

---

# **Einfluss nationaler Charakteristika in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen**

---

Inauguraldissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften an der  
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Passau

vorgelegt von  
Dipl.-Kffr. Luisa Contini Nemmert (geb. Krause Contini)  
geboren in São Paulo, Brasilien

Passau, 2010

Tag der letzten Fachprüfung: 22.12.2010  
Erstgutachter: Prof. Dr. Peter Kleinschmidt  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Franz Lehner

## **Danksagung**

Ich danke meinem Betreuer Herrn Prof. Dr. Peter Kleinschmidt für die Betreuung und Aufgeschlossenheit für das interdisziplinäre Thema, sowie für den fachlichen Austausch und die konstruktive Kritik. Auch danke ich Herrn Prof. Dr. Franz Lehner für die anregenden Gespräche und für das Übernehmen des Zweitgutachtens.

Mein besonderer Dank gilt auch allen, die an der dieser Arbeit zugrunde liegende Studie teilnahmen, mir Einblicke in ihr berufliches Umfeld gewährten und mir von ihren beruflichen Erfahrungen berichteten.

# Gliederung

Gliederung	IV
Inhaltsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	XII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Zur Motivation	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit und zugrunde liegende Fragestellungen	10
1.3 Verwendete Methoden	13
1.4 Aufbau der Arbeit	13
<b>2 Auswahl der Untersuchungsstrategie und Methodik</b>	<b>14</b>
2.1 Begründung zur Auswahl eines qualitativen Ansatzes	14
2.2 Vorstellung der verwendeten Methoden	16
2.3 Gütekriterien in der qualitativen Forschung	24
2.4 Erkenntnisziele und Methoden in der Wirtschaftsinformatik	28
2.5 Zusammenfassung	30
<b>3 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit</b>	<b>32</b>
3.1 Einbettung der Arbeit in die Disziplin der Wirtschaftsinformatik	32
3.2 Einführung von ERP-Systemen	34
3.3 Kultur	53
3.4 Einführung von ERP-Systemen und Kultur	86
3.5 Zusammenfassung	96
<b>4 Wissenschaftliche Vorgehensweise</b>	<b>97</b>
4.1 Untersuchungsumfeld, Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsobjekt	98
4.2 Forschungsdesign	99
4.3 Datenerhebung über explorative Fallstudien	103
4.4 Datenauswertung über qualitative Inhaltsanalysen	115
4.5 Anonymisierung der Interviews	124
4.6 Zusammenfassung	128

<b>5</b>	<b>Fallübergreifende Analyse</b>	<b>130</b>
5.1	Länderspezifische Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	131
5.2	Allgemeine Aussagen der Interviewten zu Art, Umfeld und Ursprung länderspezifischer Herausforderungen	193
5.3	Vorbereitung auf die Mitarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	210
5.4	Zusammenfassung	232
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Hypothesen</b>	<b>233</b>
6.1	Länderspezifische Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen: 16 Erfolgsfaktoren	234
6.2	Art, Umfeld und Ursprung länderspezifischer Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	270
6.3	Vorbereitung auf die Mitarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	278
6.4	Ländertrainings, interkulturelle Trainings oder kultursensibilisierende Trainings?	282
6.5	Nicht berücksichtigte Aspekte	284
6.6	Zusammenfassung	288
<b>7</b>	<b>Konzept zur Berücksichtigung von Länderspezifika bei der Einführung von ERP-Systemen durch ein internationales Projektteam</b>	<b>290</b>
7.1	Zielsetzung des Leitfadens	290
7.2	Aufbau des Leitfadens	292
7.3	Leitfaden nach den sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner	294
7.4	Anleitung zur Durchführung eines Workshops zur interkulturellen Sensibilisierung im Umfeld von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	301
7.5	Zusammenfassung	305
<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>306</b>
	Anhang	309
	Literaturverzeichnis	310

# Inhaltsverzeichnis

Gliederung	IV
Inhaltsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	XII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Zur Motivation	1
1.1.1 Bedeutung von ERP-Systemen	6
1.1.2 Standardsoftware und Individualsoftware	8
1.2 Zielsetzung der Arbeit und zugrunde liegende Fragestellungen	10
1.3 Verwendete Methoden	13
1.4 Aufbau der Arbeit	13
<b>2 Auswahl der Untersuchungsstrategie und Methodik</b>	<b>14</b>
2.1 Begründung zur Auswahl eines qualitativen Ansatzes	14
2.2 Vorstellung der verwendeten Methoden	16
2.2.1 Explorative Fallstudie	17
2.2.2 Experteninterview	19
2.2.2.1 Definition von „Experte“	20
2.2.2.2 Arten von Experteninterviews	20
2.2.3 Desk Research	22
2.2.4 Qualitative Inhaltsanalyse	22
2.3 Gütekriterien in der qualitativen Forschung	24
2.4 Erkenntnisziele und Methoden in der Wirtschaftsinformatik	28
2.5 Zusammenfassung	30
<b>3 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit</b>	<b>32</b>
3.1 Einbettung der Arbeit in die Disziplin der Wirtschaftsinformatik	32
3.2 Einführung von ERP-Systemen	34
3.2.1 Die ERP-Systeme im Fokus der Arbeit	34
3.2.1.1 Das Unternehmen SAP und sein Produkt SAP ERP	36
3.2.1.2 Das Unternehmen Microsoft und sein Produkt Microsoft Dynamics NAV	38
3.2.2 Länderversionen eines ERP-Systems	41
	VI

3.2.3	Projekte zur Einführung von ERP-Systemen	45
3.2.3.1	Anmerkungen zur Projektorganisation	46
3.2.3.2	Projektphasen und Einführungsmethoden	47
3.2.3.3	Anpassung von ERP-Systemen	52
3.3	Kultur	53
3.3.1	Diskussion zum Begriff „Kultur“	55
3.3.1.1	Begriffsherleitung	55
3.3.1.2	Kulturelle Identität eines Individuums	59
3.3.1.3	Unternehmenskultur	61
3.3.1.4	Nationale Kultur	61
3.3.2	Begründung zur Begriffsverwendung und zur Theorieauswahl	62
3.3.2.1	Kulturdimensionen	66
3.3.2.2	Begründung zur Auswahl der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner im Vergleich zu Hofstedes Kulturdimensionen	67
3.3.3	Hofstedes Kulturdimensionen	68
3.3.4	Trompenaars und Hampden-Turners Kulturdimensionen	71
3.3.4.1	Beschreibung der sieben Kulturdimensionen	73
3.3.4.2	Strategie der <i>reconciliation</i> der Wertepole	79
3.3.5	Interkulturelle Trainings	83
3.4	Einführung von ERP-Systemen und Kultur	86
3.4.1	Stand der Forschung	86
3.4.1.1	Literaturrecherche zu Kultur in Information Systems	87
3.4.1.2	Literaturrecherche zur Einführung von ERP-Systemen und zu Erfolgsfaktoren	88
3.4.1.3	Literaturrecherche zu SAP	93
3.4.2	Abgrenzung der Arbeit zur vorhandenen Literatur	93
3.5	Zusammenfassung	96
<b>4</b>	<b>Wissenschaftliche Vorgehensweise</b>	<b>97</b>
4.1	Untersuchungsumfeld, Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsobjekt	98
4.2	Forschungsdesign	99
4.2.1	Phase I	101
4.2.2	Phase II	102
4.2.3	Phase III	103
4.3	Datenerhebung über explorative Fallstudien	103
4.3.1	Die Experteninterviews	104
4.3.1.1	Auswahl der Experten	106

4.3.1.2	Merkmale der Experten	108
4.3.1.3	Untersuchungsgegenstand	109
4.3.1.4	Kernfragen	109
4.3.1.5	Interviewleitfaden und Agenda	110
4.3.1.6	Zeitliches Erkenntnisinteresse	112
4.3.1.7	Befragungsumfeld	112
4.3.1.8	Replikationsprinzip der Experteninterviews	113
4.3.1.9	Aufzeichnung der erhobenen Daten	114
4.3.2	Desk Research	114
4.4	Datenauswertung über qualitative Inhaltsanalysen	115
4.4.1	With-In-Analyse	116
4.4.2	Cross-Case-Analyse	121
4.5	Anonymisierung der Interviews	124
4.5.1	Umgang mit vertraulichen Daten aus den Experteninterviews	124
4.5.2	Codierung der Interviews	125
4.6	Zusammenfassung	128
<b>5</b>	<b>Fallübergreifende Analyse</b>	<b>130</b>
5.1	Länderspezifische Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	131
5.1.1	Auswahl und Kategorisierung der Daten: Bildung von Erfolgsfaktoren	132
5.1.2	Auswertung zu den länderspezifischen Herausforderungen	137
5.1.2.1	Darstellung der erhobenen Daten	137
5.1.2.2	Analyse der Daten auf der Metaebene	145
5.1.2.3	Verwendung von Begriffen innerhalb der Länderanalysen	146
5.1.2.4	Darstellung und Analyse der einzelnen Probleme und Lösungen je Land	147
5.1.2.4.1	Australien	148
5.1.2.4.2	Bangladesh	149
5.1.2.4.3	Belgien	149
5.1.2.4.4	Brasilien	150
5.1.2.4.5	Bulgarien	151
5.1.2.4.6	Chile	153
5.1.2.4.7	China	153
5.1.2.4.8	Dänemark	158
5.1.2.4.9	Deutschland	158



5.1.2.4.10	England	159
5.1.2.4.11	Finnland	159
5.1.2.4.12	Frankreich	160
5.1.2.4.13	Griechenland	161
5.1.2.4.14	Indien	163
5.1.2.4.15	Indonesien	166
5.1.2.4.16	Italien	166
5.1.2.4.17	Japan	167
5.1.2.4.18	Kanada	171
5.1.2.4.19	Kasachstan	171
5.1.2.4.20	Kolumbien	171
5.1.2.4.21	Kroatien	172
5.1.2.4.22	Malaysia	172
5.1.2.4.23	Mexiko	172
5.1.2.4.24	Pakistan	173
5.1.2.4.25	Polen	174
5.1.2.4.26	Portugal	175
5.1.2.4.27	Rumänien	175
5.1.2.4.28	Russland	176
5.1.2.4.29	Schweden	180
5.1.2.4.30	Schweiz	180
5.1.2.4.31	Slowakei	182
5.1.2.4.32	Spanien	184
5.1.2.4.33	Südafrika	186
5.1.2.4.34	Südkorea	186
5.1.2.4.35	Taiwan	187
5.1.2.4.36	Thailand	187
5.1.2.4.37	Tschechische Republik	188
5.1.2.4.38	Türkei	189
5.1.2.4.39	Ungarn	191
5.1.2.4.40	USA	191
5.2	Allgemeine Aussagen der Interviewten zu Art, Umfeld und Ursprung länderspezifischer Herausforderungen	193
5.2.1	Auswahl und Kategorisierung der Daten	194
5.2.2	Auswertung zur Problemart	194
5.2.3	Auswertung zum Problemumfeld	200
5.2.4	Auswertung zum Problemursprung	205
5.3	Vorbereitung auf die Mitarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	210
5.3.1	Auswahl und Kategorisierung der Daten	211

5.3.2	Auswertung: Welche Vorbereitungsmaßnahmen gibt es?	213
5.3.2.1	Gruppierung der erhobenen Daten	213
5.3.2.2	Darstellung der erhobenen Daten	216
5.3.2.3	Analyse der Vorbereitungsmaßnahmen	223
5.3.3	Auswertung: Wie wurden Vorbereitungsmaßnahmen von den Interviewten in der Praxis wahrgenommen?	226
5.4	Zusammenfassung	232
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Hypothesen</b>	<b>233</b>
6.1	Länderspezifische Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen: 16 Erfolgsfaktoren	234
6.1.1	Gesetz	236
6.1.2	Prozess	239
6.1.3	Kommunikationsweise	242
6.1.4	Sprache	246
6.1.5	Arbeitsweise	249
6.1.6	Hierarchie	253
6.1.7	Gender	255
6.1.8	Ansehen	256
6.1.9	Vertrauensaufbau	258
6.1.10	Commitment	260
6.1.11	Zeitverständnis	261
6.1.12	Technische Ausstattung	262
6.1.13	Projektübergabe	263
6.1.14	Projektumfeld	264
6.1.15	Anzahl Landesspezifika	265
6.1.16	Länderversion	268
6.1.17	Kaum oder keine Probleme	269
6.2	Art, Umfeld und Ursprung länderspezifischer Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	270
6.2.1	Problemart	270
6.2.2	Problemumfeld	274
6.2.3	Problemursprung	277
6.3	Vorbereitung auf die Mitarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	278
6.4	Ländertrainings, interkulturelle Trainings oder kultursensibilisierende Trainings?	282
6.5	Nicht berücksichtigte Aspekte	284

6.6	Zusammenfassung	288
<b>7</b>	<b>Konzept zur Berücksichtigung von Länderspezifika bei der Einführung von ERP-Systemen durch ein internationales Projektteam</b>	<b>290</b>
7.1	Zielsetzung des Leitfadens	290
7.2	Aufbau des Leitfadens	292
7.3	Leitfaden nach den sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner	294
7.3.1	<i>Universalism versus Particularism</i>	294
7.3.2	<i>Individualism versus Communitarianism</i>	295
7.3.3	<i>Affective versus Neutral</i>	296
7.3.4	<i>Specific versus Diffuse</i>	297
7.3.5	<i>Achievement versus Ascription</i>	298
7.3.6	<i>Attitudes to Time</i>	299
7.3.7	<i>Attitudes to the Environment</i>	300
7.4	Anleitung zur Durchführung eines Workshops zur interkulturellen Sensibilisierung im Umfeld von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen	301
7.5	Zusammenfassung	305
<b>8</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>306</b>
	Anhang	309
	Literaturverzeichnis	310

## Abkürzungsverzeichnis

ACM	Association for Computing Machinery
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AG	Aktiengesellschaft
AHP	Analytic Hierarchy Process
AMR	Advanced Manufacturing Research
BDS	Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e. V.
BPR	Business Process Reengineering
BRIC	Brasilien, Russland, Indien und China
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CRM	Customer Relationship Management
CSF	critical success factor
DGS	Deutsche Gesellschaft für Soziologie
d. h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie-Norm
Diss.	Dissertation
doi	Digital Object Identifier
Dr.	Doktor
DV	Datenverarbeitung
E-Business	Electronic Business
ECC	ERP Central Component
E-Commerce	Electronic Commerce
E-Mail	Electronic Mail
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et alii (und andere)
evtl.	eventuell
F.	Folie
f.	folgend
FI	Financial Accounting
ggfs.	gegebenenfalls
GAAP	General Accepted Accounting Principles

GPS	Gesellschaft zur Prüfung von Software
HCC	Hochschulkompetenzzentrum
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
IDES	Internet Demo and Evaluation System
i. e.	id est (das heißt)
IKS	Informations- und Kommunikationssysteme
IFRS	International Financial Reporting Standards
inkl.	inklusiv
IM	Information Management
IT	Informationstechnologie
IS	Informationssystem
ISO	International Organization for Standardization
MBS	Microsoft Business Solutions
MIS	Management Information Systems
MS	Microsoft
NAV	Navision
PC&C	Personal Computing & Communication
pdf	Portable Document File
PLM	Product Lifecycle Management
Prof.	Professor
®	Registered Trademark
R/3	Real-Time, Version 3
S.	Seite
s.	siehe
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SCM	Supply Chain Management
s. o.	siehe oben
UA	University Alliances
u. a.	unter anderem, unter anderen
US	United States
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
v.	von/van
WK	Wissenschaftliche Kommission
z. B.	zum Beispiel
zugl.	zugleich

## *Abkürzungsverzeichnis*

---

z. T.	zum Teil
z. Zt.	zur Zeit

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Kundenauftragsbearbeitung	8
Abbildung 2:	Angewandte Methoden der Arbeit	16
Abbildung 3:	Empirische Methode zur Erkenntnisgewinnung	19
Abbildung 4:	Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse	23
Abbildung 5:	Die sieben weltweit größten <i>Global Enterprise Application</i> -Verkäufer nach Umsatz	35
Abbildung 6:	Screenshot aus dem deutsch lokalisierten SAP ERP-System	43
Abbildung 7:	Screenshot aus dem amerikanisch lokalisierten SAP ERP-System	43
Abbildung 8:	Überlegungen zur Auswahl einer geeigneten Anpassungsmöglichkeit	53
Abbildung 9:	Varianten des Kulturbegriffs	58
Abbildung 10:	Drei Ebenen in der mentalen Programmierung eines Menschen	60
Abbildung 11:	Erlernen von Werten und Praktiken	60
Abbildung 12:	<i>A Synthesis of Country Clusters</i>	65
Abbildung 13:	Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen nach Hofstede	70
Abbildung 14:	Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen nach Trompenaars und Hampden-Turner	72
Abbildung 15:	„Model of the country-related CSFs, vendor-related CSFs and organizational-related CSFs affecting ERP implementation“	90
Abbildung 16:	Grafische Darstellung der Begriffsverwendung	99
Abbildung 17:	Struktur des empirischen sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses der vorliegenden Arbeit	100
Abbildung 18:	Angewandte Methoden bei der Datenerhebung	104
Abbildung 19:	Muster der Agenda für das Experteninterview	111
Abbildung 20:	Angewandte Methoden bei der Datenauswertung	116

Abbildung 21: Anonymisiertes Deckblatt zum Interview SAP20iEI_DEE1	119
Abbildung 22: Vorgehensweise der in der Arbeit durchgeführten Cross-Case-Analyse	123
Abbildung 23: Aufteilung der 187 validen Datensätze auf die Problemarten	138
Abbildung 24: Anzahl der Probleme je Land	140
Abbildung 25: Kategorie und Anzahl der Länder, in denen die jeweilige Kategorie genannt wurde	144
Abbildung 26: Kategorie und Anzahl der Datensätze, die zur jeweiligen Kategorie genannt wurden	144
Abbildung 27: War der Interviewte bisher Projektleiter in mindestens einem Projekt zur Einführung von ERP-Systemen?	212
Abbildung 28: Ist für den Interviewten eine kulturelle Vorbereitung vor einem (erneuten) Auslandseinsatz wichtig?	227
Abbildung 29: Wer bestimmt, dass das Team auf seinen internationalen Einsatz interkulturell vorbereitet wird?	228
Abbildung 30: Wurde der Interviewte schon einmal auf seine Tätig- keiten im internationalen Team von Seiten des Unternehmens oder des Projektleiters interkulturell vorbereitet?	229
Abbildung 31: Bereitet der Projektleiter sein Team auf die interkulturelle Zusammenarbeit vor?	230
Abbildung 32: Bereitet sich der Interviewte selbständig auf seinen internationalen Einsatz kulturell vor?	231



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Produktentwicklung zum SAP ERP	37
Tabelle 2:	Produktentwicklung zum Dynamics NAV	40
Tabelle 3:	Bedeutung von „colere“	56
Tabelle 4:	<i>Universalism versus Particularism</i>	74
Tabelle 5:	<i>Individualism versus Communitarianism</i>	74
Tabelle 6:	<i>Neutral versus Emotional</i>	75
Tabelle 7:	<i>Specific versus Diffuse</i>	76
Tabelle 8:	<i>Achievement versus Ascription</i>	76
Tabelle 9:	<i>Attitudes to Time I</i>	77
Tabelle 10:	<i>Attitudes to Time II</i>	77
Tabelle 11:	<i>Attitudes to the Environment</i>	78
Tabelle 12:	Codierung der Software bzw. Dienstleistung, die im Fokus des Interviews stand	126
Tabelle 13:	Zuordnung des Unternehmenscodes zu Unternehmensgruppen	126
Tabelle 14:	Auflistung der Funktionscodes und deren Beschreibung	127
Tabelle 15:	Auflistung der Ländercodes und deren Beschreibung	128
Tabelle 16:	Auflistung der Codes zur Interviewart und deren Beschreibung	128
Tabelle 17:	Anzahl der Probleme nach Land und Problemarten	139
Tabelle 18:	Auflistung der Interviewcodes und deren Anzahl nach Land	142
Tabelle 19:	Anzahl der Länder und Anzahl der Datensätze je Kategorie	143
Tabelle 20:	Bewertung der Antworten zu „Problemart“	195
Tabelle 21:	Unter welchen Projektkollegen entstehen die meisten länderspezifischen Probleme?	201
Tabelle 22:	Bewertung der Antworten zu „Problemursprung“	206
Tabelle 23:	Maßnahmen zur Vorbereitung auf internationale Projekte	214

## *Tabellenverzeichnis*

---

Tabelle 24:	Training zur Vorbereitung auf internationale Projekte	217
Tabelle 25:	Briefing des Projektteams	219
Tabelle 26:	Gesamtprojekttreffen	220
Tabelle 27:	Keine Zeit zur Vorbereitung explizit genannt	220
Tabelle 28:	Personeller Austausch	220
Tabelle 29:	Persönlicher Kontakt	220
Tabelle 30:	Persönliches Profil	221
Tabelle 31:	Projektorganisation	221
Tabelle 32:	Selbständige Informationsbeschaffung	222
Tabelle 33:	Spezielle Dienstleistungen des Unternehmens	222
Tabelle 34:	Unternehmensweite Mitarbeitertreffen	222

# 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, inwiefern nationale Charakteristika bei der Einführung von ERP-Systemen<sup>1</sup> in internationalen Projekten Einfluss auf das Projektergebnis haben. Hieraus sollen Erfolgsfaktoren<sup>2</sup> für den erfolgreichen ERP-Systemeinsatz im Unternehmen ermittelt werden. Zwischen der Betrachtung nationaler Charakteristika und dem Projektergebnis spielt das Verstehen von Kausalzusammenhängen eine zentrale Rolle. Aus diesem Verstehen heraus wird ein Konzept zum erfolgreichen Umgang mit nationalen Charakteristika in internationalen Projekten entwickelt, in denen ein ERP-System eingeführt werden soll bzw. eingeführt wird.

Eingeleitet wird die Arbeit durch die ihr zugrunde liegende Motivation, in der u. a. die Bedeutung von ERP-Systemen hervorgehoben wird. Darauf folgend wird auf die Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit näher eingegangen. Dann werden die verwendeten Methoden genannt. Zum Abschluss des Einleitungskapitels wird der Aufbau der Arbeit beschrieben.

## 1.1 Zur Motivation

Viele moderne Konzerne und Großunternehmen haben Tochterunternehmen bzw. Niederlassungen, die über den gesamten Globus verteilt sind. Die Konsequenz ist, dass bei einer Einführung eines global einheitlichen ERP-Systems in einem solchen Konzern, viele Menschen von dieser Einführung betroffen sind. Denn bei einer Systemeinführung handelt es sich nicht nur um eine rein technische Systemintegration, sondern die soziale

---

<sup>1</sup> „ERP-System“ ist die Abkürzung für Enterprise-Resource-Planning-System. Stahlknecht/Hasenkamp (2006), S. 239 f., definieren „ERP-System“ wie folgt: „ERP-Systeme [...] sind integrierte, als Standardsoftware angebotene betriebliche Anwendungssysteme, die alle wesentlichen operativen und Führungsfunktionen unterstützen. Sie bestehen aus einem Basissystem und verschiedenen funktionsbezogenen Komponenten für unterschiedliche betriebliche Anwendungsgebiete. Diese Komponenten basieren auf einer einheitlichen Datenbank und sind funktional so angelegt, dass auch unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse abgebildet werden können.“ Alternativ werden, insbesondere im deutschen Sprachraum, die Begriffe „ERP-System“, „Betriebliche Anwendungssoftware“ oder „Anwendungssystem“ verwendet (vgl. Gronau (2004), S. 4). Eine ausführliche Definition und Beschreibung von Anwendungssystemen findet sich auch in Schwarze (2000), S. 131-134.

<sup>2</sup> Für eine Definition von Erfolgsfaktoren vgl. Kapitel 3.4.1.2.

Ebene des gesamten Konzerns ist davon betroffen.<sup>3</sup> An einer solchen Einführung wirken meistens Menschen aus unterschiedlichen Ländern mit, was zu kulturbedingten Konflikten führen kann.<sup>4</sup> Während das technische Wissen für die Systemeinführung weltweit zur Verfügung steht, so liegt die eigentliche Herausforderung darin, im Standardsystem lokale Anforderungen des jeweiligen Tochterunternehmens zu erfassen.<sup>5</sup> Dies ist nötig, um einen möglichst großen Nutzen des Systems für das Tochterunternehmen, und damit auch für den Gesamtkonzern zu erzielen.

Eine bedeutende Rolle bei der Einführung von ERP-Systemen spielt das Projektmanagement. Misserfolge und Schwierigkeiten im Projekt werden oft einem falschen Projektmanagement zugerechnet.<sup>6</sup> Bei der Einführung von ERP-Systemen treten Schwierigkeiten nicht nur innerhalb internationaler Projekte auf, sondern auch innerhalb nationaler Projekte. Jedoch ist die Komplexität internationaler Projekte größer als die nationaler Projekte.<sup>7</sup> Dies liegt im Fall von Projekten zur Einführung von ERP-Systemen oft daran, dass zu beachtende nationale Besonderheiten von ausländischen Projektkollegen<sup>8</sup> nicht erkannt oder verstanden werden. Ein wichtiger Teilbereich hier ist die Implementierung landesspezifischer Gesetze und landesüblicher Prozesse. Hinzu kommen in der Landeskultur verankerte Verhaltensweisen der am Projekt beteiligten Personen, die zu Missverständnissen führen können. Es wird vermutet, dass der Fokus bei ERP-Einführungsprojekten meistens auf der Bewältigung technischer Probleme liegt. Kulturelle Aspekte hingegen werden vom Management des systemeinführenden Unternehmens unterschätzt. Zugespitzt kann angenommen werden, dass die weltweit technischen Möglichkeiten zur Systemimplementierung von lokalen Anforderungen beschränkt werden. Im Folgenden

---

<sup>3</sup> Vgl. Krcmar (2005), S. 188. Zur Bedeutung der Komponente „Mensch“ neben der Komponente „Technologie“ vgl. Lehner (1989), S. 225. Hier wird betont, dass beide Komponenten Auswirkungen auf die Leistung, Lebensdauer und auf die Kosten von Anwendungssystemen haben. Dabei beeinflussen sich die beiden Komponenten gegenseitig und es wird auch von „Mensch-Maschine-Systemen“ gesprochen.

<sup>4</sup> Vgl. Merckens (2006), S. 236.

<sup>5</sup> Avison/Malaurent (2007), S. 368, betonen, dass eine weltweite Einführung eines Systemstandards riskant ist, wenn länderspezifische Aspekte nicht berücksichtigt werden. In der Unternehmenswelt wird in diesem Zusammenhang auch von einem weltweiten „Rollout“ eines globalen „Templates“ gesprochen.

<sup>6</sup> Vgl. SAP UA (2007). Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. An dieser Stelle wird ein fiktives Projekt zur Einführung eines ERP-Systems in einem mittelständischen Unternehmen simuliert und diskutiert. Der Sitz des Unternehmens liegt in Magdeburg. Die Einführung wird durch das Beratungsunternehmen intelligence AG mit Sitz in Bielefeld vorgenommen. Das Projektteam besteht vollständig aus deutschen Muttersprachlern.

<sup>7</sup> Vgl. Diethelm (2001), S. 225.

<sup>8</sup> An dieser Stelle soll hervorgehoben werden, dass verwendete Sammelbezeichnungen in der vorliegenden Arbeit für Männer und Frauen gleichermaßen gelten und deshalb als geschlechtsneutral anzusehen sind.

sollen einige Beispiele länderspezifischer Unterschiede bzgl. der Gesetzgebung, der Prozesse und der Menschen zur Illustration des kulturellen Einflusses gegeben werden.

Unterschiedliche gesetzliche Anforderungen zeigen sich z. B. im Steuerwesen. In Deutschland muss das ERP-System die deutschen bundesweit geltenden Umsatzsteuerregelungen abbilden, während in den USA stattdessen sogenannte *sales* und *use taxes* im System zu berücksichtigen sind. Diese werden abhängig vom amerikanischen Bundesstaat, in dem das Produkt oder die Dienstleistung gekauft oder verkauft wird, an ca. 7.500 unterschiedlichen Stellen in unterschiedlicher Höhe erhoben (vgl. Unterkapitel 3.2.2).<sup>9</sup> Ein weiteres Beispiel für stark länderbezogene gesetzliche Bestimmungen ist im Verkaufs- und Einkaufsprozess von Produkten und Dienstleistungen in Brasilien zu finden. Gemeint sind die Regelungen zur *nota fiscal*: In Brasilien wird die Bewegung von Waren besteuert.<sup>10</sup> Deswegen muss zu jeder Lieferung ein bestimmter Steuerbeleg, nämlich die *nota fiscal*, vorliegen.

Auch in Hinblick auf das Thema „Prozesse“ gibt es länderspezifische Unterschiede. In einem der größten Verlage Brasiliens wird beispielsweise ein SAP ERP-System eingesetzt. Der Leiter der Wartungsabteilung muss bei Ersatzteilbestellungen immer die Zustimmung der Einkaufsabteilung einholen, auch in dringenden Fällen. Selbst wenn die Einkaufsabteilung nicht beurteilen kann, ob das gewünschte Teil wirklich benötigt wird und ob es nicht bei einem anderen Lieferanten zu besseren Konditionen zu bekommen wäre, muss sie der Einkaufsbestellung zustimmen. Dies geschieht mit einem „Häkchensetzen“ im SAP-Formular. In anderen Ländern, in denen hierarchische Strukturen eher flach gehalten werden, würde der Leiter der Wartungsabteilung selbständig die Bestellung ausführen und dem Lieferanten zuschicken können. Dies ist damit begründet, dass er der Fachexperte ist und am besten weiß, welches Produkt zu bestellen ist. Ein weiteres Beispiel für länderspezifische Unterschiede im Zusammenhang mit Prozessen findet sich im Formularwesen. In der Türkei beispielsweise ist es üblich, wichtige Dokumente zu stempeln, was auch bei Einführung eines ERP-Systems gern beibehalten wird und somit beachtet werden muss.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Horn (2006), S. 57.

