine Art Handbuch darstellen, das sich primär an ERP-Berater, Projektmanager und Change Management Berater richtet, die sich mit der Aufgabe konfrontiert sehen, eine ERP-Lösung in einem ausländischen Markt und somit oftmals auch fremden Kultur einzuführen. Um die Bedürfnisse der oben genannten Zielgruppen zu treffen, ist diese Arbeit in vier inhaltliche Schwerpunkte gegliedert.

Einführend werden technische Grundlagen vermittelt und die modernen ERP-

¹Vgl. Barbitsch (1996) Seite V.

Systeme am Beispiel des R/3-Systems der SAP AG vorgestellt.

Anschließend wird der Einführungsprozess einer ERP-Software näher beleuchtet. Da eine solche Einführung sehr hohe Anforderungen an das Projektmanagement stellt, ist es für den Erfolg des Einführungsprojektes wichtig, einen ganzheitlichen Ansatz zur Begleitung und Unterstützung dieses Prozesses zu verwenden. Die Prinzipien eines solchen Ansatzes verfolgt die Vorgehensmethodik „gFrame“ der gedas, welches ausführlich vorgestellt wird.

Da die modernen ERP-Systeme viele Anwendungsbereiche des Unternehmens abdecken können, wird deren Einführung auch oftmals mit einer umfassenden Neugestaltung der Geschäftsprozesse oder zumindest deren Optimierungen verbunden.² Dies ist der Grundsatz des Business Process Reengineering (BPR), welches ebenfalls im zweiten Teil der Arbeit erläutert wird.

Dass es dadurch zu gravierenden Veränderungen in den Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen des Unternehmens kommt, liegt auf der Hand. Mit diesem Aspekt beschäftigt sich der nächste Abschnitt der Arbeit, in dessen Fokus die von der Veränderung betroffenen Menschen stehen. Da Unternehmen heutzutage ständig Veränderungen - im Kontext dieser Arbeit ist dies die Einführung des R/3 Systems - durchlaufen müssen um wettbewerbsfähig zu bleiben,³ ist es wichtig einen Ansatz bereitzustellen, der diesen Veränderungsprozess begleitet und unterstützt. Das von der gedas entwickelte Human Change Management Framework, welches in Abschnitt 4.4 vorgestellt wird, ist solch ein Ansatz, der auf der Grundlage von theoretischem Wissen und praktischen Erfahrungen erstellt wurde.

Die Besonderheiten von ERP-Einführungsprojekten im iranischen Markt werden im letzten Teil dieser Arbeit erläutert. Dort fließen ebenfalls die vorher aufgezeigten Erkenntnisse mit ein und erhalten einen Praxisbezug, welcher teilweise unmittelbar auf Erfahrungen des Autors dieser Arbeit aus einem

²Vgl. Kirchmer (1996) Seite 1 f.

³Vgl. August-Wilhelm Scheer (2003) Seite V.

ERP-Einführungsprojekt im Iran aufbaut. In diesem Kontext werden Besonderheiten der Kultur identifiziert und darauf basierend Gestaltungshinweise für das Einführungsprojekt gegeben. Die Erläuterung des Ansatzes, der der Identifikation der kulturellen Besonderheiten zugrunde liegt, vermittelt zudem das Wissen, diesen Ansatz auch auf andere Kulturen übertragen zu können.

Diese Arbeit deckt somit die technische, menschliche und kulturelle Seite eines ERP-Einführungsprojektes ab. Daher kann sie in der Praxis als eine Grundlage dienen, einen Überblick über alle wichtigen Aspekte der ERP-Einführung - auch im ausländischen Markt - zu erlangen.

Kapitel 2

Zusammenfassung

Mit dieser Arbeit sollte aufgezeigt werden, dass eine ERP-Einführung nicht nur auf die technischen Aspekte reduziert werden darf. Um den Erfolg solcher Projekte zu garantieren, bedarf es mehr als lediglich der Systemkenntnisse. Zum einen muss ein effektives Projektmanagement gewährleistet sein, welches es mittels geeigneter Werkzeuge und einem strukturierten Vorgehensmodell ermöglicht, den Einführungsprozess zügig und qualitativ hochwertig zu durchschreiten.

Mindestens genauso wichtig ist ein durchdachter Change Management Ansatz, der die von der Einführung betroffenen Mitarbeiter und deren Ängste berücksichtigt. Nicht nur, dass Projekte ohne Change Management Unterstützung am Widerstand der Betroffenen scheitern können, es wirkt sich darüber hinaus auch stark verkürzend auf den Gesamtprozess aus und erhöht zudem noch die Leistungsfähigkeit der Organisation des Kunden. Wird der dieser Arbeit zugrunde liegende Change Management Ansatz streng verfolgt und somit auch das Ziel, eine lernende Organisation zu schaffen, welche in der Lage ist sich ständig selbst zu ihrem Vorteil zu verändern, so wird für den Kunden ein Mehrwert geschaffen, der über die bloße Einführung einer ERP-Software hinausgeht, indem eine insgesamt wettbewerbsfähige Organisation

gebildet wird.

Da die Globalisierung zunehmend voranschreitet und damit auch viele der IT-Beratungsfirmen global agieren, gilt es die Kultur der Zielmärkte zu kennen, um sich sicher in ihnen bewegen zu können. Am Beispiel des Iran wurde hier aufgezeigt, welche Probleme und Besonderheiten auftreten können und wie sich aus grundlegenden Erkenntnissen über die Kultur Lösungen und Handlungshinweise ableiten lassen. Die Ansätze von denen diese Hinweise und Lösungsvorschläge abgeleitet wurden, sind durchaus auch auf andere Kulturen und Länder übertragbar, da die zugrunde liegenden Modelle auf allgemeingültigen Prämissen basieren.

Werden die herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren beachtet und alle zu deren Umsetzung benötigten Maßnahmen ergriffen, so steht der Abwicklung eines erfolgreichen ERP-Projektes im ausländischen Markt nichts mehr im Weg.