<sup>10</sup> Vgl. Reich (2010), S. 67. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>11</sup> Vgl. Experteninterview SAP55nEA\_DE4.

Zusätzlich zu gesetzlichen und prozessbedingten Landesspezifika, unterscheiden sich auch die Menschen in ihrem Verhalten abhängig von ihrer Landeskultur. Beispielsweise verhalten sich männliche Projektteilnehmer in Deutschland gegenüber einer Projektleiterin oft kooperativer als beispielsweise in Japan.<sup>12</sup> Auch gibt es Unterschiede beim Einhalten von Zielterminen. Diese werden z. B. in Deutschland tendenziell rigider behandelt als in Indien.<sup>13</sup> Ein weiterer und sehr wichtiger Aspekt in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen ist die Art, wie die Planung des Projektes durchgeführt wird. In Deutschland wird z. B. tendenziell mehr Zeit für eine detaillierte Planung eingesetzt als in den USA. Dafür wird in Deutschland die Planung dann eher bis zum Ende des Projektes ohne Veränderungen durchgezogen, während Planungen in den USA flexibler überarbeitet werden.<sup>14</sup>

Einzelne länderspezifische Herausforderungen sind sehr oft gleichzeitig von den drei genannten Bereichen Gesetz, Prozess und Mensch beeinflusst. Beispielsweise mussten die brasilianischen gesetzlichen Regelungen zur *nota fiscal* bei der Systemeinführung in einem Automobilunternehmen in Brasilien abgebildet werden. Die ausländischen ERP-Experten, die das System lokalisierten, mussten dabei erst die Prozesse, die durch die *nota fiscal* bestimmt werden, verstehen und umsetzen. Zudem galt es hier, im internationalen Projektteam kulturbedingte Verhaltensweisen der Kolleginnen und Kollegen zu berücksichtigen. Dieses Zusammenspiel der unterschiedlichen länderspezifischen Charakteristika führte in diesem Fall zu einer Projektverzögerung.<sup>15</sup> Es kann vermutet werden, dass nicht beachtete länderspezifische Aspekte oft mit ein Grund für den Abbruch von ERP-Einführungsprojekten sind.

Auch technische Aspekte beim Customizing<sup>16</sup> des ERP-Systems können zu Problemen in solchen Projekten führen. Eine Studie aus dem Jahr 2004 zeigt auf, dass die meisten ERP-Systeme nordamerikanische oder europäische Geschäftsprozesse abbilden.<sup>17</sup> Dadurch können in anderen Ländern u. a. Probleme bzgl. der landesüblichen Datenformate, Arbeitsabläufe (z. B. Buchungsvorgänge) und Datenausgabe entstehen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Experteninterview SAP21IEI\_DE1.

<sup>13</sup> Vgl. Experteninterview SAP06pEI\_US3.

<sup>14</sup> Vgl. Experteninterview SAP05oEI\_US3.

<sup>15</sup> Vgl. Experteninterview SAP13cEI\_BR1.

<sup>16</sup> Unter „Customizing“ wird eine Art der Anpassung des Standardsystems an das systemeinführende Unternehmen verstanden. Für eine detailliertere Beschreibung der Anpassungsmöglichkeiten vgl. Kapitel 3.2.3.3.

<sup>17</sup> Vgl. Sheu/Chae/Yang (2004), S. 362. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

Eine von der Standish Group veröffentlichte Studie zu ERP-Implementierungsprojekten zeigt, dass diese Projekte durchschnittlich 178 Prozent über dem Projektbudget abgeschlossen werden, 2,5 Mal länger andauern als geplant und nur 30 Prozent der versprochenen Vorteile einbringen.<sup>18</sup> Eine aktuellere Studie der Standish Group aus dem Jahr 2009 (der Chaos Report 2009) zu IT-Projekten in 400 Unternehmen weltweit<sup>19</sup> ergab, dass nur 32 Prozent aller angefangenen IT-Projekte ohne Zeit- und Budgetüberschreitung erfolgreich beendet werden.<sup>20</sup> Ein etwas größerer Teil, 44 Prozent der Projekte, werden mit Zeit- und Budgetüberschreitungen beendet, und erfüllen zudem die Projektanforderungen nicht. Abgebrochen werden 24 Prozent der angefangenen IT-Projekte. Zu berücksichtigen ist, dass zum Zeitpunkt der Studie die Abbruchquote die höchste seit mehr als einem Jahrzehnt war. In der Chaos-Studie wurden sämtliche Arten von IT-Projekten untersucht, worunter u. a. ERP-Einführungsprojekte fallen. Es kann vermutet werden, dass die Erfolgsquote bei Einführungen von ERP-Standardsystemen, die bereits einige Jahre auf dem Markt sind (beispielsweise SAP ERP oder NAV ERP), höher liegt als der Gesamtdurchschnitt aller IT-Projekte. In diesen Fällen profitiert die Einführung von der bereits vorhandenen Erfahrung mit diesen Systemen.

Die genauen Ursachen für das Scheitern der Projekte analysiert der Chaos Report nicht.<sup>21</sup> Als Ursache werden die schlechte Wirtschaftslage und zwei daraus resultierende Konsequenzen vermutet: Erste benannte Konsequenz ist der Personalabbau und die damit einhergehende Arbeitslast-erhöhung für die verbleibenden Mitarbeiter. Zweite Konsequenz ist die erhöhte Anzahl an Maßnahmen zur Risikominderung, die dazu führen, dass Projekte ausgebremst werden. Die Frage, inwieweit länderspezifische Aspekte das Ergebnis für ERP-Systemimplementierungen beeinflussen, bleibt hier offen.

Eine weitere Studie in Bezug auf das SAP ERP-System besagt, dass das Versagen des Systems in einem Unternehmen häufig an der mangelnden Bereitstellung von Budget und Zeit für das Managen des „*Culture Change*“<sup>22</sup> liegt.<sup>23</sup> Letzteres geht häufig mit einer Systemeinführung im Unter-

---

<sup>18</sup> Vgl. Krumbholz et al. (2000), S. 267. Hier wird aus einem „recent Standish Group Report“ zitiert.

<sup>19</sup> Vgl. Zeitler (2009) und Standish Group (2003), S. 2.

<sup>20</sup> Vgl. Standish Group (2009). Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

<sup>21</sup> Vgl. Zeitler (2009). Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

<sup>22</sup> Unter „*Culture Change*“ ist hier hauptsächlich die Veränderung in der Unternehmenskultur gemeint.

<sup>23</sup> Vgl. Gale (2002), S. 88, für den Absatz.

nehmen einher. Ein Aspekt, der hier ebenfalls zu beachten ist, sind Mitarbeiterschulungen, die häufig vernachlässigt werden. Oft wird eine fehlerhafte Technik für das Versagen verantwortlich gemacht, jedoch liegt die Ursache laut Studie am häufigsten am falschen Umgang mit dem System.

Die länderspezifische Betrachtung von Herausforderungen bei einer ERP-Systemeinführung ist ein kaum erforschtes Gebiet. Die Motivation für diese Arbeit begründet sich primär in der großen Relevanz des Themas für die Unternehmenswelt. Ziel ist es, Herausforderungen in diesem Bereich mit Hilfe von Expertenmeinungen aus der Wirtschaft und einschlägiger wissenschaftlicher Literatur zu identifizieren und zu analysieren. Aus dieser Analyse sollen dann Ergebnisse zur Unterstützung internationaler ERP-Einführungsprojekte generiert werden. Dies soll Unternehmen die Möglichkeit geben, sich vor einer Systemeinführung in einem bestimmten Land möglicher Schwierigkeiten bewusst zu werden und vorsorgliche Maßnahmen treffen zu können.

Die Motivation dieser Arbeit liegt u. a. darin begründet, dass ERP-Systeme eine bedeutende Rolle in der Unternehmenswelt einnehmen. Deswegen befassen sich die nächsten Abschnitte zum einen mit deren Bedeutung (Unterkapitel 1.1.1) und zum anderen mit den zwei unterschiedlichen Arten von ERP-Systemen (Unterkapitel 1.1.2).

### 1.1.1 Bedeutung von ERP-Systemen

Die Wirtschaft ist von Globalisierungsprozessen<sup>24</sup> beeinflusst. Die Präsenz internationaler Unternehmen auf lokalen Märkten steigt, wodurch lokale Unternehmen zu einer internationalen Ausrichtung gezwungen werden, um ihre Existenz am lokalen Markt zu sichern.<sup>25</sup> Globalisierung und Lokalisierung finden gleichzeitig statt.<sup>26</sup> Trompenaars und Hampden-Turner schreiben hierzu:

---

<sup>24</sup> Eine Definition für „Globalisierung“ findet sich in Beck (2007), S. 28 f.: „*Globalisierung* meint [...] die *Prozesse*, in deren Folge die Nationalstaaten und ihre Souveränität durch transnationale Akteure, ihre Machtchancen, Orientierungen, Identitäten und Netzwerke unterlaufen und querverbunden werden.“ (Hervorhebungen im Original.)

<sup>25</sup> Vgl. Giaquinto et al. (2003), S. 6.

<sup>26</sup> Vgl. Trompenaars (2009a).



„As markets globalise, the need for standardisation in organisational design, systems and procedures increases. Yet managers are also under pressure to adapt their organisation to the local characteristics of the market, the legislation, the fiscal regime, the socio-political system and the cultural system. This balance between consistency and adaptation is essential for corporate success.“<sup>27</sup>

Spätestens wenn ein Unternehmen Niederlassungen oder Kooperationen in anderen Ländern unterhält, gewinnen länderspezifische Aspekte bei der Abwicklung der Unternehmensprozesse an Bedeutung. Um seine Konkurrenzfähigkeit und somit seine Existenz zu wahren, muss ein Unternehmen zu einem guten Preis schnellstmöglich und mit einer gewissen Qualität den Anspruch der Kunden befriedigen. Um die beste Relation zwischen Preis, Zeit und Qualität zu treffen, muss das Management des Unternehmens eine immer größer werdende Anzahl an Daten und Informationen verarbeiten. Hierbei, und auch zur besseren Verwaltung der Geschäftsprozesse innerhalb eines Unternehmens, unterstützt ein ERP-System. Je größer das Unternehmen, je komplexer die Geschäftsprozesse, desto bedeutender ist der Einsatz eines ERP-Systems.

Dem ERP-System liegt eine einheitliche Datenbank zugrunde, die eine effektive und schnelle Informationsverwaltung, sowie eine vollständige Abbildung von Geschäftsprozessen ermöglicht:<sup>28</sup> von der Planung der Geschäftsprozesse über deren Durchführung bis hin zu ihrer Kontrolle. Dadurch kann das Unternehmen seine Produktivität steigern und seine Kosten u. a. durch Zeiteinsparungen verringern.<sup>29</sup>

Ein kurzes Beispiel soll einen möglichen Auftragsbearbeitungsprozess veranschaulichen, den ein ERP-System unterstützt (vgl. hierzu auch Abbildung 1): Ein Kunde ruft bei einem beliebigen Unternehmen an und erteilt diesem einen Auftrag. Zusätzlich zur Aufnahme der Daten für den Auftrag (z. B. gewünschtes Produkt und gewünschte Produktanzahl) überprüft der Mitarbeiter des Unternehmens, ob im ERP-System des Unternehmens Kundendaten (z. B. Lieferadresse) dieses Kunden bereits vorhanden sind. Falls dies nicht der Fall ist, weil der Kunde z. B. zum ersten Mal beim Unternehmen bestellt, kann der Mitarbeiter die Kundendaten sofort im System aufnehmen. Anschließend meldet das System dem Lagermitarbeiter den Auftragseingang. Ist das Produkt auf Lager, kann der Lagermitarbeiter das Produkt sofort kommissionieren. Wenn das Produkt kommissioniert

---

<sup>27</sup> Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 3.

<sup>28</sup> Vgl. Knöll et al. (2001), S. 11.

<sup>29</sup> Vgl. Ferstl/Sinz (1993), S. 589 f.

ist, kann der Lagermitarbeiter dieses im System vermerken und das Produkt kann dem Kunden ausgeliefert werden. Zudem wird dem Kunden eine Rechnung zugeschickt. Bei Begleichung der Rechnung durch den Kunden ist der Auftragsbearbeitungsprozess abgeschlossen.

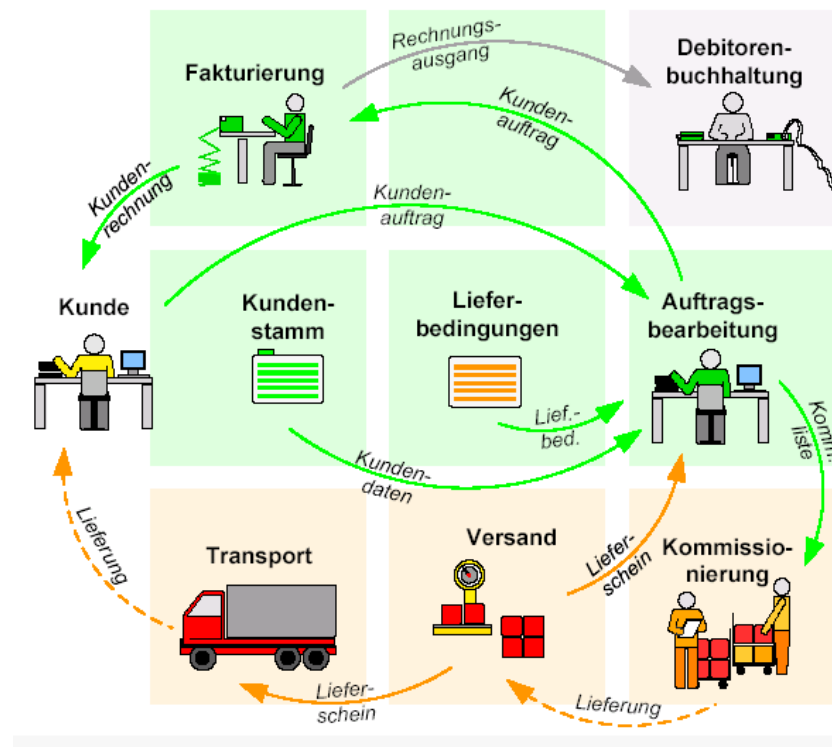


Abbildung 1: Die Kundenauftragsbearbeitung<sup>30</sup>

Der beschriebene Prozess kann sich innerhalb einer Stadt abspielen, aber auch über mehrere Länder hinweg. Und je nachdem, in welchem Land das Unternehmen und der Kunde ansässig sind, können länderspezifische Besonderheiten eine Rolle spielen (z. B. steuerliche Bestimmungen). In den USA fallen, wie bereits oben erwähnt, z. B. *use* und *sales taxes* an, die sich in ihrer Handhabung von den Regelungen zur deutschen Mehrwertsteuer unterscheiden.<sup>31</sup>

### 1.1.2 Standardsoftware und Individualsoftware

Unternehmen können zwei Arten von ERP-Systemen einsetzen: eine Standardsoftware, die in ihren Grundfunktionen fertig programmiert ist,

<sup>30</sup> Entnommen aus GPS (2004).

<sup>31</sup> Vgl. Obert (2007). Hier findet sich eine Analyse zu den *use* und *sales taxes* und deren Berücksichtigung im SAP System in den USA wieder.

extern erworben wird und somit nur an die Organisation und Prozesse des Unternehmens angepasst werden muss, oder eine Individualsoftware, die eigens für das Unternehmen entwickelt wird.<sup>32</sup> In den folgenden Absätzen sollen die zwei genannten Softwarearten in ihren wesentlichen Punkten miteinander verglichen werden.

Steht der Unternehmer vor der Wahl eine Individualsoftware oder eine Standardsoftware als ERP-System im Unternehmen einzusetzen, so sprechen der schnellere Erwerb und die schnellere Produktivsetzung ohne Entwicklungskosten und -risiken für letztere.<sup>33</sup> Hierbei darf der Aufwand nicht außer Acht gelassen werden, der notwendig ist, um das Standardsystem den organisatorischen und funktionalen Anforderungen des Unternehmens anzupassen.<sup>34</sup> Auch muss bedacht werden, dass mit dem Einsatz eines Standardsystems das Unternehmen zwar vom Hersteller herausgearbeitete und beworbene Best Practice-Prozesse<sup>35</sup> einsetzt,<sup>36</sup> jedoch dadurch kaum Wettbewerbsvorteile in der Geschäftsabwicklung gegenüber Konkurrenten realisieren kann.<sup>37</sup> Dies ist dann der Fall, wenn sich die konkurrierenden Unternehmen am Marktführer für ERP-Systeme bzw. Branchensoftware orientieren und somit tendenziell das gleiche ERP-System nutzen.

Im Gegenteil zur Standardsoftware ermöglicht eine unternehmensintern entwickelte Software nicht nur, Wettbewerbsvorteile in der Geschäftsabwicklung zu realisieren, sondern auch eine bessere Anpassung der Informationstechnologie an die individuellen Anforderungen des Unternehmens.<sup>38</sup> Dadurch ist das Unternehmen unabhängig von externen Anbietern von Business-Software und beispielsweise deren Release-Politik.

Im Fokus dieser Arbeit steht nicht die Entwicklung und Implementierung betrieblicher Individualsoftware, sondern die Einführung von ERP-Stan-

---

<sup>32</sup> Vgl. Schwarze (2000), S. 135. Hier wird darauf hingewiesen, dass der Übergang zwischen Standard- und Individualsoftware fließend ist. Denn zum einen bekommt eine Standardsoftware durch ihre erforderlichen Anpassungen an das sie einsetzende Unternehmen einen individuellen Charakter, und zum anderen wird bei der Entwicklung von Individualsoftware häufig Standardsoftware verwendet. Eine ausführliche Typologie von Anwendungssystemen findet sich in Schwarze (2000), S. 135-138. Für eine ausführliche Darstellung von Besonderheiten von ERP-Systemen bzgl. Standardsoftwarepaketen, Integration und Funktionsumfang vgl. Brehm (2001), S. 12-19.

<sup>33</sup> Vgl. Knöll et al. (2001), S. 9-11.

<sup>34</sup> Vgl. Küting (1993), S. 133.

<sup>35</sup> Als „Best Practice-Prozesse“ (im weiteren Verlauf der Arbeit z. T. mit „Best Practice“ abgekürzt) werden in der Unternehmenswelt bewährte Prozesse bezeichnet.

<sup>36</sup> Vgl. Brehm (2001), S. 19 f.

<sup>37</sup> Vgl. Küting (1993), S. 133.

<sup>38</sup> Vgl. Knöll et al. (2001), S. 13 f. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

dardsystemen in einem Unternehmen. Abgesehen davon, dass Standard-systeme auf dem Markt sehr verbreitet sind, sind länderspezifische Herausforderungen, die in Einführungsprojekten gleicher Standardsoftware aufkommen, besser miteinander vergleichbar als im Fall von Individualsoftware-Projekten.

### 1.2 Zielsetzung der Arbeit und zugrunde liegende Fragestellungen

Das Hauptziel der Arbeit liegt darin, internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen bzgl. länderspezifischer Aspekte zu analysieren.

Die Hauptuntersuchungsfrage lautet: Auf welche Weise können länderspezifische Charakteristika in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen berücksichtigt werden, um den Projekterfolg zu steigern? Um diese Frage zu beantworten, werden potenzielle Probleme<sup>39</sup> ermittelt. Als Zweites wird nach deren Lösungen gefragt (wenn vorhanden). Im Einzelfall stellt sie eine Best Fit-Lösung<sup>40</sup> dar. Aus der Gesamtbetrachtung der Best Fit-Lösungen können Best Practices ermittelt werden. Des Weiteren wird danach gefragt, wie Projektteilnehmer auf mögliche Probleme vorbereitet wurden, um hieraus Maßnahmen zur Problemvorbeugung abzuleiten.

Aus obigen Überlegungen ergeben sich die folgenden drei Kernfragen der vorliegenden Arbeit:

- Welche Herausforderungen bzw. Probleme länderspezifischer Art entstanden in einzelnen internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen?
- Wurden diese Probleme gelöst, und wenn ja, wie?
- Wie wurden bzw. werden Projektteilnehmer auf mögliche länderspezifische Themen und Probleme in internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen vorbereitet?

---

<sup>39</sup> Diese „Probleme“ werden in der vorliegenden Arbeit auch als „Herausforderungen“ oder „Konflikte“ bezeichnet.

<sup>40</sup> Als „Best Fit-Lösung“ (im weiteren Verlauf der Arbeit z. T. mit „Best Fit“ abgekürzt) wird die für den Einzelfall beste ermittelte Lösung verstanden.

Hierbei werden Herausforderungen länderspezifischer Art aufgenommen und analysiert. Diese betreffen beispielsweise projektspezifische Aspekte (z. B. die Kommunikation im Projekt), produktbezogene Aspekte (beispielsweise bereits im Standardsystem durchgeführte Lokalisierungen), Aspekte der Produktnutzung durch den User und auch technische Aspekte (z. B. das Anpassen der Funktionalitäten eines Systems durch dessen Customizing, Modifikationen und Erweiterungen)<sup>41</sup>. Aus der Analyse der länderspezifischen Probleme sollen Erfolgsfaktoren für internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen abgeleitet werden.

Im Fokus der Arbeit liegt eine Standardsoftware, das SAP ERP-System. Der Grund hierfür liegt darin, dass SAP den weltweiten Markt für ERP-Systeme anführt<sup>42</sup> und in internationalen Großkonzernen und Konzernen mit mittelständischen Töchtern weit verbreitet ist.<sup>43</sup> Daraus kann gefolgert werden, dass zum einen das SAP ERP-System international erfolgreich eingesetzt wird, und zum anderen aufgrund der Betriebsgröße der Anwender ERP-Systemeinführungen oft in internationalen Teams durchgeführt werden. Auf Platz zwei der Anbieter von betriebswirtschaftlicher Standard-Software auf dem deutschen Markt liegt Microsoft.<sup>44</sup> Aus diesem Grund wurden Erkenntnisse aus Projekten zur Einführung des ERP-Systems Dynamics NAV von Microsoft zum Vergleich hinzugezogen.

Die Arbeit soll einen Beitrag zum wenig wissenschaftlich erforschten Gebiet des Einflusses nationaler Charakteristika bei der Einführung von ERP-Systemen leisten (vgl. Unterkapitel 3.4.1 zum Stand der Forschung). Auch hat sich ein praktisches Interesse von Seiten der Wirtschaft im Verlauf der Arbeit für dieses Gebiet gezeigt. Dieses Interesse findet seinen Ursprung im Globalisierungsprozess der Unternehmenswelt, wovon Projekte zur Einführung von ERP-Systemen betroffen sind. Die im Rahmen dieser Arbeit befragten Projektmitglieder und -leiter von solchen internationalen Systemeinführungen äußerten die Hoffnung, aus den Ergebnissen der Arbeit ableiten zu können, wie sie länderspezifischen Herausforderungen im Projekt vorbeugen bzw. diese lösen können.

---

<sup>41</sup> Der Begriff „Customizing“ bezieht sich auf die Parametrisierung des Standardsystems, „Modifikation“ auf die Umprogrammierung des Softwarecodes und „Erweiterung“ auf zusätzlich programmierte Funktionen im Standardsystem. Zu Anpassungen eines ERP-Systems vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 229-231.

<sup>42</sup> Vgl. D'Aquila et al. (2009), S. 3.

<sup>43</sup> Vgl. Zeitler (2007).

<sup>44</sup> Vgl. Niemann (2009).

Die Arbeit ist interdisziplinär. Ihr Schwerpunkt liegt in der Verbindung der Wirtschaftsinformatik mit Aspekten des interkulturellen Managements. Im Rahmen von Einführungen von Anwendungssystemen kommen oft Probleme auf, die durch die zwischenmenschliche Interaktion von Projektangehörigen unterschiedlicher Länder bzw. Kulturen entstehen. Im Rahmen dieser Arbeit soll ein Konzept erstellt werden, wie Projektmitarbeitern geholfen werden kann, mit solchen Problemen umzugehen. Der Kern dieses Konzeptes ist ein Leitfaden, der die Theorie der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner aufgreift. Es ist im Rahmen dieser Arbeit unmöglich, alle denkbaren Varianten kultureller Überschneidungssituationen zu verstehen und universelle Erklärungen für diese Überschneidungen zu erstellen.<sup>45</sup> Deswegen ist es auch unmöglich, die genauen Konflikte, welche aus solchen Überschneidungen entstehen könnten, vorzusehen und konkrete Handlungsempfehlungen dafür in einem Leitfaden auszuarbeiten.

Aus diesem Grund soll mit Hilfe des Leitfadens im Rahmen eines Workshops zur interkulturellen Sensibilisierung die interkulturelle Kompetenz<sup>46</sup> der Projektmitarbeiter erhöht werden, um sie allgemein im Umgang mit möglichen länderspezifischen Problemen zu schulen. Hierzu sollen die länderspezifischen Ergebnisse und die zu ermittelten Erfolgsfaktoren dienen (eine ausführliche Beschreibung des Konzeptes findet sich in Kapitel 7).

Abgesehen von dem praktischen Beitrag verfolgt die Arbeit das Ziel, mit Hilfe von qualitativen Methoden Hypothesen zu generieren, die in späteren Studien überprüft und ggfs. auch quantifiziert werden können (die Hypothesen finden sich in Kapitel 6).

Abgesehen von inhaltlichen Zielen soll die Arbeit auch durch ihre Methodik einen Beitrag zur empirischen Forschung in der Wirtschaftsinformatik leisten. Hierauf wird in Unterkapitel 2.4 näher eingegangen.

---

<sup>45</sup> Vgl. Tjitra/Thomas (2006), S. 252.

<sup>46</sup> Barmeyer (2010b), S. 59, bezeichnet „interkulturelle Kompetenz“ als eine „analytisch-strategische und handlungsorientierte Fähigkeit, die das Interpretations- und Handlungsspektrum des betreffenden Individuums erweitert, um sich mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich zu verständigen.“

### 1.3 Verwendete Methoden

Die vorliegende Arbeit verfolgt eine explorative Strategie im Rahmen eines qualitativen empirischen Ansatzes. Es werden explorative Fallstudien anhand von Daten erstellt, die hauptsächlich aus Expertenbefragungen erhoben worden sind. Diese Fallstudien werden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und die theoretischen Abschnitte darauffolgend aufbereitet. Abschließend werden die Ergebnisse in einem Leitfaden zur Berücksichtigung länderspezifischer Charakteristika während ERP-Systemeinführungen in internationalen Projekten zusammengefasst. Eine Begründung der Auswahl des Untersuchungsansatzes und der Methoden so wie deren nähere Beschreibung erfolgen in Kapitel 2.

### 1.4 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung in Kapitel 1 wird die Auswahl der Untersuchungsstrategie und der Methodik für die vorliegende Arbeit in Kapitel 2 erläutert. Im folgenden Kapitel 3 wird die Arbeit in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet und relevante theoretische Grundlagen erläutert. Kapitel 4 widmet sich der Beschreibung der wissenschaftlichen Vorgehensweise – also den Aspekten der Datenerhebung und der Datenauswertung. Die tatsächliche Datenanalyse (die Analyse länderspezifischer Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen) erfolgt in Kapitel 5. Diese wird in Kapitel 6 zusammengefasst und in Hypothesen festgehalten. Erkenntnisse aus Kapitel 5 und Kapitel 6 sowie theoretische Aspekte aus Kapitel 3 fließen in Kapitel 7 ein: Hier wird ein Konzept dafür entwickelt, wie Projektmitarbeiter auf den Umgang mit länderspezifischen Herausforderungen in der Zusammenarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen vorbereitet werden können. Kern dieses Konzeptes ist ein Leitfaden, anhand dessen Projektleiter ihr Team selbst vorbereiten können. Abgeschlossen wird die Arbeit mit einem Gesamtfazit zur Arbeit und einem Ausblick in Kapitel 8.

## **2 Auswahl der Untersuchungsstrategie und Methodik**

Der vorliegenden Arbeit liegt ein qualitativer empirischer Ansatz zugrunde. Aufgrund eines seiner methodologischen Prinzipien, dem Prinzip der Explikation (vgl. Unterkapitel 2.3), ist es notwendig, die angewandte Methodik zu beschreiben, damit die Ergebnisse gut nachvollzogen werden können. Zu Forschungsarbeiten im Fachbereich Wirtschaftsinformatik, in den diese Arbeit einzuordnen ist, schreibt Frank: „Gerade in einer Wissenschaft, die durch eine interdisziplinäre Ausrichtung gekennzeichnet ist, sollten die verwendeten Methoden explizit gemacht und gegenüber Verfechtern anderer Methoden gerechtfertigt werden.“<sup>47</sup>

Dieser Aufforderung wird in diesem Kapitel nachgegangen. An erster Stelle wird in Unterkapitel 2.1 die Auswahl eines qualitativen Ansatzes begründet. Daraufhin werden die einzelnen Methoden in Unterkapitel 2.2 kurz vorgestellt und anschließend die in der Arbeit verfolgten Gütekriterien in Unterkapitel 2.3 beschrieben. In Unterkapitel 2.4 wird die Auswahl der Methodik in Vergleich zu Erkenntniszielen und Methoden in der Wirtschaftsinformatik gesetzt. Das Kapitel wird mit einer Zusammenfassung in Unterkapitel 2.5 abgeschlossen.

### **2.1 Begründung zur Auswahl eines qualitativen Ansatzes**

An erster Stelle ist bzgl. der Methodik die Frage zu klären, ob diese einem qualitativen oder quantitativen Ansatz folgen soll.<sup>48</sup> Mit dem im vorhergehenden Kapitel definierten Ziel, Hypothesen zu bilden, die somit das Endprodukt dieser Studie darstellen, kann es sich nur um einen qualitativen Ansatz handeln. Denn bei einem quantitativen Ansatz stehen die Hypothesen am Anfang der Untersuchungen.

Im Rahmen des qualitativen Ansatzes wird eine explorative Strategie verfolgt. Hier geht es um die Ergründung des „Wie?“ und „Warum?“ von Untersuchungsobjekten, die von sozialen Sachverhalten geprägt sind – im Rahmen dieser Arbeit vor allem um länderspezifische Herausforderungen

---

<sup>47</sup> Vgl. Frank (1997), S. 32.

<sup>48</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 117 f., für den Absatz. Übersichtliche Vergleiche als Grafik und in tabellarischer Form der quantitativen und qualitativen Methodologie finden sich in Lamnek (2005), S. 272 und S. 294 f.



in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen (vgl. Unterkapitel 4.1 für eine genauere Beschreibung der Untersuchungsobjekte). Der Untersuchungsgegenstand sind Handlungen, Beobachtungen und Wissen von Personen, die in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen mitwirkten. Das Medium, über das Informationen zu den Untersuchungsobjekten ermittelt werden, ist somit der Mensch und sein Expertenwissen. In Bezug auf die Untersuchungsobjekte wird der Einfluss nationaler Charakteristika in unterschiedlichen Bereichen analysiert. Davon betroffen sind beispielsweise gesetzliche Aspekte, Unternehmensprozesse, vom ERP-Implementierungsprozess betroffene Personen und technische Aspekte. Die genannten Bereiche deuten auf ein stark heterogenes Untersuchungsumfeld hin, dessen Komplexität durch die zusätzliche Betrachtung nationaler Charakteristika steigt. Deshalb ist eine explorative Strategie besonders geeignet.

Aufgrund der soeben genannten Kriterien eignen sich qualitative, explorative, fallbasierte Erklärungsstrategien besser als statistikbasierte Erklärungsstrategien. In letzterem Fall würde z. B. besonderes Wissen der Experten über „ihren“ Fall unerforscht bleiben.<sup>49</sup> Deswegen werden möglichst vollständige, rekonstruierende Untersuchungen einiger Fälle mit Hilfe von Experteninterviews durchgeführt. Diese werden anschließend auf Kausalzusammenhänge analysiert.<sup>50</sup> Aus der Auswahl der beschriebenen Erklärungsstrategie folgt, dass qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden ausgewählt werden müssen.<sup>51</sup>

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, die qualitativ generierten Hypothesen, können sowohl in qualitativen als auch in quantitativen Folgestudien näher untersucht werden. In den Hypothesen festgehaltene Kausalzusammenhänge können beispielsweise mittels strukturenprüfender Verfahren näher untersucht werden.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 35.

<sup>50</sup> Zur theoretischen Fundierung dieses Vorgehens vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 34 f. Zur Begründung der Analyse weniger Fälle vgl. Lamnek (2005), S. 300 f. Und zur Begründung der Analyse weniger Fälle bei der methodischen Anwendung des problemzentrierten Interviews vgl. Witzel (1982), S. 78.

<sup>51</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 34.

<sup>52</sup> Eine Übersicht grundlegender strukturenprüfender multivariater Analysemethoden findet sich in Backhaus et al. (2008), S. 12-16. Backhaus et al. bezeichnen multivariate Analysemethoden als eines der Fundamente der empirischen Forschung in den Realwissenschaften (vgl. Backhaus et al. (2008), S. 6). Bei der Analyse der Kausalzusammenhänge geht es darum, herauszufinden, ob und wie stark sich ein Aspekt oder eine Gruppe von Aspekten auf etwas auswirkt oder wie stark etwas oder eine Gruppe von Aspekten von einem Aspekt abhängt (vgl. Backhaus et al. (2008), S. 12).

Gemäß dem Erkenntnisziel, der Erhebungsmethoden und der Auswertungsmethoden folgen die Perspektiven und Absichten der vorliegenden Arbeit dem sozialen Sinnkonzept der qualitativen Sozialforschung: Der Deskription bzw. Exploration sozialen Handelns.<sup>53</sup>

## 2.2 Vorstellung der verwendeten Methoden

Das Ziel der Gesamtstudie ist, Schwierigkeiten, die bei der Einführung eines ERP-Systems aufkommen, zu sammeln, nach Ländern zu ordnen, zu analysieren, Maßnahmen zu deren Verringerung vorzustellen und Hypothesen für Folgestudien zu generieren. Bei diesem Vorhaben werden unterschiedliche Methoden angewandt, die in den Unterkapiteln 2.2.1 bis 2.2.4 kurz erläutert werden. Eine grafische Übersicht bietet Abbildung 2. Diese zeigt zusätzlich die während des Prozesses erforderlichen Zusatzdokumente bzw. Zwischenergebnisse auf.

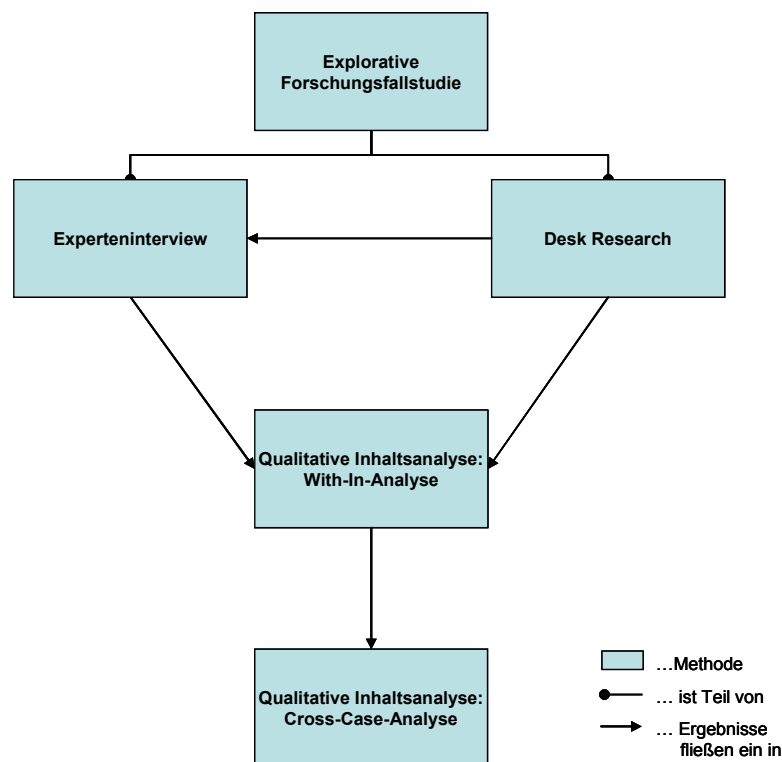


Abbildung 2: Angewandte Methoden der Arbeit<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Unter Lamnek (2005), S. 28-31, findet sich eine Beschreibung der drei grundlegenden Sinnkonzepte der qualitativen Sozialforschung, von denen das soziale Sinnkonzept eines ist. Hierbei wird auch auf Erkenntnisziele, Erhebungsmethoden und Auswertungsmethoden zu den jeweiligen Sinnkonzepten eingegangen.

<sup>54</sup> Eigene Darstellung.

In den einzelnen Fallstudien wurde für die Datenerhebung die qualitative Methodenkombination aus Experteninterviews und „Desk Research“ gewählt.<sup>55</sup> Für die Datenauswertung wird die qualitative Inhaltsanalyse in Form einer fallinternen Analyse (im Verlauf der Arbeit auch als „With-In-Analyse“ bezeichnet) und einer fallübergreifenden Analyse (im Verlauf der Arbeit auch als „Cross-Case-Analyse“ bezeichnet) angewandt. Dies ist im Sinne der in der qualitativen Sozialforschung geforderten Methoden-Triangulation. Mit dieser Methodenkombination soll die Repräsentativität erhobener Daten überprüft und begründet werden. Auch kann auf diese Weise die Perspektive auf das Untersuchungsobjekt gewechselt werden. So werden anhand einer With-In-Analyse die subjektiven Äußerungen eines Experten miteinander verglichen und mit aus Desk Research ermittelten sachlichen Informationen (z. B. zu seinem Arbeitsgebiet) zusammen analysiert. Anhand der Cross-Case-Analyse werden anschließend die Expertenaussagen mit den Aussagen anderer Experten fallübergreifend interpretiert.

In den folgenden vier Unterkapiteln werden die genannten Methoden erläutert.

### **2.2.1 Explorative Fallstudie**

Als Erhebungsmethode wurden explorative Fallstudien ausgewählt. Yin definiert die Fallstudie allgemein wie folgt:

„In general, case studies are the preferred strategy when ‚how‘ or ‚why‘ questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context.“<sup>56</sup>

In Riedls Definition der Fallstudie werden zentrale Fallstudienobjekte aus der Soziologie und die der Wirtschaftsinformatik bzw. Betriebswirtschaftslehre kombiniert.<sup>57</sup> In diesen Rahmen lassen sich die Hauptbegriffe der vorliegenden Arbeit einordnen: „ERP-Systeme“, „Kultur“ und „Projekt“. Riedl betont die Möglichkeit, dass mit Hilfe von Fallstudien Hypothesen generiert werden können. In Anlehnung an Yin definiert Riedl die Fallstudie folgendermaßen:

---

<sup>55</sup> Vgl. Flick (2006), S. 330-332 und Lamnek (2005), S. 185. Hierauf beziehen sich auch die folgenden vier Sätze.

<sup>56</sup> Yin (1989), S. 13.

<sup>57</sup> Vgl. Riedl (2006), S. 117 f., für den Absatz.

„Die Fallstudie ist eine empirische Forschungsmethode, mit der ein aktuelles, soziales Phänomen inklusive seines Kontextes in der Wirklichkeit untersucht wird, wobei die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht offenkundig sind. Es werden mehrere Datenerhebungstechniken (Interview, Beobachtung, Fragebogen, Dokumentenauswertung usw.) eingesetzt, um die Ausprägungen einer Vielzahl von Variablen unter Berücksichtigung mehrerer Sichtweisen zu erfassen. Soll durch den Einsatz der Fallstudie ein Phänomen erklärt werden, so erfolgen Datenerhebung und Datenanalyse theoriegeleitet. Die Fallstudie eignet sich insbesondere zur Beantwortung von Wie- und Warum-Fragen.“<sup>58</sup>

Es gibt drei Arten von Fallstudien: deskriptive, explorative und explanative Fallstudien. In der vorliegenden Arbeit wurden (wie bereits erläutert) explorative Fallstudien ausgewählt. Explorative Fallstudien beinhalten einen höheren Erkenntniswert als deskriptive Fallstudien, welche Artefakte, Sachverhalte, Ereignisse und Handlungen beschreiben, aber nicht erklären. Jedoch beinhalten explorative Fallstudien einen niedrigeren Erkenntniswert im Vergleich zu explanativen Fallstudien, welche verwendet werden, um in explorativen Fallstudien gewonnene Erkenntnisse zu testen. Da die Arbeit nicht zum Ziele hat, Theorien zu testen, kommt eine explanative Fallstudie hier nicht in Frage. Diese kann in einer Folgestudie durchgeführt werden, in der die in der vorliegenden Arbeit in Form von Hypothesen gewonnenen Erkenntnisse getestet werden.

Die folgende Grafik, Abbildung 3, ordnet die genannten Fallstudienarten in die Systematik des Erkenntnisfortschrittes in der Wirtschaftsinformatik ein.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Riedl (2006), S. 117 f.

<sup>59</sup> Vgl. Riedl (2006), S. 136, zur Systematik, wie Erkenntnisfortschritt in der Wirtschaftsinformatik ermittelt wird.

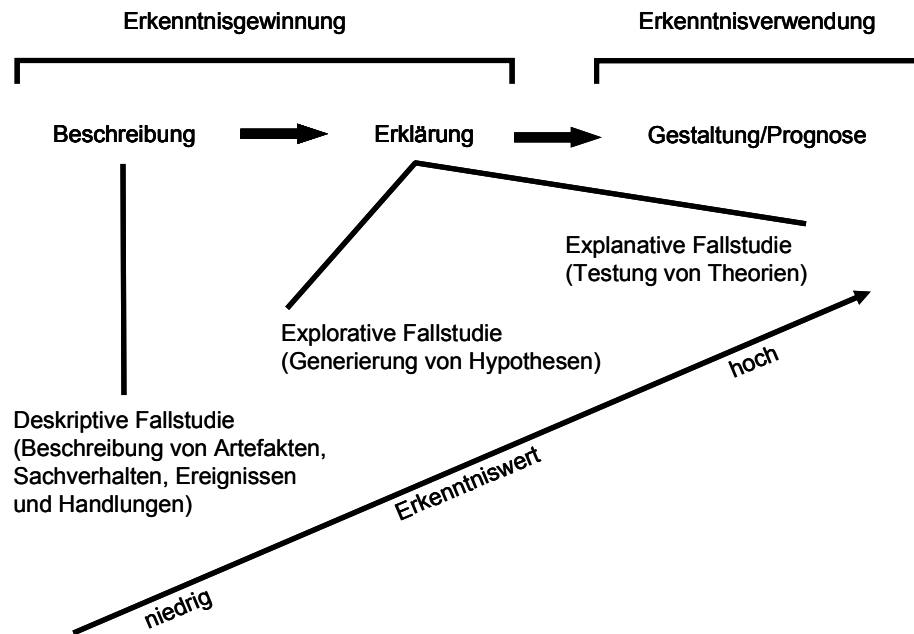


Abbildung 3: Empirische Methode zur Erkenntnisgewinnung<sup>60</sup>

Aufgrund der aufgeführten Aspekte ist die Fallstudiendefinition von Riedl als Methode für die vorliegende Arbeit prädestiniert. Auf diese Weise soll ein Beitrag zu einem empirisch angemessenen Erkenntnisgewinn in der Wirtschaftsinformatik, im Rahmen von ERP-Systemimplementierungsprojekten, geleistet werden.

Eine einzelne Fallstudie im vorliegenden Projekt besteht hauptsächlich aus einem Experteninterview, das mit Informationen aus Desk Research ergänzt wird. Hierauf wird im Folgenden eingegangen.

### 2.2.2 Experteninterview

Aufgrund des Untersuchungsobjektes, das nur mit dem speziellen Wissen einer Person ermittelbar ist, welche tatsächlich in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen involviert war, eignen sich Experteninterviews zur Datenerhebung besonders gut (die „Person“ ist somit der „Experte“). Aufgrund des explorativen Charakters wurden die Experteninterviews in Form von Leitfadeninterviews<sup>61</sup> durchgeführt.

An erster Stelle wird in diesem Abschnitt auf den Begriff „Experte“ eingegangen (Unterkapitel 2.2.2.1). Anschließend werden unterschiedliche Ar-

<sup>60</sup> Entnommen aus Riedl (2006), S. 123.

<sup>61</sup> Zur Definition von „Leitfadeninterview“ vgl. beispielsweise Gläser/Laudel (2006), S. 39 f., aber auch die Ausführungen in Unterkapitel 2.2.2.2.

ten von Experteninterviews vorgestellt und die Auswahl des Leitfadenterviews erläutert (Unterkapitel 2.2.2.2).

### **2.2.2.1 Definition von „Experte“**

Als Experten werden Personen definiert, die besonderes Wissen aufgrund ihrer beruflichen Stellung besitzen.<sup>62</sup> Sie stellen somit in der vorliegenden Studie das Medium dar, durch das Wissen erlangt wird. Um dieses Wissen zu erschließen, wird die Methode „Experteninterview“ verwendet.

### **2.2.2.2 Arten von Experteninterviews**

Wichtige Merkmale eines Experteninterviews richten sich nach dem Zweck und Gegenstand der Untersuchung, der Art und Zahl der Interviewpartner, dem Grad der Standardisierung der Interviewfragen und Interviewantworten sowie nach der Kommunikationsform. Dieses wird im Folgenden näher erläutert.

Der Zweck von Experteninterviews ist, einen sozialen Sachverhalt zu erschließen.<sup>63</sup> Dieses gelingt dem Forscher über die Befragung von Experten, die eine exklusive Stellung in dem sozialen Kontext haben. Untersuchungsgegenstand kann die Lebensgeschichte des Experten sein, die Einstellung des Interviewpartners zu bestimmten Themen oder – wie im Falle von rekonstruierenden Untersuchungen – Handlungen, Beobachtungen und Wissen der Experten.<sup>64</sup>

In der vorliegenden Arbeit werden rekonstruierende Untersuchungen zum Erkenntnisgewinn verwendet.<sup>65</sup> Rekonstruierende Untersuchungen, deren Erkenntnisinteresse in der Vergangenheit liegt,<sup>66</sup> sind der fallbasierten Erklärungsstrategie verpflichtet. Dieses bestätigt die Aussage in Unterkapitel 2.1, dass in diesem Fall qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden ausgewählt werden müssen.

Die Zahl der Experten, die an einem Interview teilnehmen, kann die Interviewsituation bestimmen und über den Erfolg einer Untersuchung entscheidend sein.<sup>67</sup> Der Standardisierungsgrad eines Interviews richtet sich

---

<sup>62</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 10 f. und Fußnote 2 auf S. 11, für den Absatz.

<sup>63</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 10. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>64</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 41.

<sup>65</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 34, für den Absatz, wenn nichts anderes vermerkt ist.

<sup>66</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 12.

<sup>67</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 38 f., für den Absatz.

danach, ob Fragewortlaut und Fragereihenfolge sowie Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Demnach gibt es vollständig standardisierte, halbstandardisierte und nicht standardisierte Interviews. Im Falle der Experteninterviews dieses Projektes handelt es sich um nicht standardisierte Interviews. Dies ist erkennbar durch die Tatsache, dass sowohl die Fragen als auch die Antworten nicht fest vorgegeben sind.

Es gibt drei Arten nicht standardisierter Interviews:<sup>68</sup> (1) Narrative Interviews, in denen der Befragte zu einem Thema mit wenig Unterbrechung erzählt, (2) offene Interviews, bei denen sich die Fragen während des Interviews ergeben, und (3) Leitfadeninterviews, bei denen die einzelnen Interviews anhand vorher individuell definierter Fragen gesteuert werden. Leitfadeninterviews bieten sich besonders dann an, wenn Informationen zu vielen gewünschten Aspekten in einer begrenzten Zeit gesammelt werden sollen. Im Falle von Experteninterviews sind Leitfadeninterviews zu bevorzugen.

Die Form der Kommunikation zwischen Forscher und Befragtem kann bzgl. des Interviews unpersönlich sein, indem standardisierte Fragebögen per Post zwischen Forschern und Befragten verschickt werden.<sup>69</sup> Alternativ kann der standardisierte Fragebogen persönlich in einem Präsenztreffen oder in einem gemeinsamen Telefonat ausgefüllt werden. Nicht standardisierte Interviews können am Telefon oder in einem persönlichen Gespräch mit Augenkontakt geführt werden. In beiden Fällen wird das Gespräch handschriftlich protokolliert oder auf Tonband aufgezeichnet. Bzgl. der geführten Experteninterviews sind nur die zwei letztgenannten Kommunikationsformen möglich. Dies liegt am niedrigen Standardisierungsgrad der Interviews.

Bei der Klassifizierung von Experteninterviews kommen Gläser und Laudel zu folgendem Ergebnis:

„Bezüglich des Gegenstandes gibt es kaum Einschränkungen, allerdings wird es sich in den meisten Fällen um Interviews über Handlungen, Beobachtungen und Wissen des Interviewpartners handeln. Interviewpartner für Experteninterviews kann jeder Mensch sein, dessen spezifisches Wissen für die Untersuchung relevant ist. Da die Experteninterviews die Aufgabe haben, dieses Wissen zu erschließen, sind Einzelinterviews zweckmäßig. Der Interviewer muss ja im Interview erkunden, über welches Wissen der Gesprächspartner verfügt, um es dann für sich er-

---

<sup>68</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 39-41, für den Absatz.

<sup>69</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 40, für den Absatz.

schließen zu können. Diese Aufgabe lässt sich meist besser lösen, wenn man sich auf einen Gesprächspartner konzentrieren kann. Wegen des zunächst unbekanntem Wissens des Experten verbietet sich auch ein standardisiertes oder halbstandardisiertes Vorgehen. Unter den nichtstandardisierten Interviews ist das Leitfadeninterview aus verschiedenen Gründen vorzuziehen. Da es um die Rekonstruktion von sozialen Sachverhalten geht, ist es zweckmäßig, über eine Fragenliste sicherzustellen, dass der Gesprächspartner zu allen wichtigen Aspekten Informationen gibt. Narrative Interviews und freie Interviews scheinen dagegen ungünstig, weil in Experteninterviews häufig in begrenzter Zeit mehrere unterschiedliche, nur lose miteinander verbundene Aspekte des zu rekonstruierenden Sachverhalts behandelt werden müssen.<sup>70</sup>

Dieser Definition folgen die für die vorliegende Arbeit durchgeführten Experteninterviews – sie wurden in der Form des Leitfadeninterviews durchgeführt. Dementsprechend wurde vor dem Interview ein Leitfaden erstellt, der als Agenda in Form einer DIN-A4-Seite dem Interviewpartner zugesandt wurde. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Themen der Leitfadeninterviews innerhalb dieser Studie meistens gleich waren (der Fragestellung der Studie entsprechend), weswegen die den unterschiedlichen Interviewpartnern gestellten Fragen sehr ähnlich waren. Mit Hilfe der Agenda konnte die begrenzte Interviewzeit bestmöglich ausgenutzt werden, indem sie nach den Themen der Agenda eingeteilt wurde. Der Interviewleitfaden wurde mit Hilfe von Informationen aus Desk Research erstellt. Diese Methode wird im nächsten Unterkapitel kurz erläutert.

### 2.2.3 Desk Research

Desk Research beinhaltet Literaturrecherche, Internetrecherche und die Sammlung von allgemeinen Informationen über die Interviewkandidaten. Desk Research wurde eingesetzt, um Experten auszuwählen, aber auch um Experteninterviews vor- und auch nachzubereiten. Jedes Experteninterview wurde durch Informationen aus Desk Research ergänzt (z. B. mit Informationen zum Unternehmen oder zur genauen Tätigkeit des Interviewkandidaten). Somit wurden wichtige Hintergrundinformationen zu den Interviews gesammelt. Diese wurden je Experte und Interview in einem zusätzlichen Dokument festgehalten.

### 2.2.4 Qualitative Inhaltsanalyse

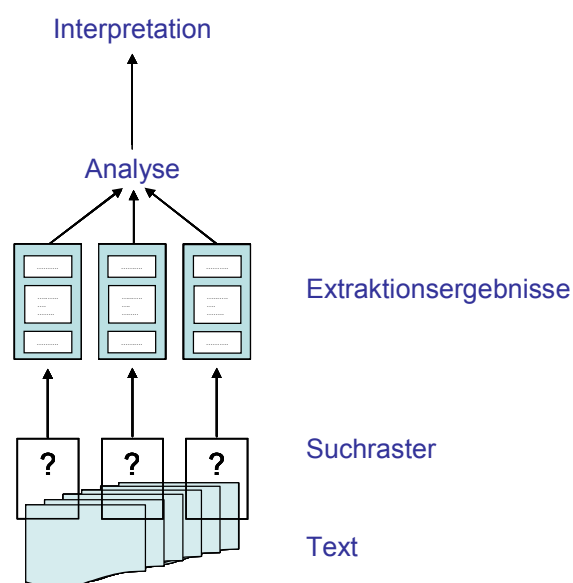
Der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse liegt darin, Textmaterial systematisch zu analysieren. Hierbei wird das Material zum einen zerglie-

---

<sup>70</sup> Gläser/Laudel (2006), S. 41.



dert und schrittweise bearbeitet. Zum anderen werden Analyseaspekte in einem Kategoriensystem festgelegt, das theoriegeleitet entlang des gesammelten Materials entwickelt wurde.<sup>71</sup> Das Prinzip der qualitativen Inhaltsanalyse lautet, an erster Stelle Informationen aus dem erhobenen Datenmaterial, den Texten, nach einem Suchraster zu entnehmen und Kategorien zuzuordnen.<sup>72</sup> Hierbei sind die Merkmalsausprägungen nicht vordefiniert, sondern werden verbal beschrieben. An zweiter Stelle wird das Extraktionsergebnis relativ unabhängig vom Text weiterverarbeitet und interpretiert. Ein kurzer Überblick über die Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse findet sich in Abbildung 4.



**Abbildung 4: Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse<sup>73</sup>**

Wenn die empirischen Befunde den theoretischen Vorüberlegungen nicht entsprechen, kann das Kategoriensystem im Verlauf der Arbeit modifiziert werden, indem Kategorien verändert und ergänzt werden.<sup>74</sup>

„Der Anwendungsbereich der qualitativen Inhaltsanalyse wird vor allem durch den Umstand bestimmt, dass die Informationen extrahiert werden, ohne dass ihre Position, das heißt, ihre räumliche Beziehung zu allen an-

---

<sup>71</sup> Vgl. Mayring (1996), S. 91.

<sup>72</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 44. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>73</sup> Entnommen aus Gläser/Laudel (2006), S. 194, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>74</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 199.

deren Informationen, berücksichtigt wird.“<sup>75</sup> Dieses Verfahren eignet sich dadurch in besonderer Weise für Fälle, in denen der Untersuchungsgegenstand ein sozialer Sachverhalt ist (wie im Falle der vorliegenden Arbeit die Handlungen, Beobachtungen und das Wissen der Experten) und nicht der Text eines transkribierten Interviews an sich.<sup>76</sup>

Die qualitative Inhaltsanalyse unterstützt eine fallbasierte Erklärungsstrategie. Hierbei werden rekonstruierende Untersuchungen durchgeführt, indem erst Kausalmechanismen je Fallstudie in der Fallstudienmonografie aufgestellt (With-In-Analyse) und anschließend Kausalmechanismen fallstudienübergreifend näher beleuchtet werden (Cross-Case-Analyse).

### **2.3 Gütekriterien in der qualitativen Forschung**

Die Methode der vorliegenden Arbeit folgt den von Gläser und Laudel definierten vier allgemein methodologischen Prinzipien, die sowohl für qualitative als auch für quantitative Forschung gelten: (1) Prinzip der Offenheit (z. B. unerwartete Informationen wahrnehmen), (2) Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens, (3) Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens (damit u. a. rekonstruierbar bleibt, auf welchem Wege die Ergebnisse erlangt wurden) und (4) Prinzip des Verstehens (z. B. Sinn und Kontext der von den Experten beschriebenen Handlungen).<sup>77</sup> Auf die qualitative Sozialforschung bezogen definierte Lamnek sechs zentrale Prinzipien, deren Überschneidungen zu den Erstgenannten offensichtlich sind. Im Folgenden werden Lamneks Prinzipien aufgezählt und ihre Anwendung in der vorliegenden Arbeit dargestellt.<sup>78</sup>

- Offenheit: Für die Hypothesen-Generierung, die das methodische Ziel der vorliegenden Arbeit ist, ist Offenheit des Forschers gegenüber Untersuchungspersonen, -situationen und -methoden unabdingbar.
- Forschung als Kommunikation: Ein bedeutende Rolle spielte die Kommunikation mit den potenziellen Interviewpartnern und deren Vermittlern bzw. deren Assistenten. Dieses betraf sowohl den Kontaktaufbau, das Interview an sich und die Kontaktpflege.

---

<sup>75</sup> Gläser/Laudel (2006), S. 200.

<sup>76</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 44.

<sup>77</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 27-30.

<sup>78</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 20-27. Hierauf beziehen sich die im Folgenden aufgeführten Punkte.

- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand: Es wurde beachtet, dass die Aussagen der Untersuchten nicht statisch sind, sondern Teil eines veränderlichen Wirkungszusammenhangs.
- Reflexivität von Gegenstand und Analyse: Die Verfasserin nahm eine reflektierte Einstellung zum Untersuchungsgegenstand ein, sowohl während der Datenerhebung als auch während der Datenanalyse. Das Untersuchungsinstrumentarium konnte dadurch bei Bedarf angepasst werden.
- Explikation: Diesem Prinzip folgend werden in der vorliegenden Arbeit die Einzelschritte des Untersuchungsprozesses offen gelegt. Dieses bezieht sich auf die Auswahl der Strategie und Methodik (vgl. Kapitel 2) sowie auf die Beschreibung der Vorgehensweise (vgl. Kapitel 4). Damit soll die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse gefördert werden.
- Flexibilität: Der Untersuchungsprozess wurde in Hinblick auf die Methodik flexibel gehalten (indem z. B. bei Bedarf im Datenerhebungsprozess Desk Research hinzugezogen wurde). Auch flossen Erkenntnisfortschritte aus vorangegangenen Interviews in nachfolgende Interviews ein.

Bei der Evaluation von wissenschaftlichen Studien in der qualitativen Forschung ist es wichtig, Gütekriterien zu befolgen.<sup>79</sup> Mayring definiert in diesem Zusammenhang sechs allgemeine Gütekriterien:<sup>80</sup> Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Untersuchungsgegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation auf Ebene der Datenerhebung und -analyse<sup>81</sup>. Diese Kriterien spiegeln sich in den speziell für Fallstudien in der Wirtschaftsinformatik formulierten fünf Handlungsweisungen von Riedl wider.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Wrona (2006), S. 208. In einer übersichtlichen Matrix werden die Gütekriterien, ihre Kernaussagen und ihre Gültigkeit in der quantitativen und qualitativen Sozialforschung dargestellt. Für eine genauere Darstellung und Diskussion der Gütekriterien vgl. Lamnek (2005), S. 138-187, welcher die Kriterien bzgl. der qualitativen Sozialforschung diskutiert.

<sup>80</sup> Vgl. Mayring (1996), S. 119-122.

<sup>81</sup> Wie auch bei Lamnek (2005), S. 159, sind hier Daten-, Forscher-, Theorien- und Methodentriangulation gemeint.

<sup>82</sup> Vgl. Riedl (2006), S. 123-136, der die Kriterien im Rahmen der Fallstudienforschung in der Wirtschaftsinformatik diskutiert. Vgl. auch Yin (1989), S. 95-103, der die Gütekriterien auf die Fallstudienforschung allgemein bezogen diskutiert.

- 1) „Expliziere die der Fallstudie zugrunde liegende Forschungsphilosophie“.<sup>83</sup>
- 2) „Führe die Planung und Realisierung von Fallstudien theoriegeleitet durch“.<sup>84</sup>
- 3) „Setze in der Realisierungsphase mehrere Datenerhebungstechniken ein“.<sup>85</sup>
- 4) „Repliziere bereits durchgeführte Fallstudien“.<sup>86</sup>
- 5) „Bilde Forschungsteams für die Planung und Realisierung von Fallstudien“.<sup>87</sup>

Die aufgeführten Gütekriterien wurden für Planung, Erhebung, Dokumentation und Analyse der Fallstudien beachtet.<sup>88</sup> Im Folgenden soll explizit auf die kommunikative Validierung in der vorliegenden Arbeit eingegangen werden, da dieser Aspekt in verschiedener Hinsicht eine bedeutende Rolle spielt. Zum einen beeinflusst die kommunikative Validierung die Beziehung zwischen den Experten und der Verfasserin, die die empirischen Daten für diese Arbeit über Experteninterviews erhob. Die Verfasserin ist also die Schnittstelle zwischen dem theoretischen Konzept der Arbeit und der Empirie. Zum anderen hängt die kommunikative Validierung hauptsächlich von nur einer Person ab, die die Verantwortung über die richtige Aufnahme, das Verstehen, die Analyse und das Interpretieren der von den Experten übermittelten Informationen übernimmt. Der Aufforderung zur Triangulation zur Sicherung der Qualität wissenschaftlicher Arbeiten auf methodologischer und verfahrenstechnischer Ebene<sup>89</sup> wurde dadurch nachgekommen, dass die Verfasserin ihre Arbeit und ihre Ergebnisse in wissenschaftlichen Vorträgen präsentierte und mit Wissenschaftlern beispielsweise auf Tagungen diskutierte. Zudem wurden die Experteninterviewprotokolle, welche die Datenbasis dieser Arbeit darstellen, zur inhaltli-

---

<sup>83</sup> Riedl (2006), S. 123.

<sup>84</sup> Riedl (2006), S. 126.

<sup>85</sup> Riedl (2006), S. 128.

<sup>86</sup> Riedl (2006), S. 130.

<sup>87</sup> Riedl (2006), S. 135.

<sup>88</sup> Zu Qualitätssicherungsstrategien vgl. auch Froschauer/Lueger (2003), S. 227 f. Hier findet sich eine Übersicht von Qualitätssicherungsstrategien im Rahmen von interpretativen Forschungsstrategien. Diese werden nach drei Betrachtungsebenen geordnet dargestellt: methodologische und verfahrenstechnische Ebene, Ebene des Forschungsprozesses und Ebene des Wissenschaftssystems.

<sup>89</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 159.

chen Überprüfung an die Interviewten übermittelt. Darüber hinaus hängt die Qualität der Arbeit von der Qualifikation der Interviewerin und Verfasserin ab, weswegen im Folgenden auf diesen Aspekt eingegangen wird.

Die kommunikative Validierung der Verfasserin wird von zwei Aspekten unterstützt. Dies betrifft sowohl den Aufbau einer Beziehungsebene zwischen der Verfasserin und den Befragten als auch die Kommunikation auf Fachebene: Zum einen studierte die Verfasserin „Betriebswirtschaftslehre mit kulturwissenschaftlichem Schwerpunkt“, und zum anderen sammelte sie berufliche Erfahrungen durch ihre Tätigkeiten als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik I bei Prof. Dr. Peter Kleinschmidt sowie als freiberufliche Trainerin interkultureller Schulungen von Personen, die aus beruflichen Gründen ins Ausland umziehen. Darüber hinaus ist sie von der SAP AG als „SAP Solution Architect“ zertifiziert und wirkte in einem nationalen und einem internationalen Projekt zur Einführung von jeweils einem SAP ERP-System mit. Im Auftrag der SAP wirkte sie im Rahmen des SAP-Hochschulprogramms University Alliances am internationalen SCM Curriculum-Projekt<sup>90</sup> mit. Mehrere SAP-Schulungen hielt die Verfasserin an der Universität Passau wie auch an der Berufsakademie Passau.

Positiv zum Beziehungsaufbau zu den Gesprächspartnern trug bei, dass die Verfasserin aufgrund ihrer Lebensgeschichte eine gewisse Sensibilisierung für unterschiedliche kulturelle Sichten auf einen Sachverhalt besitzt: Sie ist in São Paulo/Brasilien geboren, hat deutsche wie italienische Vorfahren und lebt heute in Deutschland. Dadurch ist sie Muttersprachlerin in Portugiesisch und Deutsch. Ihre Sprachkenntnisse, zu denen auch Englisch und Spanisch gehören, trugen zusätzlich positiv zur Kommunikation mit den internationalen Experten bei, da die Verfasserin mit ihnen meistens in ihrer jeweiligen Muttersprache kommunizieren konnte.

Diese kulturelle Sensibilisierung wie auch die theoretischen und praktischen Kenntnisse zu ERP-Systemen und Interkulturalität sind eine gute Voraussetzung für die empirischen Erforschung des interdisziplinären Themas, das dieser Arbeit zugrunde liegt.

---

<sup>90</sup> In diesem aus sieben Mitgliedern bestehenden Projekt ging es darum, SAP-Schulungsmaterialien zu erstellen, die weltweit an den Hochschulen gelehrt werden sollen.

## 2.4 Erkenntnisziele und Methoden in der Wirtschaftsinformatik

Die Methodik in der vorliegenden Arbeit wurde auch unter Berücksichtigung der aktuellen Diskussion zu wissenschaftlichen Methoden der Wirtschaftsinformatik ausgewählt. Diese Diskussion wird im Folgenden kurz angerissen. Behandelt werden nur Themen, die im Zusammenhang der für diese Arbeit gewählten empirischen Methode unter Einsatz von explorativen Fallstudien stehen.

Abgesehen von der Auswahl einer empirischen Methode aufgrund der gewünschten Erkenntnisziele, wie am Anfang des Kapitels dargestellt, sprechen zusätzliche Aspekte aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre für diese methodische Auswahl. Zum einen wird die Wirtschaftsinformatik von Gadenne als empirische Wissenschaft bezeichnet.<sup>91</sup> Zum anderen referierte Hausschild, dass empirische betriebswirtschaftliche Forschung sich in den Bereichen findet, in deren Nachbarschaft empirische Untersuchungen durchgeführt werden.<sup>92</sup> Dies trifft beispielsweise für die Soziologie zu.

Auch fordert die Forschungsförderung in Deutschland und in der Europäischen Gemeinschaft zunehmend empirische Begleitforschung in der Wirtschaftsinformatik.<sup>93</sup> Im Gegensatz zu Deutschland haben empirische Untersuchungen bereits eine dominierende Rolle in den angelsächsischen Ländern. Durch sie sollen Determinanten ermittelt werden, die einen erfolgreichen Umgang mit betrieblichen Informationssystemen<sup>94</sup> ausmachen. Diese Determinanten sollen anschließend in Richtlinien für erfolgreiches Handeln einfließen. Das zuletzt genannte Ziel entspricht auch dem Ziel der vorliegenden Arbeit, nämlich ein Leitfaden zur Berücksichtigung länderspezifischer Aspekte bei der Einführung von ERP-Systemen zu entwickeln.

Ein weiterer Aspekt für die methodische Auswahl ist der Untersuchungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit: Länderspezifische Aspekte bei der Einführung von ERP-Systemen in Unternehmen. Aufgrund des soziologi-

---

<sup>91</sup> Vgl. Gadenne (1997), S. 8.

<sup>92</sup> Vgl. Hausschild (1993), Vortragsresümee, zitiert nach Grün (1997), S. 54. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>93</sup> Vgl. Frank (1997), S. 23. Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

<sup>94</sup> Schwarze (2000), S. 129, definiert ein Informationssystem als ein „System zur Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung, Übertragung und Bereitstellung von Informationen“, das folgende Komponenten umfasst: Hardware und Systemsoftware, Anwendungssoftware, organisatorische Konzepte und Regelungen, mit dem System arbeitende Menschen, Datenbank und Management für Steuerung und Kontrolle.

schen Charakters der Untersuchung und der dadurch erhöhten Komplexität macht es die Anwendung einer empirischen Methode notwendig.<sup>95</sup>

Inwiefern empirische Untersuchungen in der Wirtschaftsinformatik verbreitet sind, ermittelten Heinrich und Wiesinger in einer Literaturanalyse.<sup>96</sup> Diese ergab, dass der Untersuchungsschwerpunkt stark technikorientiert ist und am wenigsten der Mensch im Mittelpunkt steht (untersucht wurden Schwerpunkte in den Kategorien „Aufgabe“, „Mensch“ und „Technik“).<sup>97</sup> Überwiegend werden Primäranalysen durchgeführt, die zu 87 Prozent Stichprobenanalysen, zu 9 Prozent Einzelfallanalysen und zu 4 Prozent die Gesamtanalyse verwenden.<sup>98</sup> Unter den untersuchten Datenerhebungstechniken (Beobachtung, Interview, Fragebogen, Dokumentanalyse und sonstige Datenerhebungstechniken) überwog die Datenerhebung über Fragebögen.<sup>99</sup>

Heinrich und Wiesinger kommen in ihrer Studie zu zwei Schlüssen: zum einen, dass empirische Untersuchungen in der Wirtschaftsinformatik einen geringeren Stellenwert haben, als dies ihrem Forschungsstand entspricht,<sup>100</sup> und zum anderen, dass die Qualität hierbei in mancher Hinsicht verbesserungsbedürftig sei, da unangemessen häufig einfache Datenerhebungstechniken angewendet würden.<sup>101</sup> Insbesondere wird hier die schriftliche Befragung mit Fragebögen genannt. Diese Art der Befragung entspricht einer standardisierten Methode, in der der Untersuchungsgegenstand möglicherweise „in seiner Vielfalt eingeschränkt, nur sehr ausschnittsweise erfasst und komplexe Strukturen zu sehr vereinfacht und zu reduziert dargestellt werden.“<sup>102</sup> Dieses würde dem Ziel widersprechen, der Komplexität des Forschungsgegenstandes in der Wirtschaftsinformatik gerecht zu werden.

---

<sup>95</sup> Vgl. hierzu auch Riedl (2006), S. 115, der hier die Notwendigkeit der empirischen Forschung in der Wirtschaftsinformatik betont.

<sup>96</sup> Untersucht wurden sieben Zeitschriften: *Decision Science Journal*, *Information & Management*, *Information Systems Research*, *Journal of Applied Psychology*, *Wirtschaftsinformatik*, *Informationsmanagement* und *Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik*. Vgl. hierzu Heinrich/Wiesinger (1997), S. 39.

<sup>97</sup> Vgl. Heinrich/Wiesinger (1997), S. 46.

<sup>98</sup> Vgl. Heinrich/Wiesinger (1997), S. 42.

<sup>99</sup> Vgl. Heinrich/Wiesinger (1997), S. 47.

<sup>100</sup> Vgl. auch Riedl (2006), S. 116 f., der zum gleichen Ergebnis kommt. Grün (1997), S. 54 f., führt auf, warum die niedrige Verbreitung der empirischen Forschung plausibel ist – u. a. „wegen des geringen Alters der Disziplin und des zähen Ringens um die Fokussierung des Forschungsgegenstands IKS“.

<sup>101</sup> Vgl. auch Frank (1997), S. 26. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>102</sup> Lamnek (2005), S. 4. Vgl. auch Lamnek (2005), S. 335-339, für eine ausführliche Darstellung zur Standardisierung von Befragungen und ihre Problematik.

Auch Riedl kommt in seinen Ausführungen zum Schluss, dass der Erklärungsaufgabe der Wirtschaftsinformatik nicht ausreichend nachgegangen würde.<sup>103</sup> Eine mögliche Erklärung für die Situation empirischer Forschung in der Wirtschaftsinformatik ist, dass einerseits eine enge Kooperation zwischen Wissenschaft und Unternehmen gewünscht ist,<sup>104</sup> jedoch die Wirklichkeit den Wissenschaftlern oft nicht ausreichend zugänglich ist.<sup>105</sup> Auch Frank beklagt die „mangelnde Bereitschaft der Unternehmen, sich für aufwendige Untersuchungen zur Verfügung zu stellen“<sup>106</sup> als ein Problem empirischer Forschung.

Um der Erklärungsaufgabe der Wirtschaftsinformatik nachzugehen, schlägt Riedl die Fallstudie vor, die „in der Wirtschaftsinformatik für die Beschreibung und insbesondere für die Erklärung realer Phänomene prädestiniert ist.“<sup>107</sup> Der Forscher warnt jedoch, dass sich vielfach sogenannte „Fallstudien“ in der Wirtschaftsinformatik als „Fallbeispiele“ herausstellen,<sup>108</sup> die mehr Beschreibungen als Erklärungen beinhalten.

Diesem Vorschlag von Riedl wird in der vorliegenden Arbeit mit ihrem qualitativen Ansatz gefolgt, in der explorative Fallstudien die Erhebungsmethoden für die empirischen Daten sind. Mit dem gewählten Ansatz will die Arbeit einen Beitrag zur qualitativen Forschung in der Wirtschaftsinformatik leisten, die im Vergleich zur quantitativen Forschung hier weniger verbreitet ist.<sup>109</sup>

### **2.5 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurde die Auswahl der Untersuchungsstrategie und Methodik erläutert, indem die Auswahl eines qualitativen Ansatzes begründet und die verwendeten Methoden vorgestellt wurden. Auch wurde darauf eingegangen, inwiefern diese Arbeit die Gütekriterien einhält und wie die

---

<sup>103</sup> Vgl. Riedl (2006), S. 116 f.

<sup>104</sup> Vgl. beispielsweise Kleinschmidt/Pfeifer (2004), S. 1.

<sup>105</sup> Vgl. Heinrich/Wiesinger (1997), S. 48 f.

<sup>106</sup> Frank (1997), S. 26.

<sup>107</sup> Riedl (2006), S. 137.

<sup>108</sup> Vgl. Riedl (2006), S. 136.

<sup>109</sup> Beispielsweise fällt auf, dass die Fachkommission im Jahr 2007 im Auftrag der Wissenschaftlichen Kommission Wirtschaftsinformatik im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft als Hauptausbildungsbereiche in einem Studium der Wirtschaftsinformatik explizit quantitative Modelle und Methoden im Bereich der Hilfs- und Grundlagenfächer nennt, jedoch keine qualitativen Methoden.



ausgewählten Methoden im Zusammenhang mit Erkenntniszielen und Methoden der Wirtschaftsinformatik stehen.

Nachdem hier die Untersuchungsstrategie erläutert wurde, soll im folgenden Kapitel das Thema der Arbeit in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet werden.

### **3 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit**

In diesem Kapitel wird auf die wissenschaftliche Einordnung der Arbeit eingegangen, und es werden einige wichtige Begriffe erläutert, die im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet werden.

Die vorliegende Arbeit ist eine interdisziplinäre Arbeit im Bereich der Betriebswirtschaftslehre. Sie befasst sich mit Themen der Wirtschaftsinformatik und der Kulturwissenschaften, die wiederum thematische Überschneidungen mit der Soziologie und der Psychologie haben. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Wirtschaftsinformatik und in den Kulturwissenschaften. Erkenntnisse von bedeutenden Psychologen, die sich mit Kultur beschäftigten, werden miteinbezogen. Von der Soziologie ist die Methodik beeinflusst, die für die dieser Arbeit zugrunde liegende empirische Studie ausgewählt wurde (vgl. Kapitel 2 zur Auswahl der Methodik).

Nachdem die Arbeit in Unterkapitel 3.1 in die Disziplin der Wirtschaftsinformatik eingebettet wurde, werden Theorien aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften in Unterkapitel 3.2 und der Kulturwissenschaften in Unterkapitel 3.3 aufgegriffen. Anschließend wird in Unterkapitel 3.4 auf den aktuellen Stand der Forschung eingegangen. Das Kapitel wird mit einer kurzen Zusammenfassung in Unterkapitel 3.5 abgeschlossen.

#### **3.1 Einbettung der Arbeit in die Disziplin der Wirtschaftsinformatik**

Eine Fachkommission definierte im Jahr 2007 im Auftrag der Wissenschaftlichen Kommission Wirtschaftsinformatik im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft Folgendes als Gegenstand der Wirtschaftsinformatik:<sup>110</sup> Informations- und Kommunikationssysteme (IKS) in Wirtschaft und Verwaltung, die sozio-technische Systeme sind. Dies bedeutet, dass hier Aufgaben von personellen und maschinellen Aufgabenträgern kooperativ durchgeführt werden. Als Aufgabe der Wirtschaftsinformatik werden auch gesellschaftliche Wirkungen der IKS betrachtet.

Das Gestaltungsziel der Wirtschaftsinformatik berührt nahezu alle Facetten betrieblicher Realität, wie z. B. die Abbildung von innerbetrieblichen

---

<sup>110</sup> Vgl. Gesellschaft für Informatik (2007), S. 2., für den Absatz.

Prozessen mit Hilfe von Kommunikations- und Informationstechnik. Frank definiert die Wirtschaftsinformatik als „anwendungsorientierte Wissenschaft“<sup>111</sup> und Gadenne bezeichnet die Disziplin als eine „empirische Wissenschaft“<sup>112</sup>. Im Mittelpunkt der Untersuchungen erwähnt Riedl hauptsächlich ein pragmatisches Erkenntnisziel.<sup>113</sup> Heinrich und Wiesinger bezeichnen Aufgabe, Mensch und Technik als die drei Komponenten von Informationssystemen.<sup>114</sup> Als vorrangiger Untersuchungsgegenstand der Wirtschaftsinformatik definiert Frank „betriebliche Informations- und Kommunikationssysteme sowie die Rahmenbedingungen, unter denen sich deren Entwicklung, Einführung und Nutzen vollziehen.“<sup>115</sup> Das Untersuchungsumfeld der Wirtschaftsinformatik ist durch eine erhebliche Geschwindigkeit technischer Innovationen gekennzeichnet.<sup>116</sup> Diese führt dazu, dass etablierte Handlungs- und Organisationsmuster durch neue ersetzt werden können.

In diesen Kontext lässt sich das Thema der Arbeit eingliedern. Hier geht es um die Einführung betrieblicher Anwendungssysteme. Bei dieser spielen sowohl das technische System und seine Entwicklung eine Rolle als auch innerbetriebliche Prozesse, die durch das System abgebildet werden sollen. Auch spielen hierbei Menschen eine wichtige Rolle – Menschen, die das System entwickeln, einführen und/oder nutzen. Auf ihnen liegt der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Auch anhand ihrer Erfahrungen in internationalen Teams wird der Einfluss von länderspezifischen Charakteristika in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen analysiert. Die Analyse von menschlichen Verhaltensmustern und kulturellen Aspekten stellt die Schnittstelle zwischen der Wirtschaftsinformatik und den Kulturwissenschaften und der Psychologie dar.

Mit der Einbeziehung der betriebswirtschaftlichen Realität wird in der Arbeit ein pragmatisches Erkenntnisziel verfolgt. Hierbei werden empirische Daten gesammelt, theoretisch analysiert und der betriebswirtschaftlichen

---

<sup>111</sup> Frank (1997), S. 22.

<sup>112</sup> Gadenne (1997), S. 8.

<sup>113</sup> Vgl. Riedl (2006), S. 116. Riedl zitiert hier eine kombinierte Delphi- und AHP-Untersuchung von König et al. (1996) zur Entwicklung der Forschungsmethoden und Theoriekerne der Wirtschaftsinformatik in den nächsten zehn Jahren, an der 23 Vertreter der Wissenschaft (beispielsweise die in der vorliegenden Arbeit zitierten Professoren Heinrich, Krčmar, Mertens, Scheer und Zelewski) und sieben Vertreter der Praxis teilnahmen.

<sup>114</sup> Vgl. Heinrich/Wiesinger (1997), S. 45.

<sup>115</sup> Frank (1997), S. 22. Das Zitat ist aus einem Artikel entnommen, der sich mit der Rolle der Empirie in der Wirtschaftsinformatik befasst.

<sup>116</sup> Vgl. Frank (1997), S. 26. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

Realität zurückgegeben. Dadurch soll Akteuren aus dem Umfeld von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen die Möglichkeit gegeben werden, ihre Handlungs- und Organisationsmuster zu überdenken. Denn diese könnten überholt sein – sowohl aufgrund technischer Innovationen als auch aufgrund der über die Jahre beobachteten zunehmenden Bedeutung der Zusammenarbeit in internationalen Teams.

## **3.2 Einführung von ERP-Systemen**

Für die Arbeit werden empirische Daten aus Projekten entnommen, in denen entweder das ERP-System SAP ERP von der SAP AG oder das ERP-System Dynamics NAV von Microsoft eingeführt wurde. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt jedoch auf der Einführung von SAP-Systemen. Deswegen werden zuerst die ERP-Systeme und dessen Hersteller kurz vorgestellt (Unterkapitel 3.2.1). Anschließend wird auf die länderspezifische Anpassung von ERP-Systemen (Unterkapitel 3.2.2) und auf Projekte zur Einführung von ERP-Systemen (Unterkapitel 3.2.3) eingegangen. Allgemein gehaltene Ausführungen werden z. T. mit Beispielen zu SAP ERP und NAV ergänzt.

Technische Details werden ausgelassen, da diese nicht Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit sind.

### **3.2.1 Die ERP-Systeme im Fokus der Arbeit**

Im Fokus der Arbeit stehen die ERP-Systeme SAP ERP und Dynamics NAV bzw. jeweils ihre Vorgängerversionen. Vereinfacht werden die unterschiedlichen Releases im späteren Verlauf der Arbeit mit SAP ERP oder SAP bzw. mit NAV ERP oder NAV allgemein bezeichnet, da die Betrachtung der erhobenen Daten releaseunabhängig ist.<sup>117</sup>

Den Bereich der *Global Enterprise Application* führte SAP im Jahr 2008 mit 31 Prozent des weltweiten Marktumsatzes an, gefolgt von Oracle mit 17 Prozent; Microsoft verbuchte 3 Prozent des Umsatzes (vgl. Abbildung

---

<sup>117</sup> Eine von dem Release abhängige Betrachtung der empirischen Daten kann beispielsweise in Folgestudien durchgeführt werden.

5).<sup>118</sup> SAP dominiert auch den deutschen ERP-Markt mit schätzungsweise 51 Prozent des Marktumsatzes, gefolgt von Microsoft mit ca. 6 Prozent.<sup>119</sup>

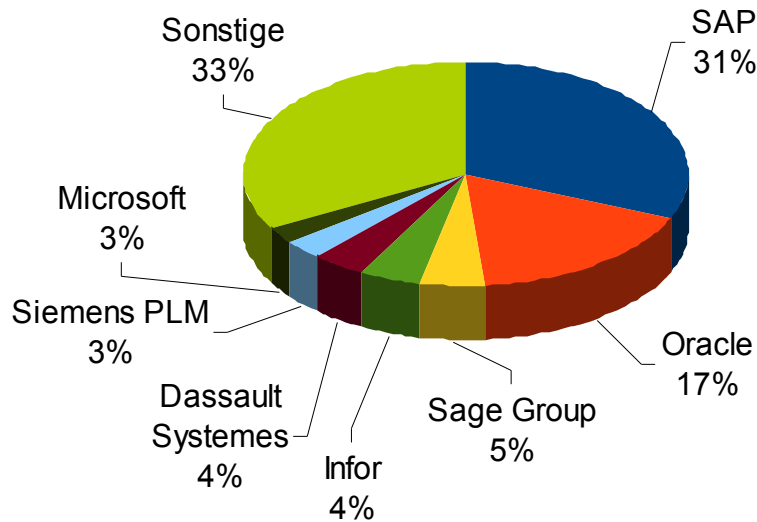


Abbildung 5: Die sieben weltweit größten *Global Enterprise Application*-Verkäufer nach Umsatz<sup>120</sup>

Im Hause SAP wurde die Expertise von Grund auf entwickelt; im Gegensatz dazu erlangte Microsoft seine anfängliche Expertise auf dem ERP-Markt durch Aufkäufe (vgl. Unterkapitel 3.2.1.1 und 3.2.1.2 für eine kurze Historie der Unternehmen). SAP ERP ist ein Produkt, das sich an alle Unternehmensgrößen richtet,<sup>121</sup> während Dynamics NAV hauptsächlich kleine und mittelständische Unternehmen im Fokus hat.<sup>122</sup> Dementsprechend bietet SAP ERP eine höhere Anzahl an einzelnen Funktionen als Dynamics NAV. Aus diesem Grund können die beiden Produkte nicht direkt miteinander verglichen werden. Auf SAP ERP liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit, dem Dynamics NAV gegenübergestellt wird. Es wird angenommen, dass länderspezifische Herausforderungen unabhängig von der Komplexität eines ERP-Systems und unabhängig von der Größe des implementierenden Unternehmens entstehen. Das Unternehmen SAP mit seinen Softwareprodukten und softwarebezogenen Services ist weltweit sowohl auf dem Großkundenmarkt als auch auf dem Markt für mittelstän-

<sup>118</sup> Vgl. D'Aquila et al. (2009), S. 3. Der Bereich der *Global Enterprise Application* umfasst die Softwares ERP, Supply Chain Management (SCM), Supply Management, Product Lifecycle Management (PLM), Human Capital Management (HCM) und Customer Relationship Management (CRM). Vgl. hierzu D'Aquila et al. (2009), S. 1.

<sup>119</sup> Vgl. Niemann (2009).

<sup>120</sup> Eigene Darstellung nach D'Aquila et al. (2009), S. 3.

<sup>121</sup> Vgl. SAP (2010).

<sup>122</sup> Vgl. MS (2010a).

dische Unternehmen stark vertreten; als seine Hauptwettbewerber auf globaler Ebene bezeichnet die SAP AG die Unternehmen Oracle, Microsoft und IBM.<sup>123</sup>

Sowohl SAP ERP als auch Dynamics NAV bieten die Unterstützung von integrierten Geschäftsprozesse, die nicht nur unternehmensintern über Abteilungsgrenzen hinweg möglich sind, sondern sich auch über Organisations-, Branchen- und Ländergrenzen hinweg erstrecken können.<sup>124</sup> Folglich werden branchen- und länderspezifische Lösungen für die beiden ERP-Systeme angeboten.

Dieses Unterkapitel widmet sich den ERP-Systemen SAP ERP und Dynamics NAV. Es wird im Folgenden kurz auf die jeweiligen Unternehmen eingegangen, die die Systeme vertreiben, wie auch auf das System an sich (Unterkapitel 3.2.1.1 und 3.2.1.2).

#### **3.2.1.1 Das Unternehmen SAP und sein Produkt SAP ERP**

Im Jahr 1972 wurde das heute unter SAP AG firmierte Unternehmen, das seinen Sitz in Walldorf/Deutschland hat, von fünf ehemaligen IBM-Mitarbeiter gegründet<sup>125</sup>: Dietmar Hopp, Hasso Plattner, Klaus Tschira, Hans-Werner Hector und Claus Wellenreuther.<sup>126</sup> Die Gründer erkannten zu jenem Zeitpunkt den Bedarf an betrieblicher Software, der mit individuell entwickelten Lösungen nur langsam und kostspielig befriedigt werden konnte. Deswegen entwickelten sie eine betriebliche Standard-Software, deren erfolgreiche Weiterentwicklung und Vermarktung das Unternehmen sehr schnell wachsen ließ.<sup>127</sup> Im Jahr 2009 erwirtschafteten die weltweit mehr als 47.500 Mitarbeiter der SAP AG aus über 120 Ländern<sup>128</sup> einen Umsatz von 10,7 Milliarden Euro<sup>129</sup>.

Die folgende Tabelle 1 gibt einen chronologischen Überblick über die Vorgängerversionen von SAP ERP und die Namensänderungen.

---

<sup>123</sup> Vgl. SAP Geschäftsbericht (2010), S. 64.

<sup>124</sup> Für SAP ERP vgl. SAP (2009c), S. 11, und für Dynamics NAV vgl. MS (2010a) und Navision (2002), S. 5.

<sup>125</sup> Vgl. SAP (2009a).

<sup>126</sup> Vgl. Computerwoche (2008).

<sup>127</sup> Vgl. SAP (2009a).

<sup>128</sup> Vgl. SAP Geschäftsbericht (2010).

<sup>129</sup> Vgl. SAP Investor Info (2010).

Name	Auf dem Markt ab:	Besondere Details
RF bzw. R/1	1973	RF hieß die erste betriebliche Standardsoftware von SAP, die für die Finanzbuchhaltung konzipiert wurde. <sup>130</sup> Später folgten weitere betriebliche Teilanwendungen, die unter dem Namen R/1-System vertrieben wurden. Das System lief unter DOS auf IBM-Rechnern.
R/2	1979	Einführung einer Mainframe-Architektur.
R/3	1992	Einführung der Client-Server-Architektur, sodass die Technologie und die Anwendung getrennt wurden.  Bei Releasewechsel muss nicht mehr die gesamte IT-Infrastruktur ersetzt werden. <sup>131</sup>
mySAP.com	1999	Webtechnologien und E-Business-Module werden integriert.
SAP R/3 Enterprise	2002	Anwendungen basieren auf SAP Web Application Server.
mySAP ERP Edition 2003	2003	Wechsel zur serviceorientierten Architektur auf Basis der SAP Netweaver-Technologie, die auf dem SAP Web Application Server basiert.
mySAP ERP	2004	SAP ERP Central Component (ECC) in Verbindung mit Netweaver 04.
SAP ERP	2007	Aktuelles Release: ERP ECC 6.0 SP17 (Stand: Juni 2010). <sup>132</sup>

**Tabelle 1: Produktentwicklung zum SAP ERP<sup>133</sup>**

SAP ERP ist ein „integriertes betriebswirtschaftliches Standardsystem (ERP) mit multinationaler Funktionalität und Branchenlösungen“<sup>134</sup>. Es ist eine Standardsoftware mit einer Datenbasis, die branchenspezifische und länderspezifische Versionen hat. SAP ERP ist Teil der SAP Business Suite. Diese ist ein vollständig integriertes Gesamtpaket von Geschäftsprozessen,<sup>135</sup> das neben SAP ERP auch die Produkte SAP CRM (Customer Relationship Management), SAP PLM (Product Lifecycle Management), SAP SRM (Supplier Relationship Management) und SAP SCM (Supply Chain Management) umfasst.<sup>136</sup> Diese Produkte, die sich durch ihren funktionalen Schwerpunkt unterscheiden, können einzeln lizenziert werden.<sup>137</sup> SAP ERP beinhaltet Geschäftsprozesse aus den anderen Busi-

<sup>130</sup> Vgl. SAP (2009a). Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>131</sup> Vgl. SAP TERP10 (2007), S. 2-6.

<sup>132</sup> Vgl. SAP Help Portal (2010b).

<sup>133</sup> Entnommen aus Schloeßer (2009), S. A.1 f., mit wenigen Änderungen. Zusätzlich einbezogene Quellen sind vermerkt.

<sup>134</sup> Kleinschmidt (2010a), S. 5. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>135</sup> Vgl. SAP (2009c), S. 11.

<sup>136</sup> Vgl. SAP (2009b). Für eine Beschreibung der genannten Business Suite-Komponenten vgl. SAP (2009c), S. 7 f.

<sup>137</sup> Vgl. SAP TERP10 (2007), S. 2-9.

ness Suite-Produkten<sup>138</sup> und kann bei Bedarf mit Anwendungen aus der gesamten Business Suite ergänzt werden.<sup>139</sup>

SAP ERP unterstützt Geschäftsprozesse in praktisch allen Unternehmensbereichen: Finanzwesen, Personalwesen, Produktentwicklung, Beschaffung, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Logistik, Service und IT-Management.<sup>140</sup>

Die Unternehmensstruktur wird im System mit Hilfe von „Organisationseinheiten“ abgebildet.<sup>141</sup> Diese entsprechen organisatorischen Einheiten eines Unternehmens, geben in ihrer hierarchischen Anordnung die Aufbauorganisation eines Unternehmens wieder und bilden somit den Rahmen für Unternehmensprozesse. Im Folgenden werden zwei Organisationseinheiten definiert, die im Verlauf der Arbeit aufgegriffen werden. Die höchste hierarchische Organisationseinheit in einem SAP-System ist der „Mandant“.<sup>142</sup> In der SAP-Terminologie kann mit „Mandant“ ein Konzern abgebildet werden. Ein SAP-Mandant ist eine „für sich handelsrechtlich, organisatorisch und datentechnisch abgeschlossene Einheit innerhalb eines SAP-Systems mit getrennten Stammsätzen und einem eigenständigen Satz von Tabellen.“<sup>143</sup> Tochtergesellschaften eines Konzerns können mit Hilfe der „Buchungskreise“ abgebildet werden. Dieser Begriff wird in der SAP-Terminologie folgendermaßen definiert: „Kleinste organisatorische Einheit des externen Rechnungswesens, für die eine vollständige, in sich abgeschlossene Buchhaltung abgebildet werden kann.“<sup>144</sup>

#### 3.2.1.2 Das Unternehmen Microsoft und sein Produkt Microsoft Dynamics NAV

Im Jahr 1983 gründeten Jesper Balser, Peter Bang und Torben Wind in Kopenhagen/Dänemark das Unternehmen PC&C<sup>145</sup> a/s,<sup>146</sup> das die Vorgängerversionen von Dynamics NAV entwickelte. Wie die SAP-Gründer (vgl. Unterkapitel 3.2.1.1), erkannten auch die Gründer von PC&C die Re-

---

<sup>138</sup> Vgl. SAP TERP10 (2007), S. 2-9.

<sup>139</sup> Vgl. SAP (2009d), S. 11.

<sup>140</sup> Vgl. SAP (2009c), S. 11. Für eine Übersicht unterstützter Aktivitäten zu den einzelnen Bereichen vgl. SAP (2009c), S. 6.

<sup>141</sup> Vgl. Kleinschmidt (2010b), S. 3. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>142</sup> Vgl. SAP TERP10 (2007), S. 2-13.

<sup>143</sup> Vgl. SAP Glossar (2010) zum Begriff „Mandant (SAP)“. Vgl. auch Brand (1999), S. 28-31, zur näheren Erläuterung zum Begriff „Mandant“ in Zusammenhang zur SAP-Systemlandschaft.

<sup>144</sup> Vgl. SAP Glossar (2010) zum Begriff „Buchungskreis“.

<sup>145</sup> PC&C steht für Personal Computing & Communication.

<sup>146</sup> Vgl. Ernst (2010).



levanz von betrieblicher Standardsoftware für Unternehmen. Auch sahen sie ihre proportional zum Globalisierungsprozess zunehmende Bedeutung für Unternehmen: Ihr erstes Produkt kam 1984 auf den dänischen und norwegischen Markt.<sup>147</sup> Auch dieses Produkt wurde wie SAP erfolgreich vermarktet – bereits innerhalb eines Jahres wurde es zum erfolgreichsten Produkt seiner Art in Dänemark.<sup>148</sup> Der Erfolg des Navision-Herstellers zog anscheinend die Aufmerksamkeit von Microsofts auf sich, das diesen dann am 16. Mai 2002 aufkaufte.<sup>149</sup>

Microsoft hatte zu diesem Zeitpunkt bereits den Geschäftsbereich Microsoft Business Solutions geschaffen, dem noch vor den ERP-Systemen des Navision-Herstellers die betriebliche Software des zuvor aufgekauften Unternehmens Great Plains eingegliedert wurde.<sup>150</sup> Zu jener Zeit hatte der Navision-Hersteller bereits Niederlassungen in 30 verschiedenen Ländern, die näherungsweise 133.000 Kundenunternehmen weltweit betreuten (davon ca. 8.500 in Deutschland).<sup>151</sup> Heute ist der Navision-Hersteller Teil von Microsoft, dessen weltweit mehr als 93.000 Mitarbeiter<sup>152</sup> im Jahr 2009 in über 100 Ländern<sup>153</sup> einen Umsatz von 58,4 Milliarden US-Dollar<sup>154</sup> erwirtschafteten.

Die folgende Tabelle 2 gibt einen chronologischen Überblick über die Entwicklung des heute unter dem Namen Dynamics NAV verkauften ERP-Systems.<sup>155</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Ernst (2010).

<sup>148</sup> Vgl. Navision (2002), S. 5.

<sup>149</sup> Vgl. Kuri (2002).

<sup>150</sup> Vgl. Kuri (2002).

<sup>151</sup> Vgl. Navision (2002), S. 15f.

<sup>152</sup> Vgl. MS-Geschäftsbericht (2010), S. 16.

<sup>153</sup> Vgl. MS-Geschäftsbericht (2010), S. 8.

<sup>154</sup> Vgl. MS-Geschäftsbericht (2010), S. 5.

<sup>155</sup> In Contini (2005), S. 24-26, findet sich die chronologische Entwicklungsgeschichte des Unternehmens und dessen Produkt bis zu dessen Integration in die Produktpalette von Microsoft. Für eine chronologische Übersicht der Navision-Releases zwischen 2003 und 2009 vgl. Contini/Stingl (2009), S. 26.

Name	Auf dem Markt ab:	Details
PCPlus	1984	System für Finanzbuchhaltung. Einzelplatzbetrieb unter DOS.
Navigator bzw. erste Version von Navision	1987	Markteintritt von Navision in Deutschland im Jahr 1990.
Navision Financials	1995	Einsatz grafischer Benutzeroberfläche. Basiert auf Microsoft Windows 32-bit Client/Server-Plattform. <sup>156</sup>
Navision Attain	2001	Erweiterung der Funktionen (z. B. für E-Commerce). <sup>157</sup> Wechseln der Sprache in der Anwendung auf Knopfdruck möglich.
Microsoft Business Solutions-Navision	2002	Microsoft übernimmt das dänische Software-Haus Navision. <sup>158</sup>
Microsoft Dynamics NAV	2005	Aktuelles Release: Microsoft Dynamics NAV 2009 SP1. <sup>159</sup>

**Tabelle 2: Produktentwicklung zum Dynamics NAV<sup>160</sup>**

Dynamics NAV ist Teil der Produktparte Dynamics von Microsoft. Diese umfasst für den deutschen Markt auch die Produkte Dynamics AX und Dynamics CRM<sup>161</sup> und für den US-amerikanischen Markt noch zusätzlich Dynamics GP, Dynamics POS, Dynamics RMS und Dynamics SL.<sup>162</sup> Diese Produkte unterscheiden sich z. T. in ihrem funktionalen Schwerpunkt, aber hauptsächlich in ihren Zielgruppen. Während Dynamics NAV allgemein für mittelständische Unternehmen konzipiert ist, zielt Dynamics AX hauptsächlich auf größere Unternehmen.

Wie SAP ERP so unterstützt Dynamics NAV in praktisch allen Unternehmensbereichen (speziell mittelständischer Unternehmen):<sup>163</sup> Finanzmanagement, Einkauf, Verkauf, Marketing- und Vertriebssteuerung, Lager und Logistik sowie Produktionsplanung und -steuerung. Zu allen Prozessen können Berichte und Analysen durchgeführt werden. Die integrierten Geschäftsprozesse von Dynamics NAV sind nicht nur unternehmensintern

<sup>156</sup> Vgl. Ernst (2010).

<sup>157</sup> Vgl. Wessler (2001). Hierauf bezieht sich auch der folgende Stichpunkt.

<sup>158</sup> Vgl. Kuri (2002).

<sup>159</sup> Vgl. Ernst (2010) und für die wichtigsten Neuerungen des Produkts vgl. MS (2010b).

<sup>160</sup> Darstellung nach Contini (2005), S. 24-26. Weitere einbezogene Quellen sind zusätzlich vermerkt. Eine detaillierte Historie zur Entwicklung von Microsoft Dynamics NAV findet sich auch in Ernst (2010).

<sup>161</sup> Vgl. MS (2010c).

<sup>162</sup> Vgl. MS (2010d).

<sup>163</sup> Vgl. MS (2010a). Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

über Abteilungsgrenzen hinweg möglich, sondern auch über Organisations-, Branchen- und Ländergrenzen hinweg.<sup>164</sup> Folglich gibt es branchen- und länderspezifische Lösungen.

Auch in Bezug auf NAV ERP wird der Begriff „Mandant“ verwendet, jedoch unterscheidet er sich von der SAP-Terminologie: Ein NAV-Mandant entspricht eher einem SAP-Buchungskreis, und ein SAP-Mandant einem NAV-Konsolidierungsmandanten (vgl. Unterkapitel 3.2.1.1 für eine Definition von SAP-Mandant und SAP-Buchungskreis).<sup>165</sup>

#### 3.2.2 Länderversionen eines ERP-Systems

Eine Länderversion eines ERP-Systems ist ein Standard-ERP-System, das an landesspezifische Anforderungen angepasst wurde. Landesspezifische Anpassungen sind z. B. die Sprache der Benutzeroberfläche oder landesspezifische Funktionen, die den landesspezifischen Gesetzgebungen folgen. Diese spielen auch eine Rolle bei den Einstellungen bzgl. der im System abgebildeten Organisationsstruktur eines Unternehmens.<sup>166</sup> Im folgenden Absatz wird als Beispiel auf den Funktionsumfang der Länderversion von SAP ERP eingegangen.

#### Die Länderversion SAP ERP

Die Entwicklung des SAP-Produktes orientiert sich standardmäßig am Bilanzrecht und der betriebswirtschaftlichen Praxis in Europa und den USA.<sup>167</sup> Anschließend wird die Software länderspezifisch lokalisiert. Eine SAP ERP-Länderversion enthält zum einen landesunabhängige Funktionen, die in vielen Ländern genutzt werden können.<sup>168</sup> Zum anderen enthält sie landesspezifische Funktionen, die gesetzliche Vorgaben oder landesspezifische Geschäftspraktiken berücksichtigen. Mit Hilfe eines Installationsprogramms können Ländervorlagen aus den Musterorganisationseinheiten im ERP-Standard generiert werden, welche länderspezifische Besonderheiten bzgl. Organisationseinheiten berücksichtigen und somit das

---

<sup>164</sup> Vgl. MS (2010a) und Navision (2002), S. 5.

<sup>165</sup> Vgl. Contini (2005), S. 97.

<sup>166</sup> Länderspezifische Beispiele zu diesem Abschnitt finden sich in Kapitel 5.1.2.4.

<sup>167</sup> Vgl. Reich (2010), S. 67. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Reich zitiert hier Ken Hamel, zu diesem Zeitpunkt Leiter des weltweiten Großkundengeschäfts der SAP AG.

<sup>168</sup> Vgl. SAP Help Portal (2010a). Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

landesspezifische Customizing vereinfachen.<sup>169</sup> Hierbei spielt beispielsweise die Auswahl des Buchungskreises eine wichtige Rolle.

#### **Beispiel: Landesspezifische Funktionsunterschiede zwischen den USA und Deutschland**

Aufgrund des Schwerpunkts dieser Arbeit auf SAP ERP wird in diesem Abschnitt ein Beispiel für landesspezifische Einstellungen am ERP-System gezeigt. Dieses Beispiel ist aus dem Bereich der Finanzbuchhaltung entnommen und bezieht sich auf die in Deutschland und den USA unterschiedliche Ermittlung der Umsatzsteuer. Es werden hierbei zwei Organisationen gegenübergestellt, eine, die in den USA ansässig ist, und eine, die in Deutschland ansässig ist.<sup>170</sup>

Die Umsatzsteuern innerhalb der USA, die *sales* und *use taxes*, sind nicht einheitlich, sondern abhängig von den jeweiligen Staaten und Regionen.<sup>171</sup> Folglich werden *Jurisdiction Codes* vergeben, die angeben, wo die *sales* und *use taxes* erhoben werden.<sup>172</sup> Wird im System die Kalkulationsvorgehensweise TAXUSJ eingestellt,<sup>173</sup> so muss beim Anlegen von neuen Kunden in der Organisation in den USA ein *Jurisdiction Code* eingestellt werden,<sup>174</sup> damit dessen Steuer richtig kalkuliert werden können. Da dies eine landesspezifische Funktion ist, existiert sie nicht im deutschen System.

Im Folgenden werden zwei Screenshots gezeigt, die jeweils Stammdaten eines Kunden in der deutschen (vgl. Abbildung 6) und in der amerikanischen Organisation (vgl. Abbildung 7) zeigen.<sup>175</sup>

---

<sup>169</sup> Für eine genaue Beschreibung einer Ländervorlage vgl. SAP Help Portal (2010a).

<sup>170</sup> Die Organisationen werden im SAP-System mit unterschiedlichen, länderspezifischen Buchungskreisen dargestellt.

<sup>171</sup> Einen Überblick der *sales* und *use taxes* gibt Obert (2007), S. 86.

<sup>172</sup> Vgl. Obert (2007), S. 31 f. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>173</sup> TAXUSJ ist der Code für eine Steuerkalkulationsmethode von SAP ERP für die Vereinigten Staaten. Vgl. Obert (2007), S. 29 f., für eine Kurzbeschreibung dieser Kalkulationsmethoden und vgl. Obert (2007), S. 66, für die Vorgehensweise beim Einstellen von TAXUSJ im SAP-System.

<sup>174</sup> Vgl. Obert (2007), S. 57, und S. 107.

<sup>175</sup> Die Screenshots sind aus dem IDES Schulungsmandanten der SAP entnommen.

The screenshot shows the 'Adresse' (Address) tab in a German SAP ERP system. The form is organized into several sections: 'Name' (with fields for 'Anrede' and 'Name'), 'Suchbegriffe' (with 'Suchbegriff 1/2'), 'Straßenadresse' (with 'Straße/Hausnummer', 'Postleitzahl/Ort', 'Land' set to 'DE' and 'Deutschland', and 'Region'), and 'Postfachadresse' (with 'Postfach' and 'Postleitzahl'). A 'Vorsch...' button is visible at the top left.

Abbildung 6: Screenshot aus dem deutsch lokalisierten SAP ERP-System<sup>176</sup>

The screenshot shows the 'Address' tab in an American SAP ERP system. The form is organized into several sections: 'Name' (with fields for 'Title' and 'Name'), 'Search terms' (with 'Search term 1/2'), 'Street address' (with 'Street/House number', 'Postal Code/City' set to 'Auburn', 'Country' set to 'US' and 'United States', 'Region' set to 'NY' and 'New York', and 'Jurisdict. Code' set to 'NY0031000', which is circled in red), and 'PO box address' (with 'PO Box' and 'Postal code'). A 'Preview' button is visible at the top left.

Abbildung 7: Screenshot aus dem amerikanisch lokalisierten SAP ERP-System<sup>177</sup>

Im Vergleich zwischen den landesabhängigen Formularabschnitten zum Anzeigen von Kundendaten in der amerikanischen und in der deutschen Organisation ist Folgendes festzustellen:

<sup>176</sup> Screenshot aus dem ERP SAP-System, Schulungsmandant IDES, Buchungskreis 1000, Transaktionscode XD03.

<sup>177</sup> Screenshot aus dem ERP SAP-System, Schulungsmandant IDES, Buchungskreis 3000, Transaktionscode XD03.

- Gleich: Beide Formulare sind landesunabhängig<sup>178</sup> mit dem identischen Transaktionscode XD03<sup>179</sup> aufrufbar und das Layout ist gleich.
- Unterschiedlich: Die Sprache der Formulare unterscheidet sich und das amerikanische Formular enthält ein zusätzliches Feld zur Eingabe des Jurisdiction Codes.

#### Einsatz von Länderversionen

Die SAP AG bietet 40 Standard-Länderversionen an.<sup>180</sup> In Ländern, zu denen keine Standard-Länderversionen existieren, bieten Landesgesellschaften und Partner der SAP landesspezifische Modifikationen und zusätzliche Funktionalitäten (sogenannte Add-Ons) für das Standardsystem an. Diese sind im Gegensatz zu den Länderversionen nicht länderübergreifend miteinander kompatibel. Auch Microsoft bietet Länderversionen seiner ERP-Systeme an. Im Jahr 2005 waren es 32 Länderversionen in über 100 Ländern.<sup>181</sup> Zuständig für die Länderversionen, also die landesspezifische Anpassung des Standardprodukts, sind die Niederlassungen von Microsoft in den entsprechenden Ländern.<sup>182</sup> Neben der Pflege der jeweiligen Sprachversion passen diese die Software an gesetzliche Regelungen an. Landesspezifische Modifikationen und Add-Ons werden wie bei SAP auch bei Microsoft von lokalen Partnerunternehmen angeboten.

Aus den für die vorliegende Arbeit empirisch erhobenen Daten ist festzustellen, dass in einigen Ländern nicht die Länderversion von SAP ERP eingesetzt wird, sondern der SAP ERP-Standard während des Projektes an die Landes- und Unternehmensanforderungen angepasst wurde. Im Rahmen eines internationalen SAP-Rollouts<sup>183</sup> innerhalb eines Konzerns

---

<sup>178</sup> In der SAP-Terminologie heißt es, dass die Formulare „buchungskreisunabhängig“ sind.

<sup>179</sup> Ein Transaktionscode wird in der F1-Hilfe zum Feld „Transaktionscode“ in der Transaktion SE93 im SAP ERP folgendermaßen beschrieben (das Hilfefenster mit der Beschreibung erscheint, nachdem beispielsweise mit der Maus ins Feld geklickt und anschließend die Taste F1 gedrückt wurde): „Kombination aus alphabetischen und numerischen Zeichen, die eine betriebswirtschaftliche Aufgabe verschlüsselt.“ Über die Angabe eines Transaktionscodes kann ein User im System die Maske eines bestimmten Anwendungsbereiches aufrufen.

<sup>180</sup> Vgl. SAP Help Portal (2010a). Hierauf beziehen sich die folgenden zwei Sätze.

<sup>181</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 34.

<sup>182</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 134 f. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>183</sup> In der vorliegenden Arbeit wird im Zusammenhang mit Projekten zur Einführung von ERP-Systemen der Begriff „Rollout“ gleichbedeutend mit den Begriffen „ERP-Einführung“ oder „Systemeinführung“ verwendet; bzgl. der ERP-Systeme SAP oder NAV wird auch von „SAP-Einführung“ bzw. „NAV-Einführung“ gesprochen. Ein ausführliches Beispiel zu einem SAP-Rollout wird in Kapitel 5.1.2.4.13 zu Griechenland gegeben.

konnten beispielsweise in einzelnen Landesgesellschaften die Länderversion nicht genutzt werden und auch keine SAP-Add-Ons, da diese nicht aktuell und vollständig waren.<sup>184</sup> Wie gut eine Länderversion war, hing von der Größe bestimmter Kunden bzw. bestimmter Kundengruppen der SAP AG ab – je größer diese waren, desto besser war die entsprechende Länderversion. In einigen Fällen wurden Teile der Länderversion übernommen und die restlichen Anforderungen durch Customizing und Anpassungen am Kernsystem erfüllt.

#### 3.2.3 Projekte zur Einführung von ERP-Systemen

Im Fokus der Arbeit stehen internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen. Diethelm schreibt bzgl. des Projektmanagements internationaler Projekte allgemein: „Internationales und insbesondere interkulturelles Projektmanagement wirken als Erschwernisfaktor im Management von Projekten und verkomplizieren deutlich die bereits schwierige Aufgabe der Projektplanung, -durchführung und -steuerung.“<sup>185</sup> Denn zusätzlich zu den Koordinationsaufgaben müssen auch Kultur- und Sprachunterschiede bedacht werden.

Zu unterscheiden sind Unternehmen, die nur an einem Standort vertreten sind und Unternehmen, deren Tochtergesellschaften oder Filialen weltweit verstreut sind. Letztere haben die Möglichkeit, die Einführung von einem ERP-System zentral zu steuern, oder die Einführung den jeweiligen Tochterunternehmen bzw. Filialen zu überlassen. Die empirisch erhobenen Daten lassen vermuten, dass aktuell die Tendenz dahin geht, sich weltweit auf einen ERP-Standard zu einigen, der für das jeweilige Land angepasst wird.

Dieser Abschnitt behandelt Projekte zur Einführung von ERP-Systemen. Als Erstes werden Anmerkungen zur Projektorganisation solcher Projekte gemacht (Unterkapitel 3.2.3.1), anschließend wird auf Projektphasen und Einführungsmethoden eingegangen (Unterkapitel 3.2.3.2) und Anpassungsmöglichkeiten von ERP-Systemen an die Unternehmensanforde-

---

<sup>184</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze. In den für diese Studie empirisch erhobenen Daten befinden sich auch Informationen zu einzelnen Länderversionen und deren Abdeckungsgrad an landesspezifischen Funktionen (vgl. Kapitel 5.1.2.4).

<sup>185</sup> Diethelm (2001), S. 237. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Auf S. 232 listet Diethelm auf, in welchen Bereichen des Wirtschafts- und Geschäftslebens interkulturelle Unterschiede eine Rolle spielen.

rungen beschrieben (Unterkapitel 3.2.3.3). Interkulturelle Aspekte werden zunächst ignoriert und später in Unterkapitel 3.3 wieder aufgegriffen.

#### 3.2.3.1 Anmerkungen zur Projektorganisation

Projekte zur Einführung von ERP-Systemen erfüllen die im Folgenden dargestellten Merkmale eines Projektes nach Lehner:

„Ein Projekt ist ein zeitlich abgegrenztes Vorhaben; Anfangs- und Endzeitpunkt des Vorhabens sind geplant oder vorgegeben. Das Ziel bzw. die Leistung ist vorgegeben. Das Vorhaben ist komplex und stellt keine Wiederholung früherer Arbeiten dar. Die zur Durchführung des Vorhabens verfügbaren Mittel sind begrenzt. An der Durchführung des Vorhabens sind mehrere Stellen beteiligt, deren Zusammenarbeit erforderlich ist. Die Kosten bzw. das Budget sind im Voraus geplant oder festgelegt.“<sup>186</sup>

Projektaufgaben sind auch mit gewissen Risiken behaftet.<sup>187</sup> Diese sind in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen gegeben, da eine ERP-Einführung auch insgesamt fehlschlagen kann. Auch besteht das Risiko, das Geschäftsprozesse nicht richtig abgebildet werden, sodass es zu Verzögerungen bzgl. betriebswirtschaftlicher Prozesse kommen kann oder Kunden verärgert werden.<sup>188</sup> In einem Projekt zur Einführung eines ERP-Systems arbeiten mehrere Spezialisten miteinander und verfolgen das gemeinsame Ziel, das ERP-System erfolgreich einzuführen. Diese Spezialisten kommen aus unterschiedlichen Fachrichtungen und sind entweder im einführenden Unternehmen angestellt oder werden wegen ihrer speziellen Fachkenntnisse extern bezogen<sup>189</sup> – es sind IT-Mitarbeiter des einführenden Unternehmens, Linienmitarbeiter aus den Fachabteilungen, die das ERP-System in Zukunft benutzen werden und externe Berater.<sup>190</sup>

Bei der Einführung von beispielsweise SAP ERP-Systemen, werden Mitarbeiter des systemeinführenden Unternehmens als Applikationsbetreuer, Key User oder User bzw. End User bezeichnet.<sup>191</sup> Applikationsbetreuer

---

<sup>186</sup> Lehner et al. (1991), S. 464. Vgl. auch Hesseler/Görtz (2007), S. 111.

<sup>187</sup> Vgl. Bühner (1999), S. 225.

<sup>188</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.

<sup>189</sup> Vgl. Hohlmann (2007), S. 28.

<sup>190</sup> Vgl. Hohlmann (2007), S. 29. Die Aussage bezieht sich auf Projekte, die SAP ERP einführen. Es wird vermutet, dass dieser Satz für Projektteams zu ERP-Systemeinführungen allgemein gilt.

<sup>191</sup> Zur Benutzung der Begriffe vgl. beispielsweise SAP18fEI\_DE1, SAP15cEI\_DE1 und SAP14sEI\_DE2. Vgl. auch Hohlmann (2007), S. 28-31, für den Absatz. Hierauf beziehen sich auch die auf den Absatz folgenden drei Punkte.



und Key User arbeiten aktiv während der Projekteinführung mit. Im Folgenden werden die drei Begriffe aufgelistet und kurz beschrieben:

- **Applikationsbetreuer:** Diese Projektmitarbeiter sind IT-Mitarbeiter des Unternehmens, die Kenntnisse über die abzulösenden Systeme und die im Umfeld eingesetzte Technologie haben. Sie übernehmen nach dem Produktivstart des ERP-Systems die technische Betreuung bestimmter funktionaler Teilbereiche des Systems (z. B. den Bereich Controlling).
- **Key User:** Diese Projektmitarbeiter sind Linienmitarbeiter aus den Fachabteilung, die Kenntnisse über die Unternehmensorganisation und Geschäftsprozesse ihrer Abteilung haben. Nach dem Produktivstart des ERP-Systems sind sie die fachlichen Ansprechpartner für die Nutzer des Systems innerhalb ihres Fachbereiches. Häufig übernehmen sie die Schulung von Kollegen, die am ERP-System arbeiten werden.
- **User bzw. End User:** Diese Bezeichnung gilt denjenigen Personen, die das ERP-System während ihres Tagesgeschäftes nutzen.

Die Projektmitarbeiter arbeiten eng zusammen.<sup>192</sup> Deswegen sind hier verhaltensbedingte Effekte zu erwarten, die sich auf die Qualität der Projektergebnisse auswirken.

#### 3.2.3.2 Projektphasen und Einführungsmethoden

Ein Projekt zur Einführung von ERP-Systemen besteht aus mehreren Phasen. In der Literatur finden sich sowohl von Wissenschaftlern als auch von Praktikern<sup>193</sup> viele ähnliche Beschreibungen zur Einführung von ERP-Systemen, die an dieser Stelle nicht weiter analysiert werden. Im Folgenden werden sieben Phasen chronologisch aufgelistet und kurz beschrieben. Diese sieben Phasen entsprechen dem allgemeinen Vorgehensmodell von Hessler und Görtz und werden ggfs. mit weiteren Literaturangaben ergänzt.<sup>194</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. Hohlmann (2007), S. 28. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>193</sup> Wie beispielsweise in Shields (2002).

<sup>194</sup> Das Modell von Hessler und Görtz basiert auf dem Vorgehensmodell von Schichterle zur Einführung von Softwaresystemen (vgl. Hessler/Görtz (2007), S. 116 f.).

- 1) **Vorbereitungsphase:** Diese Phase beinhaltet zum einen die Entscheidung zur Systemeinführung (kann sich auf die Einführung des ersten ERP-Systems im Unternehmen beziehen oder auf einen Systemwechsel).<sup>195</sup> Zum anderen gehören auch die darauffolgende Suche nach einem geeigneten System und die tatsächliche Systemauswahl dazu.
- 2) **Organisationsphase:** In dieser Phase wird das Projekt organisiert und der Projektverlauf geplant.<sup>196</sup> Hierzu gehören auch die Auswahl der Projektmitglieder, die Verteilung der Projektverantwortungen und die Organisation des Projektumfeldes (z. B. technische Ressourcen und Räumlichkeiten). Diese Phase wird mit dem Kick-off-Meeting abgeschlossen – ein Treffen der Projektmitglieder zum offiziellen Start des Projektes.
- 3) **Analysephase:** Hier geht es um die Analyse der Ist-Situation im Unternehmen.<sup>197</sup> Die Aufbauorganisation des Unternehmens und die Geschäftsprozesse werden dokumentiert, um diese später im ERP-System abzubilden. Auch werden bestehende Anwendungssysteme und deren Schnittstellen untersucht. Möglicherweise wurde diese Analyse bereits vor der Auswahl des ERP-Systems durchgeführt. In dieser Phase kann auch bereits mit der Konzeption der Systemlandschaft begonnen werden.
- 4) **Konzeptionsphase:** In dieser Phase wird der Soll-Zustand des Unternehmens ermittelt und das Fachkonzept für die Systemimplementierung erstellt.<sup>198</sup> Das Fachkonzept wird anschließend mit dem Funktionsumfang des ERP-Systems verglichen, um festzustellen, welche Anforderungen nicht abgedeckt sind. Um diese Abweichungen aufzulösen, wird entweder die Software an die Unternehmensprozesse angepasst (vgl. Unterkapitel 3.2.3.3 für Anpassungsmöglichkeiten) oder die Unternehmensprozesse an die Software.<sup>199</sup> Das Ergebnis dieser

---

<sup>195</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 116. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>196</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 117-121, für den Absatz.

<sup>197</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 121 f., für den Absatz.

<sup>198</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 123-126, für den Absatz.

<sup>199</sup> In diesem Zusammenhang wird auch von „Business Process Reengineering“ (BPR) gesprochen.

Phase ist ein IT-Konzept, welches in einer späteren Phase von Programmierern im ERP-System umgesetzt wird.<sup>200</sup>

- 5) Anpassungsphase:** Hierbei geht es um die praktische Einführung des ERP-Systems im Unternehmen, sowohl organisatorisch<sup>201</sup> als auch technisch.<sup>202</sup> Vom organisatorischen Aspekt hängt u. a. die Einstellung der Systemberechtigungen für die User ab und die Planung und Durchführung von Schulungen an einem Schulungssystem. Auf den technischen Aspekt bezogen werden die Anpassungen in einem Entwicklungssystem durchgeführt und sollten in einem getrennten System getestet werden, bevor sie in einem dritten System, dem Produktivsystem, aktiv genutzt werden.<sup>203</sup> Das Ergebnis der Phase ist zum einen ein Produktivsystem, in dem das IT-Konzept vollständig umgesetzt ist und das Berechtigungskonzept für die User korrekt ist; zum anderen geschulte User, die nach der Umstellungsphase sofort am neuen ERP-System arbeiten können.
- 6) Umstellungsphase:** Die Umstellungsphase, die in der Praxis auch oft als „Go-Life“ bezeichnet wird,<sup>204</sup> ist für das Projektteam meistens eine sehr arbeitsreiche und kritische Phase.<sup>205</sup> Es existieren unterschiedliche Strategien zur Produktivsetzung von ERP-Systemen.<sup>206</sup> Eine Strategie ist, das System zu einem Stichtag produktiv zu setzen und ein mögliches Altsystem sofort zu ersetzen. Diese Strategie wird auch „Big Bang“ genannt. Eine zweite Strategie ist, Teile des Systems stufenweise produktiv zu setzen, also sukzessiv einzuführen. Und eine dritte Strategie ist, bei einem Systemwechsel das neue System einzuführen, wobei für eine bestimmte Zeit das Altsystem parallel läuft. Am Ende

---

<sup>200</sup> Nach Scheer gibt es bei der Modellierung eines Informationssystems drei Beschreibungsebenen: (1) Die Ebene des Fachkonzeptes, in der das Informationssystem semantisch beschrieben wird; (2) die Ebene des DV-Konzeptes, in der die Begriffswelt des Fachkonzeptes in die Kategorien der DV-Umsetzung übertragen wird; (3) die Ebene der technischen Implementierung, in der das DV-Konzept auf konkrete hardware- und softwaretechnische Komponenten übertragen wird (vgl. Scheer (1997), S. 14-16).

<sup>201</sup> Hierbei wird auch von „Change Management“ gesprochen.

<sup>202</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 127-130, für den Absatz.

<sup>203</sup> In Bezug auf SAP wird nicht von getrennten „Systemen“ gesprochen, sondern von Mandanten innerhalb einer SAP-Systemlandschaft (zur Definition eines Mandanten vgl. Kapitel 3.2.1.1). Bei SAP wird auch die Trennung von Entwicklung, Qualitätssicherung und Produktion empfohlen (vgl. Brand (1999), S. 30). Es kann auch ein weiterer Schulungsmandant eingesetzt werden oder zusätzliche Mandanten wie im Falle mancher multinationaler Unternehmen (vgl. Brand (1999), S. 30 f.).

<sup>204</sup> Vgl. beispielsweise SAP64aEI\_DE4.

<sup>205</sup> Vgl. beispielsweise SAP07aEI\_DE4.

<sup>206</sup> Vgl. hierzu Wieczorrek/Mertens (2007), S. 263 f. Hierauf beziehen sich auch die folgenden vier Sätze.

dieser Phase müssen die gesamten Unternehmensdaten in das neue System migriert sein (einschließlich die derjenigen Geschäftsprozesse, welche kurz vor der Umstellung noch auf möglichen Altsystemen gelaufen sind).<sup>207</sup> Damit wird gesichert, dass die Unternehmensprozesse möglichst nahtlos fortfahren können. In diesem Zusammenhang müssen auch die Schnittstellen zu evtl. Drittsystemen aktiviert und die Benutzer am System freigeschaltet werden. Können alle User problemlos das Tagesgeschäft am neuen ERP-System aufnehmen, ist die Einführung erfolgreich abgeschlossen und das Projekt beendet.

**7) Betriebsphase:** In dieser Phase ist das ERP-System in Betrieb.<sup>208</sup> Beim Arbeiten am neuen System können User Verbesserungsmöglichkeiten am System feststellen, die nachträglich umgesetzt werden können. Auch können sich hieraus Nachfolgeprojekte ergeben. Brehm ermittelte anhand einer empirischen Studie fünf Aufgabenkategorien für diese Phase.<sup>209</sup> (1) Betreuung der Anwender, (2) Behebung von Fehlern am ERP-System, (3) funktionale Änderungen und Erweiterungen am ERP-System, (4) Durchführung von Releasewechseln und (5) technische Betreuung des ERP-Systems und der IT-Infrastruktur.<sup>210</sup>

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der unmittelbaren Einführung eines ERP-Systems, was die Phasen 2 bis 6 betrifft. Denn bei der Erhebung der empirischen Daten berichteten die Experten lediglich zu länderspezifischen Problemen in diesen fünf Phasen. Während der Schwerpunkt zu den in Unterkapitel 5.1 relevanten Daten auf der Konzeptions-, Anpassungs- und Umstellungsphase lag, spielte die Organisationsphase bei den Daten zu Unterkapitel 5.3 eine bedeutende Rolle.

Das erhobene Datenmaterial ermöglicht zwar eine Analyse länderspezifischer Probleme in Abhängigkeit der Projektphase; da diese Analyse aber nicht dem Schwerpunkt der Arbeit entspricht, wird sie in eine mögliche Folgestudie ausgegliedert.<sup>211</sup>

---

<sup>207</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 131-133. Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

<sup>208</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 116 f. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>209</sup> Vgl. Brehm (2001), S. 205.

<sup>210</sup> Vgl. Brehm (2001), S. 205-208, für eine genaue Beschreibung der Aufgabenkategorien. Brehm bezeichnet diese Phase als „Postimplementierungsphase“.

<sup>211</sup> Vgl. auch Branin (2008), S. 188. Hier fasst Branin auf einer Metaebene kulturelle Erfahrungen in Abhängigkeit von Projektphasen in einer Tabelle zusammen und macht Handlungsvorschläge bzgl. der Teambesetzung.

Manche Hersteller von ERP-Systemen und Beratungshäuser haben eigene Methoden zur Strukturierung, Planung und Steuerung von ERP-Systemeinführungen.<sup>212</sup> In diesen werden relevante Aktivitäten und Rollen zu kompletten Vorgehensmodellen zusammengestellt und um beispielsweise Leitfäden oder Checklisten ergänzt. Die SAP AG bietet beispielsweise die Methode ASAP (Accelerated SAP) an.<sup>213</sup> Auch Microsoft hat eine speziell für Dynamics NAV entwickelte Methode, die On-Target heißt.<sup>214</sup>

Bei der Erhebung der Daten für die folgende Arbeit konnte festgestellt werden, dass auch große internationale Konzerne eigene Einführungsverfahren haben. Manche Konzerne, die externe Dienstleister für die ERP-Systemeinführung beauftragen, verpflichten diese zur Anwendung ihrer konzerneigenen Methode, auch wenn die Dienstleister eine eigene Einführungsverfahren haben.<sup>215</sup> Auch wenn bei der Datenerhebung Informationen zu angewandten Einführungsverfahren gesammelt wurden, wird auf eine vertiefende Analyse dieser Daten im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, da diese nicht ihrem Schwerpunkt entspricht. Stattdessen können an dieser Stelle spätere Studien anknüpfen. Ausgehend von der Tatsache, dass SAP branchenspezifische Methoden für bestimmte Standard-Branchenlösungen anbietet,<sup>216</sup> kann analysiert werden, inwiefern länderspezifische Methoden für bestimmte Standard-Länderversionen existieren.<sup>217</sup> Sowohl die SAP-Methode als auch die Microsoft-Methode spiegeln die am Anfang dieses Unterkapitels dargestellten Projektphasen wider, weswegen sie hier nicht weiter vertieft werden.

---

<sup>212</sup> Vgl. Krcmar (2005), S. 188. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Vgl. auch Hessler/Görtz (2007), S. 114 f.

<sup>213</sup> In SAP Support Portal (2010), Menübaumast „Accelerated SAP“, ist nachzulesen: "ASAP Methodology is the SAP roadmap for the implementation, enhancements or upgrade of SAP solutions". In der Roadmap wird für jede Aufgabe während der Systemeinführung beschrieben, was die Aufgabe bezweckt, wie vorgegangen wird, welches Ergebnis dabei erzielt wird, welche Werkzeuge zur Verfügung stehen und wer die Aufgabe ausführt (vgl. Brand (1999), S. 22). Aktuell gilt die Version ASAP 7.1 (vgl. SAP Support Newsletter, 2010).

<sup>214</sup> Vgl. Hessler/Görtz (2007), S. 115 und S. 136 für eine Darstellung der Projektphasen in On-Target.

<sup>215</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

<sup>216</sup> Vgl. Krcmar (2005), S. 188.

<sup>217</sup> An dieser Stelle kann ergänzt werden, dass ein international tätiges Beratungsunternehmen eine weltweit standardisierte Einführungsverfahren hat. Eine erforderliche länderspezifische Anpassung der Methode erfolgt über den einzelnen Berater bei der Anwendung der Vorgehensmethode und dessen Ausgestaltung. Vgl. hierzu SAP03cIP\_DE3.

### 3.2.3.3 Anpassung von ERP-Systemen

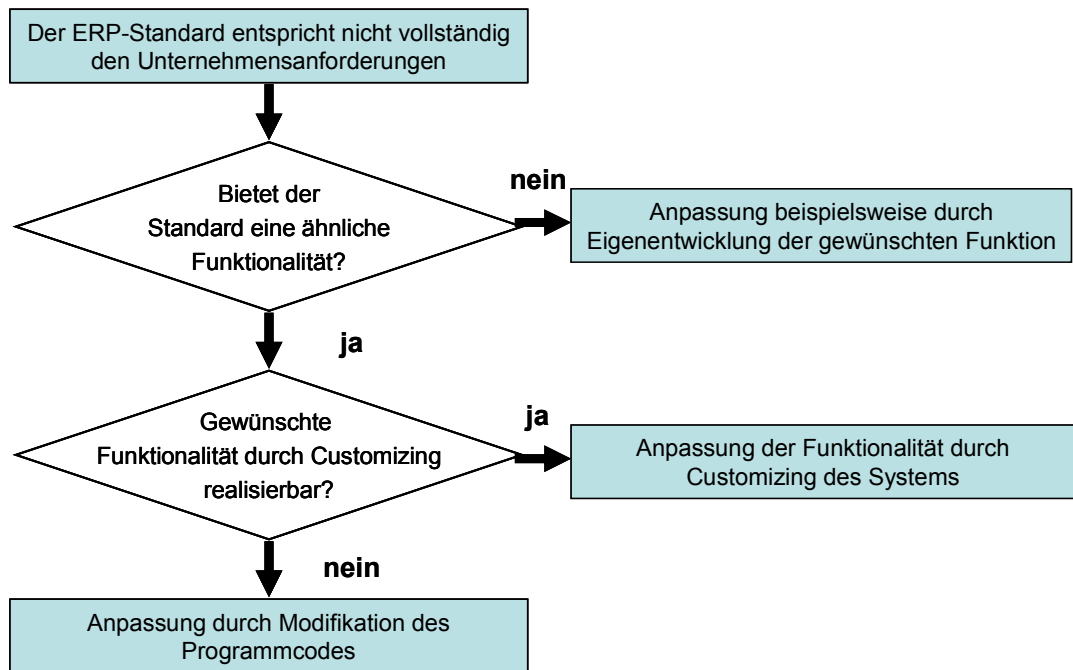
Nachdem ein Standard-ERP-System wie z. B. das SAP ERP oder das Dynamics NAV gekauft worden ist, muss das System an die Anforderungen des kaufenden Unternehmens angepasst werden. Diese Anpassung steht im Vordergrund bei den internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen, die im Fokus dieser Arbeit stehen.

Um die Anforderungen des Unternehmen möglichst vollständig im ERP-System abzudecken, werden beim Customizing die benötigten Bereiche des Software-Standards eingesetzt und dessen Systemparameter eingestellt.<sup>218</sup> Können bestimmte Funktionen nicht durch Customizing realisiert werden, so gibt es unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten: Sind ähnliche Funktionen vorhanden, so können deren Programmierungscodes modifiziert werden; sind hingegen keine ähnlichen Funktionen vorhanden, können die fehlenden Funktionen entwickelt werden oder durch Anbindung zusätzlicher Standardsoftware abgebildet werden.<sup>219</sup>

---

<sup>218</sup> Vgl. auch Hesseler/Görtz (2007), S. 224.

<sup>219</sup> Vgl. Hesseler/Görtz (2007), S. 229-231. Vgl. auch Hesseler/Görtz (2007), S. 244, für eine Definition von Modifikationen.



**Abbildung 8: Überlegungen zur Auswahl einer geeigneten Anpassungsmöglichkeit<sup>220</sup>**

In den Projekten, zu denen die Daten für die vorliegende Arbeit erhoben worden sind, wurden die Anpassungen von internen Mitarbeitern des systemeinführenden Unternehmens durchgeführt, von evtl. externen Unternehmensberatern und/oder von Entwicklerteams. Bei den Anpassungen handelte es sich um Anpassungen an die Unternehmensanforderungen, aber auch an landesspezifische Anforderungen (letztere waren umfangreicher, wenn keine Länderversion eingesetzt wurde).<sup>221</sup>

### 3.3 Kultur

Laut Drescher ist es in „unserem heutigen Zeitalter der Globalisierung [...] unerlässlich, dass das Verständnis für kulturelle Unterschiede und die Bemühungen, kulturelle Konflikte zu vermeiden, an Bedeutung zunimmt.“<sup>222</sup> Länder und Gesellschaften teilen oft ähnliche Probleme, versuchen jedoch diese auf unterschiedliche Weise zu lösen.<sup>223</sup> Trompenaars und Hampden-Turner schreiben hierzu: „*There are no universal answers*

<sup>220</sup> Entnommen aus Hesseler/Görtz (2007), S. 230, mit geringfügigen Änderungen in der Beschriftung und in der Darstellung.

<sup>221</sup> Länderspezifische Beispiele zu gesetzlichen und prozessbedingten Anpassungen finden sich bzgl. einzelner Länder in Unterkapitel 5.1.2.4 in den entsprechend gekennzeichneten Absätzen.

<sup>222</sup> Vgl. Drescher (2005), S. 91.

<sup>223</sup> Vgl. Trompenaars (2009a), Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 23, und Drescher (2005), S. 89.

*but there are universal questions or dilemmas, and that is where we all need to start.*<sup>224</sup>

Nicklas fasst „Kultur“ folgendermaßen zusammen:

„Kultur als die Konfiguration reziproker Normen und Verhaltensmuster sichert also die Handlungsfähigkeit ihrer Mitglieder. Sie stellt Plausibilität, Regelmäßigkeit und Voraussehbarkeit der Handlungen – mit einem Wort *Normalität* für die betreffende Kultur her. Diese Normalität bringt für das Individuum Entlastung, weil es nicht in jeder Situation neu entscheiden muss, sondern auf erprobte Verhaltensregeln zurückgreifen kann.“<sup>225</sup>

Trompenaars und Hampden-Turner schreiben bzgl. nationaler Kultur, Unternehmenskultur und berufliche Kultur:

*„Culture also presents itself on different levels. At the highest level is the culture of a national or regional society [...]. The way in which attitudes are expressed within a specific organisation is described as a corporate or organisational culture. Finally, we can even talk about the culture of particular functions within organisations: marketing, research and development, personnel. People within certain functions will tend to share certain professional and ethical orientations.“*<sup>226</sup>

Die kulturellen Einflüsse aus der Unternehmenskultur und der nationalen Kultur verschwimmen oft im Managementbereich und in internationalen Tätigkeitsbereichen, was z. B. auch bei internationalen ERP-Systemeinführungen anzunehmen ist. Nach Barmeyers Ansicht hat die nationale Kultur einen größeren Einfluss auf den einzelnen Menschen als die Organisationskultur.<sup>227</sup> Darüber hinaus kann vermutet werden, dass manches Verhalten von Menschen aufgrund individueller Prägungen schwer kulturell einzuordnen ist.

Dieses Unterkapitel soll einen Überblick über den sehr unterschiedlich verwendeten Begriff „Kultur“ schaffen. Anschließend sollen die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Kulturbegriffe in diesen Überblick eingeordnet und erläutert werden.

Als erstes wird in den folgenden Unterkapiteln der Begriff „Kultur“ hergeleitet (Unterkapitel 3.3.1), um ihn dann in seiner Verwendung in der vorliegenden Arbeit zu erläutern (Unterkapitel 3.3.2). Anschließend werden je-

---

<sup>224</sup> Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 194.

<sup>225</sup> Nicklas (2006), S. 122 (Hervorhebung im Original).

<sup>226</sup> Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 7.

<sup>227</sup> Vgl. Barmeyer (2009b) und Barmeyer (2010c), S. 109 f.



weils in einem Unterkapitel zwei Theorien bipolarer Kulturdimensionen aufgegriffen, die für die vorliegende Arbeit maßgebend sind. Zum einen werden die fünf Kulturdimensionen von Hofstede erklärt (Unterkapitel 3.3.3), und zum anderen die sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner erläutert, die von Hofstedes Kulturdimensionen beeinflusst sind (Unterkapitel 3.3.4).<sup>228</sup> Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Theorie von Trompenaars und Hampden-Turner, welche später im Leitfaden aufgegriffen wird, der im Rahmen dieser Arbeit für Workshops zur interkulturellen Sensibilisierung entwickelt wurde (vgl. Kapitel 7). Deswegen wird zum einen der Abschnitt zu Trompenaars und Hampden-Turner ausführlicher ausfallen als der zu Hofstede. Und zum anderen widmet sich der letzte Abschnitt (Unterkapitel 3.3.5) u.a. der Kategorisierung interkultureller Trainings.

#### **3.3.1 Diskussion zum Begriff „Kultur“**

In diesem Abschnitt wird zuerst der Begriff „Kultur“ hergeleitet (Unterkapitel 3.3.1.1). Anschließend werden zwei wichtige Kulturbegriffe diskutiert: Die kulturelle Identität eines Individuums (Unterkapitel 3.3.1.2) und die Unternehmenskultur (Unterkapitel 3.3.1.3). Darauf folgend wird der nationalstaatlichen Kulturbegriff diskutiert, der im Fokus der vorliegenden Arbeit liegt (Unterkapitel 3.3.1.4).

##### **3.3.1.1 Begriffsherleitung**

Der Begriff „Kultur“ leitet sich aus dem lateinischen Wort „colere“, das in der Konjugation im Partizip Perfekt passiv „cultus“ lautet. Im Wörterbuch stehen folgende Übersetzungen für „colere“:<sup>229</sup>

- 1) (be)bauen, bearbeiten; bewirtschaften; Ackerbau betreiben;
- 2) wohnen, ansässig sein, bewohnen;
- 3) Sorge tragen; verpflegen; schmücken, putzen; ausbilden, veredeln; betreiben, ausüben, pflegen, wahren, hochhalten; Umgang pflegen, besuchen;
- 4) verehren, anbeten; heilig halten; feiern; schätzen, (ver-)ehren, huldigen.

---

<sup>228</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. X, und vgl. Drescher (2005), S. 90. Neben Erkenntnissen von Hofstede dienen auch Erkenntnisse von Talcott Parsons als Grundlage der sieben Kulturdimensionen (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 8). Barmeyer zitiert die Publikation Kluckhohn/Strodtbeck (1961) und Parsons/Shils (1951) als Basis für die Kulturdimensionen (vgl. Barmeyer (2010a), S. 40).

<sup>229</sup> Vgl. Stowasser et al. (1994), S. 97.

Nach Bolten liegt die zentrale Bedeutung von "colere" in seiner Übersetzung "pflegen".<sup>230</sup> Folgende Tabelle 3 zeigt obige Übersetzungen von "colere" zugeordnet in die vier Bedeutungsfelder und -kontexte von Bolten.

Bedeutung	Kontext	Übersetzung von "colere"
Pflege der Erde und des Bodens	Biologische Kulturen	(be)bauen, bearbeiten; bewirtschaften; Ackerbau betreiben
Pflege (zwischen-) menschlicher Beziehungen	Lebenswelt, Ethnie	wohnen, ansässig sein, bewohnen
Pflege von Seele, Geist, und Körper	"Hoch"kultur	Sorge tragen; verpflegen; schmücken, putzen; ausbilden, veredeln; betreiben, ausüben, pflegen, wahren, hochhalten; Umgang pflegen, besuchen
Pflege transzendenter Beziehungen	Kult(us)	verehren, anbeten; heilig halten; feiern; schätzen, (ver-)ehren, huldigen

**Tabelle 3: Bedeutung von „colere“<sup>231</sup>**

Hinter jeder der aufgeführten Pflegehandlungen steht ein wechselseitiges Verhältnis, nämlich zwischen Mensch und Natur, Mensch und seinen Mitmenschen, Mensch und sich selbst und zwischen Mensch und den Göttern bzw. Gott.<sup>232</sup> Nicklas definiert Kultur folgendermaßen:

„Kultur ist [...] die Gesamtheit (1) der materiellen Hervorbringungen einer Gesellschaft vom Pflug bis zum religiösen Kultgegenstand und (2) die Gesamtheit der von ihren Mitgliedern geteilten Werte, Normen und Überzeugungen, also das Geflecht von erlernten Bedeutungen, mit denen ein Volk seine Wahrnehmungen organisiert, ordnet und interpretiert und auf Grund derer es handelt.“<sup>233</sup>

Heute wird der Kulturbegriff im Sinne von Lebenswelt und/oder "hohe Kultur" bzw. "Hochkultur" verstanden.

#### **Kultur als Hochkultur oder als Lebenswelt**

- Unter Hochkultur wird ein enger, vertikaler Kulturbegriff subsumiert, in dem Kultur als etwas Zeitloses verstanden wird, als Wert an sich,<sup>234</sup>

---

<sup>230</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 40.

<sup>231</sup> Eigene Darstellung nach Bolten (2007), S. 39 f., und Stowasser et al. (1994), S. 97.

<sup>232</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 40.

<sup>233</sup> Nicklas (2006), S. 121.

<sup>234</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 41.

als „Repräsentant des Schönen, Wahren und Guten“,<sup>235</sup> als „Kunst und Geisteskultur“,<sup>236</sup> als Goethe und Beethoven<sup>237</sup>. Unter diesem Kulturverständnis setzen einige Redewendungen im Deutschen auf, wie z. B. „Zivilisation ist, wenn man eine Gabel besitzt; Kultur, wenn man sie benutzt.“<sup>238</sup> Hierbei wird die eigene Kultur als Maßstab für Wertungen über andere gesetzt (Ethnozentrismus).<sup>239</sup>

Unter Lebenswelt wird ein erweiterter horizontaler Kulturbegriff verstanden, der für das Ergebnis gesellschaftlichen Handelns steht,<sup>240</sup> der alle Lebensäußerungen umfasst, wie z. B. Religion, Ethik, Recht, Technik, Bildungssysteme, materielle und immaterielle Produkte und auch Umweltprobleme.<sup>241</sup>

Im Verständnis des engen Kulturbegriffs („Hochkultur“), in seiner statischen und ausgrenzenden Bedeutung, *hat* eine Gesellschaft Kultur.<sup>242</sup> Im Gegensatz dazu, im Verständnis des erweiterten Kulturbegriffs („Lebenswelt“), in seiner integrierenden und historischen dynamischen Bedeutung, *ist* eine Gesellschaft Kultur. Zum letzten Kulturverständnis schreibt Bolten:

„Charakteristisch für die Gegenwart ist sicherlich die relativ starke Diversifizierung des Kulturbegriffs auf horizontaler Ebene. Dies resultiert vor dem Hintergrund der Flexibilisierung der Märkte, der Aufweichung nationaler Grenzen durch transnationale Organisationen oder der zunehmenden Virtualisierung der Arbeitswelt vor allem aus der für den Einzelnen deutlich erhöhten Kontingenz von Reziprozitätsverhältnissen: Beziehungen – welcher Art auch immer – sind in immer geringerem Maße zeitlich und räumlich determiniert oder eingegrenzt, wodurch ihre Vielfalt für den Einzelnen und auch zum Beispiel für Unternehmen stetig wächst: Sie sind Teilhaber potentiell unendlicher Beziehungsnetzwerke und nicht mehr definierbar als Mitglieder einer bestimmten dominierenden Kultur.“<sup>243</sup>

Im Verständnis als Lebenswelt hat der Kulturbegriff zwei Varianten: Zum einen können Kulturen in einem räumlich geschlossenen System definiert werden (politisch, geografisch, sprachlich und geistesgeschichtlich), die voneinander abgegrenzt werden können.<sup>244</sup> Zum anderen können Kultu-

---

<sup>235</sup> Bolten (2007), S. 42.

<sup>236</sup> Bolten (2007), S. 42.

<sup>237</sup> Vgl. Nicklas (2006), S. 121.

<sup>238</sup> Bolten (2007), S. 42.

<sup>239</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 42.

<sup>240</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 41.

<sup>241</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 44 f.

<sup>242</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 45. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>243</sup> Bolten (2007), S. 41.

<sup>244</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 48 f., hier werden in einer Tabelle Beispiele für die einzelnen Abgrenzungsmöglichkeiten des geschlossenen Kulturbegriffs gegeben.

ren vom sozialen Umfeld geprägt werden, was einem offenen, schwer abzugrenzenden Kulturbegriff entspricht, der z. B. der kulturellen Identität eines Individuums oder eines Unternehmens entsprechen kann.<sup>245</sup> Folgende Abbildung 9 zeigt eine zusammenfassende Übersicht der zuvor angesprochenen Varianten des Kulturbegriffs.

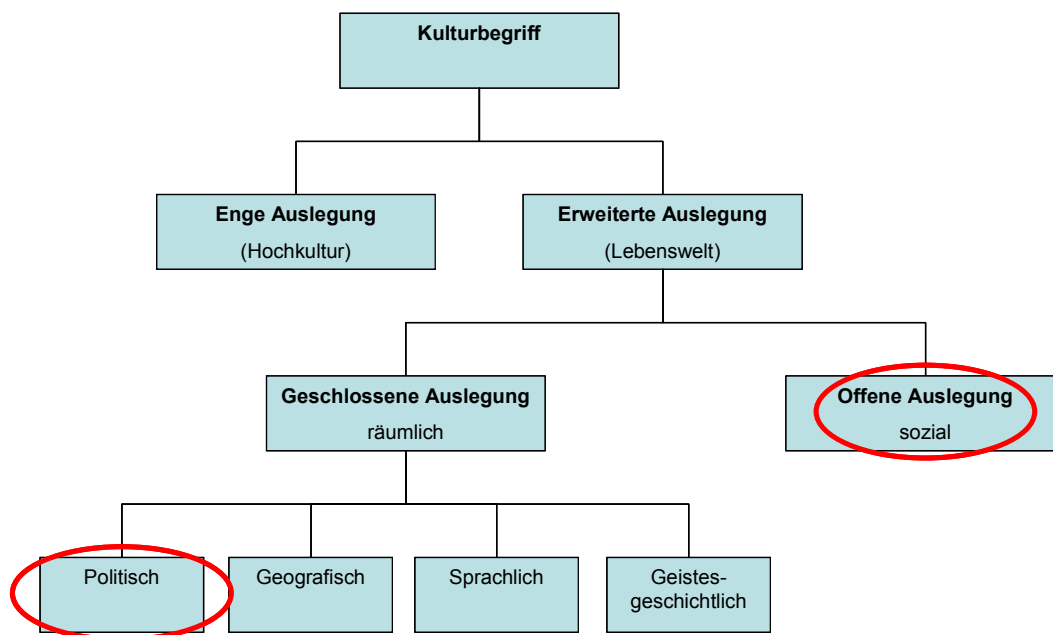


Abbildung 9: Varianten des Kulturbegriffs<sup>246</sup>

In der Grafik sind die beiden Kulturbegriffe markiert, die im Verlauf der vorliegenden Arbeit aufgegriffen werden – insbesondere bei der Auswertung der erhobenen Daten. Diese sind auf der einen Seite die kulturelle Identität eines Individuums und die Unternehmenskultur, die beide einer offenen Auslegung des Kulturbegriffs entsprechen. Auf der anderen Seite der nationalstaatlich geprägte Kulturbegriff, der einer geschlossenen, politischen Auslegung entspricht. Dieser letzte Kulturbegriff liegt im Fokus der vorliegenden Arbeit.

Die nächsten drei Unterkapitel stellen diese drei Varianten des Kulturbegriffs vor.

<sup>245</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 48-52, für eine Darstellung des offenen Kulturbegriffes.

<sup>246</sup> Entnommen aus Bolten (2007), S. 47, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

### 3.3.1.2 Kulturelle Identität eines Individuums

Es kann vermutet werden, dass die gelebte Kultur eines Individuums auch von seiner Persönlichkeit und Charakter beeinflusst wird, die sich anhand seiner Lebenserfahrungen entwickeln. Bolten schreibt, dass, im Sinne eines offenen Kulturbegriffs, die kulturelle Identität eines Individuums von seinem Lebensprozess bestimmt wird.<sup>247</sup> Der Einfluss kommt von Eltern, Schule, Ausbildung, eigene Familie, Arbeitsstellen und diversen anderen Bezugsgruppen, die sich das Individuum z. T. selbst aussucht und die sich auch rasch verändern können. Die kulturelle Zuordnung eines Individuums ist somit pluralistisch und prozessual.

Nach Hofstede ist die kulturelle Identität einer von drei Einflussfaktoren, welche die Einzigartigkeit eines Individuums ausmachen.<sup>248</sup> Hofstede schreibt:

„Kultur ist erlernt, und nicht angeboren. Sie leitet sich aus unserem sozialen Umfeld ab, nicht aus unseren Genen. Man sollte die Kultur unterscheiden von der menschlichen Natur einerseits und von der Persönlichkeit eines Individuums andererseits [...] doch wo genau die Grenzen zwischen Kultur und Persönlichkeit liegen, ist unter Sozialwissenschaftlern umstritten.“<sup>249</sup>

Um die Korrelation zwischen Kultur und Persönlichkeit zu ermitteln, stellen Hofstede und McCrae zu 33 Ländern<sup>250</sup> die fünf Kulturdimensionen von Hofstede (vgl. Unterkapitel 3.3.3) auf der einen Seite, den *Big Five* Persönlichkeitsdimensionen nach dem *Five-Factor Model of Personality* auf der anderen Seite gegenüber.<sup>251</sup> Diese Persönlichkeitsdimensionen sind: *neuroticism*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness* und *conscientiousness*.<sup>252</sup> Hofstede fasst als Ergebnis zusammen, „dass die ‚Durchschnitts‘-, bzw. ‚normale‘ Persönlichkeit sich nach der Kultur richtet.“<sup>253</sup>

Die kulturelle Identität teilt das Individuum mit einer Gruppe – es erlernt sie innerhalb einer Gruppe.<sup>254</sup> Ein zweiter Aspekt ist die menschliche Natur,

---

<sup>247</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 49 f. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>248</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 4 f.

<sup>249</sup> Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 4 f.

<sup>250</sup> Vgl. Hofstede, G./McCrae (2004), S. 68, zur Beschreibung der Länder.

<sup>251</sup> Vgl. Hofstede, G./McCrae (2004), S. 72, Tabelle 2, und S. 78, Tabelle 3.

<sup>252</sup> Vgl. Hofstede, G./McCrae (2004), S. 56-58, für eine Erläuterung zu Persönlichkeitsdimensionen.

<sup>253</sup> Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 48, Anmerkung zu Fußnote 4, in der er Hofstede, G./McCrae (2004) zitiert.

<sup>254</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 4 f., für den Absatz.

die alle Menschen gemeinsam haben. Diese sind die geerbten Gene, die z. B. für das menschliche Empfinden von Emotionen zuständig sind. Diese werden in Abhängigkeit der Kultur eines Individuums unterschiedlich ausgedrückt. Der dritte Aspekt ist die Persönlichkeit des Individuums, die individuumsspezifisch ist, und die das Individuum aus dem Erlernten und Erlebten entwickelt, wie z. B. sein Charakter. Folgende Abbildung 10 stellt die drei genannten Aspekte übersichtlich dar.

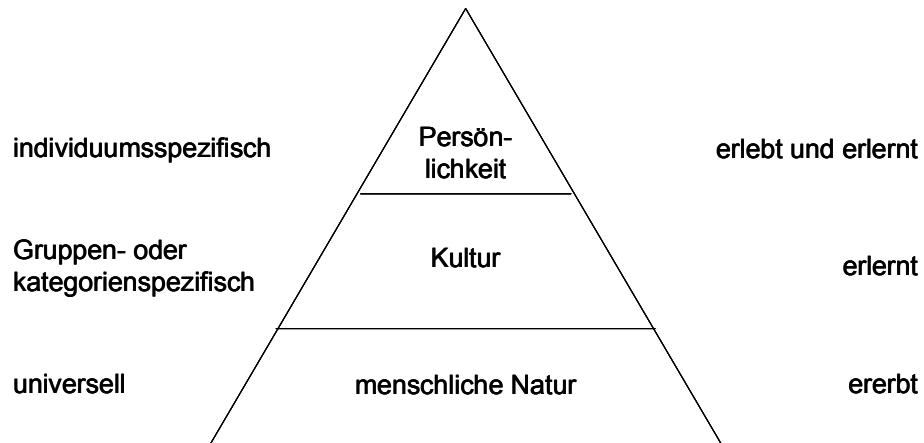


Abbildung 10: Drei Ebenen in der mentalen Programmierung eines Menschen<sup>255</sup>

Der Erwerb von kulturellen Werten und Praktiken fängt bereits bei Geburt an und setzt sich fort in der Familie, in der Schule und in der Arbeit.<sup>256</sup> Zuerst liegt der Schwerpunkt bei den Werten, später bei den Praktiken, wie es die folgende Abbildung 11 zeigt:

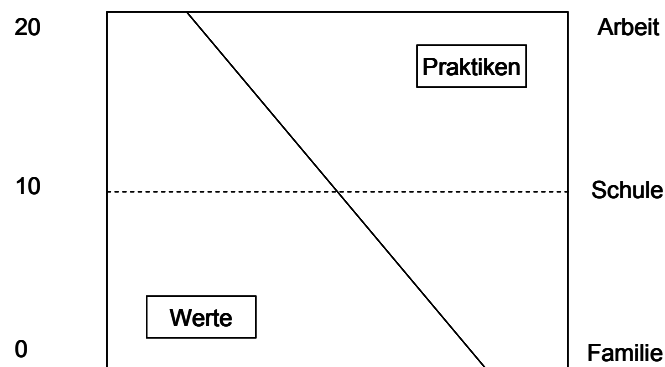


Abbildung 11: Erlernen von Werten und Praktiken<sup>257</sup>

<sup>255</sup> Entnommen aus Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 4, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>256</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 9 f., für den Absatz.

<sup>257</sup> Entnommen aus Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 10, wobei die Grafik zur besseren Darstellung hier nach oben gespiegelt wurde.

#### 3.3.1.3 Unternehmenskultur

Unter dem offenen Kulturbegriff sind auch Unternehmenskulturen einzuordnen. Sowohl in der Wissenschaft wie auch in der Praxis werden die Begriffe „Firmenkultur“, „Organisationskultur“ und „Corporate Culture“ verwendet, die inhaltlich mit dem Begriff „Unternehmenskultur“ übereinstimmen.<sup>258</sup> Selbst geozentrisch besetzte virtuelle Unternehmen entwickeln eine Kultur im Sinne einer Lebenswelt.<sup>259</sup> Diese Lebenswelt entwickeln sie „dadurch, dass in der Interaktion ihrer Mitglieder bestimmte Konventionen und Routinen entwickelt werden, die ein Gemeinschaftsgefühl generieren.“<sup>260</sup>

Einer der wichtigsten Wissenschaftler, der Unternehmenskulturen untersucht hat, ist Edgar Schein.<sup>261</sup> Er definiert unterschiedliche Ebenen des Begriffs „Kultur“: Auf der obersten Ebene nennt Schein die *civilization*, ihr untergeordnet sind *countries*, diesen wiederum untergeordnet sind die *ethnic groups*, diesen unterstellt sind *occupation, profession* und *occupational community*, und die unterste Ebene bilden die *organizations*.<sup>262</sup> Für jede dieser Ebenen gilt seine Definition von „*culture*“ als:

*„[...] a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to next members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“<sup>263</sup>*

#### 3.3.1.4 Nationale Kultur

Der nationalstaatliche Kulturbegriff kann dahin gehend kritisiert werden, dass Globalisierungsprozesse (angetrieben von multipler, länderübergreifender Vielfalt von sozialen Kreisen, Kommunikationsnetzwerken, Marktbeziehungen und Lebensweisen)<sup>264</sup> die Einheit von Nationalstaat und Nationalgesellschaft aufzulösen drohen.<sup>265</sup> Dadurch wird der nationalstaatliche Kulturbegriff zur Bildung kultureller Cluster in Frage gestellt.

---

<sup>258</sup> Vgl. Strähle (2010), S. 57. Auf den Seiten 57-61 findet sich eine Diskussion zur Begründung von „Unternehmenskultur“ und eine Darstellung von Theorien bedeutender Wissenschaftler zu diesem Umfeld.

<sup>259</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 51.

<sup>260</sup> Bolten (2007), S. 51.

<sup>261</sup> Vgl. Drescher (2005), S. 180. Eine Kurzbiografie zu Schein findet sich in Drescher (2005), S. 180 f.

<sup>262</sup> Vgl. Schein (1985), S. 8.

<sup>263</sup> Schein (1985), S. 9.

<sup>264</sup> Vgl. Beck (2007), S. 18.

<sup>265</sup> Vgl. Beck (2007), S. 47.

Bolten schreibt, dass das Globalisierungsgeschehen vor allem ökonomische, informationstechnologische und politische Vernetzungen länderübergreifend vorantreibt (was die Bedeutung des offenen Kulturbegriffs hervorhebt).<sup>266</sup> Der Wissenschaftler räumt ein, dass das Globalisierungsgeschehen zwar grenzüberschreitend und großräumig ist, sich jedoch an den Vorreitern der ökonomischen Globalisierung orientiert.<sup>267</sup> Demzufolge wurde die Globalisierung durch führende Industrieländer vorangetrieben, was zur Folge hat, dass nicht jeder Mensch im Globalisierungsgeschehen involviert sein kann. Deswegen können Varianten eines geschlossenen Kulturbegriffs (wie beispielsweise der nationalstaatliche Kulturbegriff) eine Orientierung bei kulturellen Einordnungen sein.<sup>268</sup>

Der nationalstaatliche Kulturbegriff, also die Eingrenzung von Kultur aus politischer Sichtweise (dessen praktische Bedeutung sich z. B. durch die Etablierung von neuen Nationalstaaten wie dem Kosovo zeigt), dominiert trotz der oben aufgeführten Kritik unter den Varianten des erweiterten Kulturbegriffs.<sup>269</sup> Auch Hofstede betont die Zweckmäßigkeit der Verwendung der Staatsangehörigkeit als Kriterium bei der Erhebung und Auswertung von Daten.<sup>270</sup> Jedoch ist hierbei zu berücksichtigen, dass nicht jeder, der beispielsweise einen deutschen Pass hat, sich „typisch deutsch“ verhält (wie im Falle von manchen Deutschen, die in der zweiten Generation im Ausland leben und wegen des in Deutschland geltenden Blutrechtes die deutsche Staatsangehörigkeit haben, jedoch kein Deutsch sprechen und noch nie in Deutschland waren).

#### **3.3.2 Begründung zur Begriffsverwendung und zur Theorieauswahl**

Wie zuvor erwähnt, steht der nationalstaatliche Kulturbegriff im Fokus der vorliegenden Arbeit. Dieses Kulturverständnis wurde deshalb ausgewählt, da der Schwerpunkt der Arbeit auf ERP-Systemen liegt, deren standardisierte technische Ausführungen für eine bestimmte Branche sich bei ihrem weltweiten Einsatz auf der kulturellen Ebene der Länder unterscheiden, also bzgl. Sprache und Gesetz (vgl. Unterkapitel 3.2.1 und auch 3.2.2). Die in der Arbeit behandelten „inter-nationalen“ Projekte können demnach auch als „interkulturelle Projekte“ bezeichnet werden.

---

<sup>266</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 46.

<sup>267</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 51 f. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>268</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 48.

<sup>269</sup> Vgl. Bolten (2007), S. 46 f. und S. 51.

<sup>270</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 23.



Es gibt einige Wissenschaftler, die Theorien zum nationalstaatlichen Kulturbegriff aufgestellt haben. Wichtige Theorien, die im Bereich des internationalen Management Anerkennung finden, sind z. B. Halls *Low-Context-High-Context Approach*, Ronens und Shenkars *Cultural Cluster Approach* und Hofstedes fünf Kulturdimensionen.<sup>271</sup> Weitere wichtige Theorien im Bereich des internationalen bzw. interkulturellen Managements sind die sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner und die Kulturstandards von Thomas.<sup>272</sup> Im Folgenden werden die Theorien von Hall, Ronen und Shenkar sowie von Thomas kurz angerissen. Die Theorien von Hofstede sowie von Trompenaars und Hampden-Turner werden hierbei zunächst ausgelassen, da sie aufgrund ihrer Bedeutung für die vorliegende Arbeit später in einem zusätzlichen Unterkapitel aufgegriffen werden (vgl. Unterkapitel 3.3.3 und 3.3.4).

#### **Halls *Low-Context-High-Context Approach***

Halls *Low-Context-High-Context Approach* bezieht sich auf den kulturspezifischen Umgang mit Informationen.<sup>273</sup> Er definiert in diesem Zusammenhang zwei Kommunikationsarten:

*„A high-context [...] communication or message is one in which most of the information is either in the physical context or internalized in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low-context [...] communication is just the opposite; i. e., the mass of the information is vested in the explicit code“.*<sup>274</sup>

Kulturen, die im Sinne von *low-context* kommunizieren, verwenden eine direkte Sprache. Beispielsweise ist ein gesagtes „ja“ auch ein gemeintes „ja“. Im Gegensatz dazu ist für Kulturen, die im Sinne von *high-context* untereinander kommunizieren, ein gesagtes „ja“ nicht unbedingt ein gemeintes „ja“, weil hier dessen tatsächliche Bedeutung stark von dem Kontext abhängt, indem es ausgedrückt wird. Hierzu ein Beispiel aus Brasilien: Eine Staatssekretärin lud im Gespräch mit einer ihr gerade vorgestellten Praktikantin diese zu ihrem Strandhaus an der brasilianischen Küste ein.<sup>275</sup> Die Einladung wurde zwar verbal ausgesprochen, die Praktikantin war jedoch nicht tatsächlich eingeladen. Die Einladung war stattdessen

---

<sup>271</sup> Vgl. Griffin/Pustay (2007), S. 98-108. Hier findet sich eine Übersicht zu den einzelnen Theorien.

<sup>272</sup> Vgl. Barmeyer (2010c), S. 87.

<sup>273</sup> Vgl. Barmeyer (2010c), S. 95.

<sup>274</sup> Hall (1989), S. 91.

<sup>275</sup> Dieses Beispiel erlebte die Verfasserin in Sao Paulo, wo sie ein Praktikum am Staatsministerium für Wirtschaft und Planung im Jahr 2005 absolvierte.

Teil eines Small Talks und hatte zum Ziel, eine nette Kommunikation zu führen.

#### **Ronens und Shenkars *Cultural Cluster Approach***

Ronen und Shenkar analysierten acht empirische Studien (u. a. auch Hofstede's Studie zu den Kulturdimensionen) mit dem Ziel, Gemeinsamkeiten zwischen den Ländern zu finden.<sup>276</sup> Ihre Untersuchungsvariablen beziehen sich auf die Einstellung von Arbeitnehmern zu ihrer Arbeit und wurden zu den folgenden vier Variablen gruppiert: (1) *work goal importance*; (2) *need deficiency, fulfillment, and job satisfaction*; (3) *managerial and organizational variables*; (4) *work role and interpersonal orientation*.<sup>277</sup> Sie stellten fest, dass die Länder anhand dreier Dimensionen gruppiert werden können: Sprache, Religion und Geografie.<sup>278</sup> Aussagekräftige Ergebnisse erzielten sie bei folgenden Ländergruppierungen: *Anglo, Germanic, Nordic, Latin European, Latin America*.<sup>279</sup> Schwach definiert sind die *Cluster Far East* und *Arab*, sowie aufgrund mangelnder Daten die als *Independent* gekennzeichneten Länder. Die Forscher geben auch zu bedenken, dass manche Gebiete wegen fehlender Studien nicht untersucht werden konnten, wie z. B. Afrika. Eine grafische Übersicht, in denen die Cluster und die ihnen untergeordneten Länder angegeben werden, findet sich im Folgenden (vgl. Abbildung 12).

---

<sup>276</sup> Vgl. Ronen/Shenkar (1985), S. 435.

<sup>277</sup> Vgl. Ronen/Shenkar (1985), S. 436.

<sup>278</sup> Vgl. Ronen/Shenkar (1985), S. 444-446.

<sup>279</sup> Vgl. Ronen/Shenkar (1985), S. 452. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

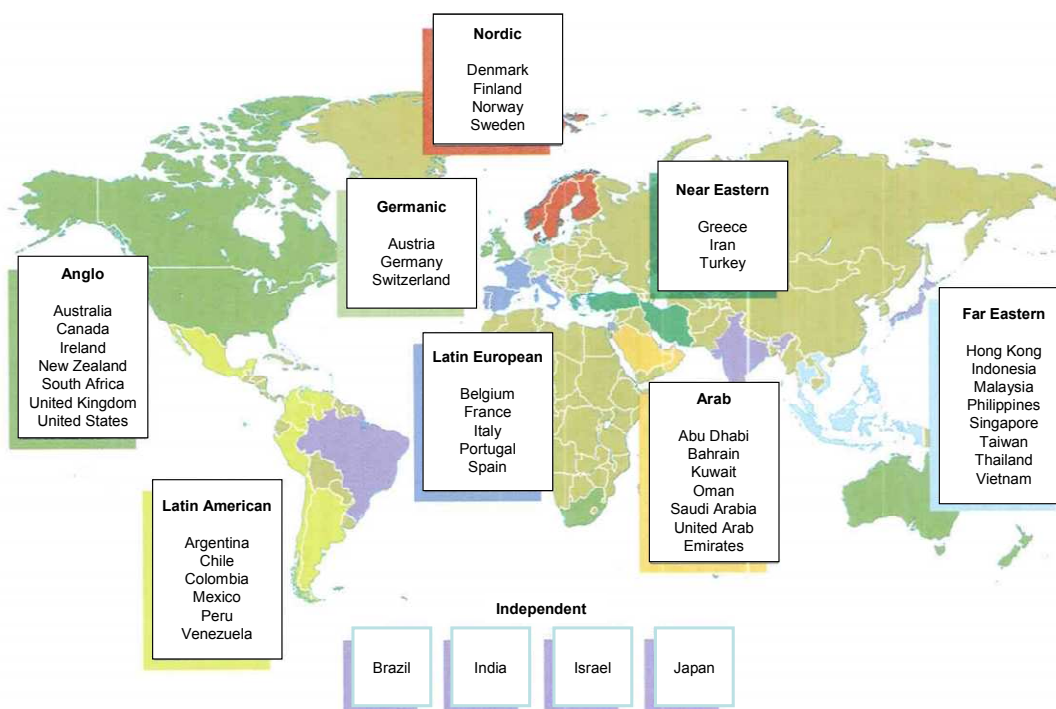


Abbildung 12: A Synthesis of Country Clusters<sup>280</sup>

## Thomas Kulturstandards

„Kulturstandards sind Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich und andere als normal, typisch und verbindlich angesehen werden.“<sup>281</sup> Anhand der Kulturstandards (beispielsweise nennt Thomas Sachorientierung als einen von sieben deutschen Kulturstandards)<sup>282</sup> werden eigenes und fremdes Verhalten gesteuert, reguliert und bewältigt. Die Kulturstandards dienen, wie die im folgenden Abschnitt beschriebenen Kulturdimensionen, der Beschreibung von Kulturen und als Orientierungshilfen bei interkulturellen Begegnungen.<sup>283</sup>

Für die spätere Auswertung der empirisch erhobenen Daten wurde die Theorie der sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner ausgewählt. Aus diesem Grund wird erst der Begriff der „Kulturdi-

<sup>280</sup> Entnommen aus Griffin/Pustay (2007), S. 101, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung. Bei Griffin und Pustay wird das grafische Modell aus Ronen/Shenkar (1985), S. 449, auf eine Weltkarte übertragen.

<sup>281</sup> Thomas (2003b), S. 25. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>282</sup> Vgl. Thomas (2003b), S. 26. Hier werden die folgenden sieben deutsche Kulturstandards genannt und erläutert: Sachorientierung, Regelorientierung, Direkt/Wahrhaftigkeit, interpersonale Distanzdifferenzierung, internalisierte Kontrolle, Zeitplanung sowie Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen.

<sup>283</sup> Vgl. Thomas (2003b), S. 30 und Barmeyer (2010c), S. 106.

mensionen“ erläutert (Unterkapitel 3.3.3.1) und anschließend die Theorieauswahl begründet (Unterkapitel 3.3.3.2).

#### 3.3.2.1 Kulturdimensionen

„Kulturdimensionen“ sind Kategorien bzw. Variablen, nach denen gesellschaftliche Phänomene beschrieben und kulturelle Systeme charakterisiert werden können.<sup>284</sup> Sie geben einen Orientierungsrahmen und Erklärungsansätze zu kulturellen Besonderheiten und Unterschieden. Mit Hilfe der Kulturdimensionen werden gesellschaftliche Phänomene beschrieben mit dem Ziel, eigen- und fremdkulturelles Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Verhalten zu verstehen. Das Bewusstsein über die Eigenkultur und das Verstehen von Fremdkultur soll eine Hilfestellung sein, um in interkulturellen Situationen adäquat und zielführend handeln zu können.

Bei der Anwendung von Kulturdimensionen sollten einige Aspekte bedacht werden.<sup>285</sup> Zum einen kann die jeweilige Ausprägung aufgrund von subkulturellen Merkmalen wie Alter, Religion, soziale Klasse, Beruf oder Geschlecht variieren.<sup>286</sup> Auch sind die Ausprägungen Momentaufnahmen, die in einen Handlungskontext eingebunden sind. Deswegen sollten sie nicht statisch verstanden werden, sondern im Bewusstsein, dass Kulturen sich dynamisch entwickeln und verändern<sup>287</sup> – also als Orientierungsrahmen und nicht als Kategorisierungskriterien. Auch sollten gesellschaftliche Phänomene nicht anhand einer einzelnen Kulturdimension, sondern in Kombination mit mindestens einer weiteren Kulturdimension erklärt werden, um stereotypische Rückschlüsse zu vermeiden. Weiter zu beachten gilt, dass Kulturdimensionen ihre Besonderheiten im Verhältnis und Kontrast zu anderen Kulturen zeigen und von westlich geprägten Forschern entwickelt wurden, also ein Ergebnis westlicher Logik sind.

---

<sup>284</sup> Vgl. Barmeyer (2009a), S. 16-19. Für eine grundlegende Definition und Diskussion zu Kulturdimensionen vgl. auch Barmeyer (2010c), S. 87-114, und Hofstede, G./McCrae (2004), S. 58-61.

<sup>285</sup> Vgl. Barmeyer (2009a), S. 18 f., für den Absatz, wenn nichts anderes vermerkt ist. Vgl. auch Barmeyer (2010c), S. 107-112, für eine kritische Würdigung der Kulturdimensionen, und Barmeyer (2010c), S. 112-114, zur Dynamisierung kultureller Dimensionen.

<sup>286</sup> Vgl. auch Trompenaars (2009a). Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze. Trompenaars führt u. a. folgendes Beispiel an: Als frisch verliebtes Paar, in den Anfangsjahren ihrer Beziehung, wollten seine Frau und er abends ausgehen. Sie fragte ihn, wie ihr ein bestimmtes Kleid stehe, und er hat sich nicht getraut, ihr direkt zu sagen, dass es ihm nicht gefiel. Obwohl er als Niederländer mit französischer Mutter gewohnt war, direkt zu kommunizieren. In jenem Moment handelte er gesichtswahrend, was z. B. in der japanischen Kultur verbreitet ist.

<sup>287</sup> Beispielsweise angestoßen durch Globalisierungsbewegungen (vgl. hierzu Kapitel 3.3.1.4).

Hofstede, Trompenaars und Hampden-Turner haben anhand empirischer Studien bipolare Kulturdimensionen entwickelt, die jeweils zwei entgegengesetzte Werteausprägungen haben. Beide Studien bestanden aus einer quantitativen Datenerhebung mit Hilfe von standardisierten Fragebögen.<sup>288</sup> Die zwei resultierenden Theorien werden im Verlauf der Arbeit in jeweils einem Unterkapitel beschrieben (in Unterkapitel 3.3.3 Hofstedes Kulturdimensionen und in 3.3.4 Trompenaars und Hampden-Turners).

#### **3.3.2.2 Begründung zur Auswahl der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner im Vergleich zu Hofstedes Kulturdimensionen**

Hofstedes Theorie der fünf kulturellen Dimensionen ist die einflussreichste Studie, in welcher kulturelle Unterschiede analysiert und kulturelle Gemeinsamkeiten zusammengeführt wurden (nähere Ausführungen finden sich in Unterkapitel 3.3.3).<sup>289</sup> Unter den Studien zum kulturvergleichenden Management und zu Organisationskulturen ist Hofstedes Studie die bisher größte.<sup>290</sup> Von Hofstede beeinflusst<sup>291</sup> entwickelten Trompenaars und Hampden-Turner die Theorie der sieben kulturellen Dimensionen.<sup>292</sup> Letztere Theorie wird hinzugezogen, um im weiteren Verlauf der Arbeit empirisch erhobene Daten zu interpretieren (nähere Ausführungen finden sich in Unterkapitel 3.3.4).

Trompenaars und Hampden-Turners sieben Dimensionen wurden in der vorliegenden Arbeit aus unterschiedlichen Gründen den Dimensionen von Hofstede vorgezogen. Zum einen handelt es sich hier um eine neuere Theorie unter Berücksichtigung von Hofstedes Theorie, also eine Art Weiterentwicklung dessen Theorie (s. o.). Zum anderen wurden Daten nur von Personen ermittelt, die internationale Tätigkeiten in unterschiedlichen Un-

---

<sup>288</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 467-474, für Beispielfragen aus dem Fragebogen, und Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 33 f.

<sup>289</sup> Vgl. Drescher (2005), S. 90, und Griffin/Pustay (2007), S. 100.

<sup>290</sup> Vgl. Barmeyer (2009a), S. 22, und Barmeyer (2010c), S. 97. Im Gegensatz zum interkulturellen Management, in dessen Mittelpunkt die zwischenmenschliche Interaktion von Angehörigen unterschiedlicher kultureller Systeme steht, stehen im kulturvergleichenden Management Menschen im Mittelpunkt, die in ihrem eigenen kulturellen Umfeld analysiert werden. Anschließend können Erkenntnisse hieraus anderen Kulturen gegenübergestellt werden. Vgl. hierzu Barmeyer (2009a), S. 10 f., für eine ausführlichere Gegenüberstellung der Disziplinen.

<sup>291</sup> Vgl. Hampden-Turner/Trompenaars (1997), S. 159.

<sup>292</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. X, und vgl. Drescher (2005), S. 90. Hampden-Turner, Trompenaars und Hofstede führen in folgenden Artikeln eine Diskussion über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede ihrer empirischen Studien: Hofstede, G. (1996), S. 189-198, Hampden-Turner/Trompenaars (1997), S. 149-159 (insbesondere findet sich ein tabellarischer Vergleich von den Annahmen der beiden Theorien auf S. 156), und Hofstede, G. (1997), S. 287-290. Auf eine Darstellung und Analyse der Diskussion wird an dieser Stelle verzichtet.

ternehmen durchführten, während bei Hofstede die Untersuchungspersonen aus allen Unternehmensbereichen eines einzelnen Unternehmens kamen. Dadurch kann vermutet werden, dass Trompenaars und Hampden-Turners Theorie die aktuellen Globalisierungstendenzen besser berücksichtigt als Hofstedes. Moon und Woolliams bezeichnen die Datenbank von Trompenaars und Hampden-Turner als „one of the world's richest sources of social construct“<sup>293</sup>. Darüber hinaus spricht die größere Ähnlichkeit der von Trompenaars und Hampden-Turner befragten Personen zu den Interviewten der vorliegenden Arbeit für die Auswahl letzterer Theorie: Im Rahmen der Arbeit wurden Personen befragt, die in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen in unterschiedlichen Unternehmen tätig waren oder sind und gleichzeitig mit internationalen Tätigkeitsbereichen vertraut sind.

Ein weiterer Aspekt, der für die Auswahl der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turners spricht, ist, dass Hofstedes Kulturdimensionen einen eher deskriptiven Charakter haben und eine Kultur zwischen zwei Wertepolen einordnen, während Trompenaars und Hampden-Turner ihre Theorie um einen dynamischen Prozess ergänzen, nach dem in jeder Kultur die zwei Wertpole einer Kulturdimension im Spannungsverhältnis zueinander stehen.<sup>294</sup>

Eine kurze Darstellung der beiden Theorien erfolgt in den nachfolgenden Unterkapiteln 3.3.3 und 3.3.4.

#### 3.3.3 Hofstedes Kulturdimensionen

In den Jahren zwischen 1967 und 1973 erhob Geert Hofstede<sup>295</sup> empirische Daten unter IBM-Mitarbeitern weltweit, die die Basis für die Entwicklung seiner Theorie der *Dimensions of National Culture Differences* darstellt.<sup>296</sup> Die Datenbasis bestand aus mehr als 116.000 beantworteten Fragebögen aus 72 Ländern in 20 Sprachen. Die Daten wurden nach unterschiedlichen Kriterien gruppiert und analysiert, wobei Hofstede feststellte, dass sich die Cluster am stärksten zwischen Nationen unterschieden, denn die Stichproben waren sich in jeder Hinsicht ähnlich, außer bzgl. der Staatsangehörigkeit der Probanden.<sup>297</sup> Die Cluster unterschieden sich

---

<sup>293</sup> Moon/Woolliams (2000), S. 105.

<sup>294</sup> Vgl. Barmeyer (2010c), S. 108 und 112 f., und Barmeyer (2010d).

<sup>295</sup> Vgl. Drescher (2005), S. 88, für eine Kurzbiografie.

<sup>296</sup> Hofstede, G. (2001), S. 41. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>297</sup> Vgl. Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 29.

hauptsächlich in ihrem Verhalten bzgl. Machtdistanz, Individualismus versus Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung und Maskulinität versus Weiblichkeit.<sup>298</sup> Die Dimensionen wurden später um eine fünfte Dimension ergänzt, die der Langzeitorientierung.<sup>299</sup> Die fünfte Dimension wurde nicht anhand IBM-Mitarbeiterdaten ermittelt, sondern nachträglich, um 1985, von Studierenden aus 23 Ländern.<sup>300</sup>

Hofstede führte während seiner Dozententätigkeit am International Institute for Management Development in Lausanne (Schweiz) eine weitere Studie zur Validierung der IBM-Daten durch. Hier erhob Hofstede zwischen 1971 und 1973 Daten mit Hilfe von Fragebögen von 362 Managern aus nicht zu IBM in Verbindung stehenden privaten und öffentlichen Unternehmen in über 30 unterschiedlichen Ländern. Diese Studie ergab die gleichen Hauptunterschiede zwischen den Ländern wie die IBM-Studie. Daraus folgerte Hofstede, dass die Hauptunterschiede zwischen den Ländern aus der IBM-Studie nicht unternehmensspezifisch sind, sondern mit der Sozialisierung der IBM-Mitarbeiter zu tun haben, bevor diese zu IBM gekommen sind.<sup>301</sup>

Hofstedes fünf Dimensionen geben einen Rahmen zur Einordnung nationaler Kultur.<sup>302</sup> Es ist ein Analysekonzept, welches das Ziel verfolgt, kulturelle Unterschiede zu verstehen. Die Teilausprägungen in den Dimensionen werden geprägt von inneren Werten, die nicht sichtbar sind (z. B. eine gefühlsbedingte Beurteilung, ob etwas gut oder schlecht ist), von Praktiken, die für Außenstehende sichtbar sind, Ritualen (z. B. Begrüßungsformen), Helden (z. B. international bekannte Personen aus dem öffentlichen Leben) und Symbolen (z. B. Worte und Gesten).<sup>303</sup> Folgende Abbildung 13 veranschaulicht die genannten Aspekte.

---

<sup>298</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 41.

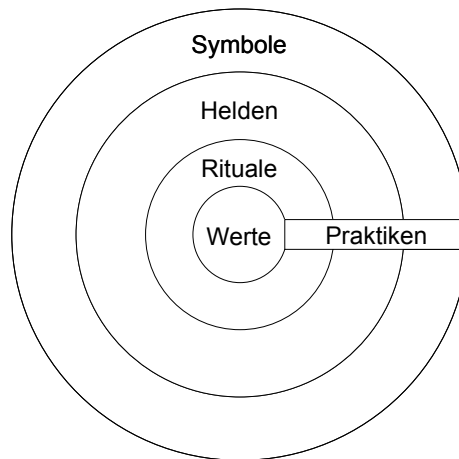
<sup>299</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 41.

<sup>300</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 351.

<sup>301</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 49, für den Absatz.

<sup>302</sup> Vgl. Drescher (2005), S. 90. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>303</sup> Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 7-9.



**Abbildung 13: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen nach Hofstede<sup>304</sup>**

Im Folgenden werden die fünf Dimensionen nach Hofstede aufgelistet und kurz erläutert.<sup>305</sup>

- 1) **Power Distance:** Hofstede definiert diese Kulturdimension als „das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“<sup>306</sup>
- 2) **Individualism and Collectivism:** Diese Kulturdimension bezieht sich auf den Grad, zu dem Individuen in einer Gruppe in dieser integriert sind.<sup>307</sup> Hier wird gemessen, ob das Individuum oder die Gruppe im Vordergrund der Handlungen eines Individuums steht.
- 3) **Masculinity and Femininity:** In dieser Dimension wird gemessen, wie stark die Rollenverteilung zwischen Mann und Frau in einer Gesellschaft ist – je stärker die Rollenverteilung, desto größer ist der Grad an Maskulinität.<sup>308</sup>

---

<sup>304</sup> Entnommen aus Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 8.

<sup>305</sup> Vgl. Hofstede, G. (2001), S. 79-372 für eine ausführliche Diskussion der einzelnen Dimensionen. Hofstede kontrastierte in seiner Studie jede Kultur mit jeder anderen und ermittelte Punktwerte, die die relativen Abstände der Kulturen untereinander in einer bestimmten Dimension aufzeigen. Diese Punktwerte zeigen somit lediglich einen relativen Werteabstand zwischen den untersuchten Nationen (vgl. auch Barmeyer (2010c), S. 97).

<sup>306</sup> Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 59. Vgl. auch Hofstede, G. (2009).

<sup>307</sup> Vgl. Hofstede, G. (2009) und Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 102, für eine Definition. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>308</sup> Vgl. Hofstede, G. (2009). Für die Werte, die Hofstede als "maskulin" und als "feminin" bezeichnet, vgl. Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 164.



- 4) **Uncertainty Avoidance:** Diese Kulturdimension der Unsicherheitsvermeidung zeigt den Grad an, „bis zu dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.“<sup>309</sup>
- 5) **Long-Term Versus Short-Term Orientation:** In dieser Kulturdimension wird festgehalten, ob eine Gesellschaft eher langfristig oder kurzfristig orientiert ist. *“Values associated with Long Term Orientation are thrift and perseverance; values associated with Short Term Orientation are respect for tradition, fulfilling social obligations, and protecting one's 'face'.”*<sup>310</sup>

#### 3.3.4 Trompenaars und Hampden-Turners Kulturdimensionen

Von Hofstedes kulturellen Dimensionen beeinflusst entwickelten Trompenaars<sup>311</sup> und Hampden-Turner ihre Theorie der sieben Kulturdimensionen (vgl. Unterkapitel 3.3.2.2). Die von Trompenaars kontinuierlich erhobenen Daten wurden 1993 ausgewertet und 1998 um Daten von Hampden-Turner ergänzt.<sup>312</sup> Diese Datenbank wird weiter kontinuierlich ergänzt.<sup>313</sup> Im Jahr 2004 beinhaltet die Datenbank von Trompenaars und Hampden-Turner Antworten von ca. 30.000 Managern internationaler Unternehmen, die aus 55 unterschiedlichen Ländern stammten und damit konfrontiert waren, Unternehmensprozesse zu internationalisieren.<sup>314</sup> Diese Daten wurden über Fragebögen ermittelt. Insgesamt beinhaltet die Datenbank ca. 50.000 Fälle aus über 100 Ländern.

Ähnlich wie das Zwiebelmodell von Hofstede (vgl. Unterkapitel 3.3.3, Abbildung 13) präsentieren auch Trompenaars und Hampden-Turner die Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen.<sup>315</sup> Im Kern ist die für Beobachter unsichtbare Ebene zu erkennen, in welcher sich allgemeine Annahmen in der Gesellschaft befinden, die nicht hinterfragt werden und derer sich die Gesellschaft nicht bewusst ist; nach außen sichtbar sind z. B. Worte und Denkmäler; dazwischen befinden sich die Werte und

---

<sup>309</sup> Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 233, und vgl. auch Hofstede, G. (2009).

<sup>310</sup> Hofstede, G. (2009). Langfristorientierung bezieht sich auf die Zukunft, während die Kurzfristorientierung sich auf die Gegenwart und Vergangenheit bezieht. Vgl. hierzu Hofstede, G./Hofstede G. J. (2006), S. 292 f.

<sup>311</sup> Für eine Kurzbiografie über Trompenaars vgl. Drescher (2005), S. 215 f.

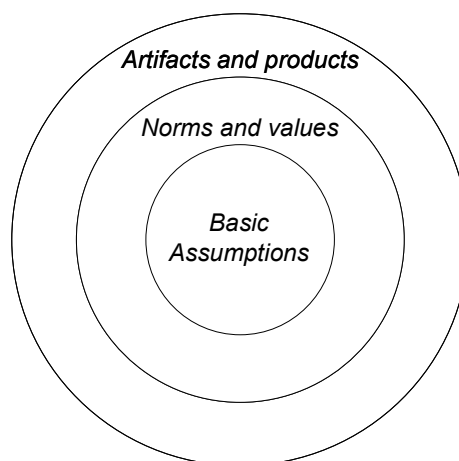
<sup>312</sup> Vgl. Moon/Woolliams (2000), S. 105.

<sup>313</sup> Vgl. Trompenaars (2009a).

<sup>314</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. IX, und S. 245. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>315</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 21-24, für den Absatz.

Normen (erstere entscheiden, ob etwas gut oder böse ist, letztere, ob etwas richtig oder falsch ist). Die Kulturdimensionen sind auf der Ebene der Werte und Normen einzuordnen. Folgende Abbildung 14 zeigt eine Übersicht der kulturellen Ebenen.



**Abbildung 14: Manifestation von Kultur auf verschiedenen Tiefenebenen nach Trompenaars und Hampden-Turner<sup>316</sup>**

Trompenaars und Hampden-Turner analysierten ihre Datenbasis je Dimension nach acht Variablen, die der Ursprung der unterschiedlichen Ausprägungen sein könnten: Land bzw. nationale Kultur, Branche, Religion, Job bzw. berufliche Funktion, Alter der Befragten, Unternehmen, Bildungsniveau und Geschlecht.<sup>317</sup> Hierbei fanden sie heraus, dass die Cluster sich in allen Dimensionen am besten bzgl. der nationalen Kulturen bilden ließen: „*National culture of origin is the most important difference for every dimension.*“<sup>318</sup> Die zweitbeste Clusterbildung war nach Branche: Hier bildete sie in fast allen Kulturdimensionen das zweitbeste Cluster-Ergebnis – mit einem Unterschied in der Dimension „*Individualism versus Communitarianism*“ (wo die Clusterbildung nach Branche das drittbeste Ergebnis nach Religion bildete). Trompenaars und Hampden-Turner fassen ihre Ergebnisse folgendermaßen zusammen: „*We can indeed conclude that national differences in value orientations are a major source of cultural diversity, but that other factors do account for a large portion of the diversity we find within a national culture.*“<sup>319</sup>

---

<sup>316</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 22, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>317</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 240 f. Hierauf beziehen sich auch die folgenden vier Sätze.

<sup>318</sup> Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 241.

<sup>319</sup> Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 242.

Die Dimensionen sind, wie Hofstede's Dimensionen, bipolar: Sie bestehen hauptsächlich aus einem Wert und dessen Gegensatz. Im Folgenden werden die sieben Dimensionen und die der jeweiligen Dimension zugrunde liegende Fragestellung aufgelistet. Zusätzlich werden in einer Tabelle die zur Dimension gehörenden Wertepole charakterisiert (vgl. Tabelle 4 bis Tabelle 11).<sup>320</sup> Die ersten fünf Dimensionen beziehen sich auf die Beziehung der Menschen untereinander in einer Kultur bzw. Gesellschaft, während die sechste Dimension sich auf Verhältnis einer Kultur zur Zeit, und die siebte Dimension auf das Verhältnis der Menschen zu ihrem Umfeld allgemein. Hier orientieren sich Trompenaars und Hampden-Turner an Parsons fünf *pattern variables of role-definition*.<sup>321</sup>

- *Affectivity versus Affective Neutrality: „The Gratification-Discipline Dilemma“*
- *Self-Orientation versus Collectivity-Orientation: „The Private versus Collective Interest Dilemma“*
- *Universalism versus Particularism: „The Choice Between Types of Value-Orientation Standard“*
- *Achievement versus Ascription: „The Choice between ‚Modalities‘ of the Social Object“*
- *Specificity versus Diffuseness: „The Definition of Scope of Interest in the Object“*

In den folgenden zwei Unterkapiteln werden als erstes die einzelnen Kulturdimensionen beschrieben (Unterkapitel 3.3.4.1). Anschließend wird darauf eingegangen, wie mit den Kulturdimensionen erfolgreich umgegangen werden kann (Unterkapitel 3.3.4.2).

#### **3.3.4.1 Beschreibung der sieben Kulturdimensionen**

Abgesehen von der Beschreibung der sieben Kulturdimensionen werden in diesem Unterkapitel zusätzlich je Kulturdimension die Eigenschaften der jeweiligen zwei Pole in einer Tabelle zusammengefasst.

---

<sup>320</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 8-10, für eine kurze Darstellung der sieben Dimensionen.

<sup>321</sup> Vgl. Barmeyer (2010a), S. 40. Vgl. Parsons (1952), S. 66 f. Hierauf beziehen sich auch die folgenden fünf Punkte. Vgl. Parsons (1952), S. 58-66, für eine Erläuterung der fünf Dimensionen.

- 1) **Universalism versus Particularism:**<sup>322</sup> In Bezug auf diese Dimension wird gefragt, ob Regeln generell als bindend gesehen werden oder zwischenmenschliche Beziehungen im Vordergrund stehen, aufgrund derer Regeln gebrochen werden dürfen.

<i>Universalist</i>	<i>Particularist</i>
<i>Focus is more on rules than relationships.</i>	<i>Focus is more on relationships than on rules.</i>
<i>Legal contracts are readily drawn up.</i>	<i>Legal contracts are readily modified.</i>
<i>A trustworthy person is the one who honours their word or contract.</i>	<i>A trustworthy person is the one who honours changing mutualities.</i>
<i>There is only one truth or reality [...] which has been agreed to.</i>	<i>There are several perspectives on reality relative to each participant.</i>
<i>A deal is a deal.</i>	<i>Relationships evolve.</i>

**Tabelle 4: Universalism versus Particularism**<sup>323</sup>

- 2) **Individualism versus Communitarianism:**<sup>324</sup> Hier wird die Frage gestellt, ob in einer Gesellschaft das Individuum im Vordergrund steht oder die Gruppe, der es angehört.

<i>Individualism</i>	<i>Communitarianism</i>
<i>More frequent use of „I“ form.</i>	<i>More frequent use of „We“ form.</i>
<i>Decisions made on the spot by representatives.</i>	<i>Decisions referred back by delegate to organisation.</i>
<i>People ideally achieve alone and assume personal responsibility.</i>	<i>People ideally achieve in groups which assume joint responsibility.</i>
<i>Vacations taken in pairs, even alone.</i>	<i>Vacations in organised groups or with extended family.</i>

**Tabelle 5: Individualism versus Communitarianism**<sup>325</sup>

<sup>322</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 29-49, für den Absatz. Hier befinden sich auch Tipps zum Umgang mit den einzelnen Wertausprägungen.

<sup>323</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S 48, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>324</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 50-68, für den Absatz. Hier befinden sich auch Tipps zum Umgang mit den einzelnen Wertausprägungen.

<sup>325</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S 67, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

- 3) **Affective versus Neutral:**<sup>326</sup> Bei diesem Wertepaar geht es darum, ob Emotionen zurückgehalten werden oder gezeigt werden.

<i>Neutral</i>	<i>Affective</i>
<i>Do not reveal what they are thinking or feeling.</i>	<i>Reveal thoughts and feelings verbally and non-verbally.</i>
<i>May (accidentally) reveal tension in face and posture.</i>	<i>Transparency and expressiveness release tensions.</i>
<i>Emotions often dammed up will occasionally explode.</i>	<i>Emotions flow easily, effusively, vehemently and without inhibition.</i>
<i>Cool and self-possessed conduct is admired.</i>	<i>Heated, vital, animated expressions admired.</i>
<i>Physical contact, gesturing or strong facial expressions often taboo.</i>	<i>Touching, gesturing and strong facial expressions common.</i>
<i>Statements often read out in monotone.</i>	<i>Statements declaimed fluently and dramatically.</i>

Tabelle 6: **Neutral versus Emotional**<sup>327</sup>

- 4) **Specific versus Diffuse:**<sup>328</sup> Im Fokus dieses Wertepaares liegt die zwischenmenschliche Beziehung. Wird sie im Geschäftlichen spezifisch durch die Paragraphen im Vertrag bestimmt, oder vermischen sich hier geschäftliche und private Beziehungen? Sind bei einer Kommunikation die Worte wörtlich zu nehmen, oder werden Informationen auch zwischen den Zeilen weitergegeben?<sup>329</sup>

---

<sup>326</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 69-80, für den Absatz. Hier befinden sich auch Tipps zum Umgang mit den einzelnen Wertausprägungen.

<sup>327</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S 79, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>328</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 81-101, für den Absatz. Hier befinden sich auch Tipps zum Umgang mit den einzelnen Wertausprägungen.

<sup>329</sup> Diese Kulturdimension knüpft an die Theorie von Hall an zu „low-context“ und „high-context“ Kommunikation. Vgl. hierzu Kapitel 3.3.2.

<i>Specificity</i>	<i>Diffuseness</i>
<i>Direct, to the point, purposeful in relating.</i>	<i>Indirect, circuitous, seemingly „aimless“ forms of relating.</i>
<i>Precise, blunt, definitive and transparent.</i>	<i>Evasive, tactful, ambiguous, even opaque.</i>
<i>Principles and consistent moral stands independent of the person being addressed.</i>	<i>Highly situational morality depending upon the person and context encountered.</i>

Tabelle 7: *Specific versus Diffuse*<sup>330</sup>

- 5) **Achievement versus Ascription:**<sup>331</sup> Diese Dimension beschreibt, wie Status in der Gesellschaft erlangt wird, ob durch Leistung oder durch Zuschreibung (z. B. durch Geburt, Verwandtschaft, Geschlecht, Alter, Beziehungen oder Anerkennung der besuchten Hochschule).

<i>Achievement-oriented</i>	<i>Ascription-oriented</i>
<i>Use of titles only when relevant to the competence you bring to the task.</i>	<i>Extensive use of titles, especially when these clarify your status in the organisation.</i>
<i>Respect for superior in hierarchy is based on how effectively his or her job is performed and how adequate their knowledge.</i>	<i>Respect for superior in hierarchy is seen as a measure of your commitment to the organisation and its mission.</i>
<i>Most senior managers are of varying age and gender and have shown proficiency in specific jobs.</i>	<i>Most senior managers are male, middle-aged and qualified by their background.</i>

Tabelle 8: *Achievement versus Ascription*<sup>332</sup>

- 6) **Attitudes to Time:**<sup>333</sup> Im Mittelpunkt dieser Dimension steht das Zeitverständnis. Werden Aufgaben nacheinander gelöst oder parallel? Welche Rolle spielt bei einem Individuum seine Vergangenheit, seine Gegenwart und seine Zukunft?

<sup>330</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S 100, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>331</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 102-119, für den Absatz. Hier befinden sich auch Tipps zum Umgang mit den einzelnen Wertausprägungen.

<sup>332</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S 118, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>333</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 120-140, für den Absatz. Hier befinden sich auch Tipps zum Umgang mit den einzelnen Wertausprägungen.

<i>Sequential</i>	<i>Synchronic</i>
<i>Only do one activity at a time.</i>	<i>Do more than one activity at a time.</i>
<i>Keep appointments strictly; schedule in advance and do not run late.</i>	<i>Appointments are approximate and subject to „giving time“ to significant others.</i>
<i>Relationships are generally subordinate to schedule.</i>	<i>Schedules are generally subordinate to relationships.</i>
<i>Strong preference for following initial plans.</i>	<i>Strong preference for following where relationships lead.</i>
<i>Time is tangible and measurable.</i>	<i>Time is like a wide ribbon and intangible.</i>

**Tabelle 9: Attitudes to Time I**<sup>334</sup>

<i>Past</i>	<i>Present</i>	<i>Future</i>
<i>Talk about history, origin of family, business and nation.</i>	<i>Activities and enjoyments of the moment are most important.</i>	<i>Much talk of prospects, potential, aspirations, future achievements.</i>
<i>Motivated to recreate a golden age.</i>	<i>Plans not objected to, but rarely executed.</i>	<i>Planning and strategising done enthusiastically.</i>
<i>Show respect for ancestors, predecessors and older people.</i>	<i>Show intense interest in recent relationships, „here and now“.</i>	<i>Show great interest in the youthful and in future potentials.</i>
<i>Everything viewed in the context of tradition or history.</i>	<i>Everything viewed in terms of its contemporary impact and style.</i>	<i>Present and past used, even exploited, for future advantage.</i>

**Tabelle 10: Attitudes to Time II**<sup>335</sup>

- 7) **Attitudes to the Environment:**<sup>336</sup> Die Beziehung des Menschen zu seiner Umwelt bzw. zur Natur ist der Schwerpunkt dieser Dimension. Im Kern wird hier gefragt, ob die Menschen glauben, ihr Umfeld und ihr Schicksal hauptsächlich selbst kontrollieren zu können (interne Kontrolle), oder ob sie sich eher kontrolliert fühlen und beispielsweise auch an Schicksalsbestimmung glauben (externe Kontrolle).

<sup>334</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 139, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>335</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 138, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>336</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 141-156, für den Absatz. Hier befinden sich auch Tipps zum Umgang mit den einzelnen Wertausprägungen.

<i>Internal Control</i>	<i>External Control</i>
<i>Often dominating attitude bordering on aggressiveness towards environment.</i>	<i>Often flexible attitude, willing to compromise and keep the peace.</i>
<i>Conflict and resistance means that you have convictions.</i>	<i>Harmony and responsiveness, that is, sensibility.</i>
<i>Focus is on self, function, own group and own organisation.</i>	<i>Focus is on „other“, that is customer, partner colleague.</i>
<i>Discomfort when environment seems „out of control“ or changeable.</i>	<i>Comfort with waves, shifts, cycles if these are „natural“.</i>

**Tabelle 11: Attitudes to the Environment**<sup>337</sup>

Die Kulturdimensionen entsprechen zwar einem bipolaren Modell, jedoch betont Trompenaars, dass Kulturen nicht entweder die eine oder die andere Ausprägung einer Kulturdimension besitzen, sondern sich in einem Prozess zwischen den beiden Polen befinden, wobei Kulturen unterschiedlich nah an dem einen oder dem anderen Pol sind.<sup>338</sup> Die beste Werteausprägung hierbei gibt es nicht.

Trompenaars und Hampden-Turner stellen fest, dass es die beste Managementmethode zum Umgang mit kulturellen Dilemmas nicht gibt.<sup>339</sup> Trompenaars berät Unternehmen u. a. anhand der Theorie der sieben Kulturdimensionen.<sup>340</sup> Diese spielen eine besondere Rolle bei Fusionen und Übernahmen, womit sein Unternehmen zu 50 Prozent beschäftigt ist.<sup>341</sup> Hierbei wird erst das Unternehmensgeschäft analysiert und verstanden, bevor die Kulturdimensionen angewandt werden. Den Erfolg der Anwendung der Kulturdimensionen konnte Trompenaars bisher nicht quantitativ messen. Zum einen, weil er nach der erbrachten Leistung nicht immer in Verbindung mit seinen Kunden steht. Zum anderen, weil der Erfolg der Kulturdimensionen an sich schwer messbar ist. Er gibt weiter zu bedenken, dass dieser sich nur dann langfristig einstellt, wenn das Unternehmen Maßnahmen ergreift, um die Berücksichtigung der kulturellen Dimensionen langfristig im Unternehmen zu sichern (vgl. hierzu das Beispiel zur *reconciliation* der Kulturdimension *Individualism versus Communitarianism* im folgenden Unterkapitel 3.3.4.2).

<sup>337</sup> Entnommen aus Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S 155, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung.

<sup>338</sup> Vgl. Trompenaars (2009a). Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>339</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 11.

<sup>340</sup> Vgl. Trompenaars (2009b) für die folgenden Sätze in dem Absatz, wenn nichts anderes vermerkt ist.

<sup>341</sup> Vgl. Trompenaars (2009a).



#### 3.3.4.2 Strategie der *reconciliation* der Wertepole

Was passiert, wenn sich jeder der Partner in einer Kommunikation auf die Kultur des anderen einstellt? Ein Interviewter erlebte dieses Phänomen in Brasilien: Bei einer Tagung, an welcher deutsche und brasilianische IT-Leiter des Konzerns teilnahmen, waren die brasilianischen IT-Leiter pünktlich, wie sie es von Deutschen kannten, also auf die Minute genau.<sup>342</sup> Die deutschen IT-Leiter hingegen waren auf brasilianische Art pünktlich (also wie sie es von Brasilianern kannten), also nicht auf die Minute genau und für deutsche Verhältnisse unpünktlich. Dieses Phänomen, bei dem sich jeder der Kommunikationspartner auf die Kultur des anderen einstellt, wird von Bennett als „mutual empathy“ bezeichnet.<sup>343</sup> Trompenaars und Hampden-Turner führen aus, dass, sobald eine Person ihre eigene Kultur verlässt und sich entsprechend einer anderen verhält, diese Person „*weakening and corrupt*“<sup>344</sup> wird. Deswegen schlagen die Wissenschaftler vor, dass im Umgang miteinander jeder seine Kultur leben sollte.<sup>345</sup> Hierbei sollte einem das eigene „*mental model*“ und die eigene kulturelle Veranlagung bewusst sein. Auch ist es erforderlich, anderen Kulturen mit Respekt zu begegnen, und die Unterschiede zur eigenen Kultur als legitim und nicht als „falsch“ zu verstehen. Treten kulturelle Dilemmas aufgrund gegensätzlicher Wertepole in einer Kulturdimension auf, so können sie miteinander versöhnt werden, vorausgesetzt, die Betroffenen haben das Problem identifiziert und gehen respektvoll und verständnisvoll miteinander um. Trompenaars führt ein Beispiel bzgl. der Kulturdimension „*Individualism versus Communitarianism*“ an:<sup>346</sup> Will ein Unternehmen seine Mitarbeiter für besondere Leistungen auszeichnen, so kann es zum einen eine Auszeichnung an einen Mitarbeiter vergeben für dessen besondere Leistung für sein Team, und zum anderen eine Auszeichnung für ein Team für dessen besondere Leistung für einen Mitarbeiter. Diese *reconciliation of the differences* sollte das Ziel bei kulturellen Dilemmas sein. Auf diese Weise kann eine erfolgreiche kulturübergreifende Zusammenarbeit geschaffen werden, die einen Mehrwert für beide Seiten generiert.<sup>347</sup>

---

<sup>342</sup> Vgl. Interviewcode SAP14sEI\_DE2. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>343</sup> Vgl. Bennett (1986), S. 54.

<sup>344</sup> Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 199.

<sup>345</sup> Vgl. auch Bennett (2007b), S. 212. Auf den Seiten 209-212 beschreibt Bennett, wie in Hinblick auf eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation „*empathy*“ in sechs Schritten erreicht werden kann. Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 199 f., und Trompenaars (2009a). Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz, wenn nichts anderes vermerkt.

<sup>346</sup> Vgl. Trompenaars (2009a). Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>347</sup> Vgl. auch Drescher (2005), S. 216. Trompenaars (2009a) sagt u. a., dass dies auch der Weg zu Innovationen ist.

Trompenaars und Hampden-Turners Ergebnis zielt folglich auf einen Mehrwert durch interkulturelle Synergie.<sup>348</sup>

Tjitra analysierte am Beispiel deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen Synergiepotenziale und stellte fest, dass kulturelle Unterschiede als Synergiepotenzial in der interkulturellen Zusammenarbeit angesehen werden können.<sup>349</sup> Hier entstand interkulturelle Synergie dadurch, dass die interkulturellen Gruppen ihre kulturelle Identität bewahrten und dadurch erfolgreich zusammenarbeiteten.<sup>350</sup> Thomas betont, dass kulturelle Synergie nur herstellbar ist, „wenn alle an diesem Prozess beteiligten Personen bereit sind, kulturelle Vielfalt grundsätzlich zu akzeptieren, ihr ein hohes Maß an Wertschätzung entgegenzubringen und sie als produktiv nutzbares Potenzial zu behandeln.“<sup>351</sup>

„Synergieentwicklung basiert nach diesem Modell auf drei entscheidenden Faktoren: die Fähigkeit des Individuums im Umgang mit fremden Kulturen (interkulturelle Kompetenz), die jeweilige Pluralität der Kulturen (Grad der Heterogenität) und die Komplexität der Aufgabe. Je höher die interkulturelle Kompetenz der Personen ist, desto höher ist die kulturelle Heterogenität, die sich die Gruppe erlauben kann. Je höher die kulturelle Heterogenität der Gruppe ist, desto komplexer können die Aufgaben sein. Je komplexer die zu bearbeitenden Aufgaben sind, desto größer sind die möglichen Synergiepotentiale. Die Interkulturelle Synergie entsteht nicht zwangsläufig durch eine Balance zwischen Homogenität und Heterogenität der Kulturen. Vielmehr sind ein entsprechender Rahmen der Zusammenarbeit, Chancengleichheit, sowie eine Entsprechung der interkulturellen Kompetenz zur kulturellen Heterogenität und der Komplexität der Aufgaben erforderlich.“<sup>352</sup>

Oft verfolgen Kulturen das gleiche Ziel, jedoch nähern sie sich ihnen auf unterschiedliche Weise.<sup>353</sup> Dieses trifft auch zu, wenn es gilt, ein kulturelles Dilemma zu lösen. Wird in einer interkulturellen Kooperation bewusst eine *reconciliation of the differences* gesucht, so findet sich der Startpunkt der Annäherung im kultureigenen Wertepol.

---

<sup>348</sup> Eine Definition von interkultureller Synergie findet sich in Thomas (2003a), S. 467: „Unter kultureller Synergie versteht man das Zusammenfügen kulturell unterschiedlich ausgeprägter Elemente wie Orientierungsmuster, Werte, Normen, Verhaltensweisen usw. in einer Art und Weise, dass sich ein die Summation der Elemente übersteigendes qualitativ höherwertiges Gefüge ergibt.“ Das Gesamtergebnis ist dann qualitativ höherwertiger als jedes Einzelelement oder die Summe der Elemente“.

<sup>349</sup> Vgl. Tjitra (2001), S. 186.

<sup>350</sup> Vgl. auch Tjitra/Thomas (2006), S. 255 f.

<sup>351</sup> Thomas (2003a), S. 468.

<sup>352</sup> Tjitra/Thomas (2006), S. 256.

<sup>353</sup> Vgl. Trompenaars (2009a). Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

Hampden-Turner führt am Beispiel der Kulturdimension „*Individualism versus Communitarianism*“ aus, dass beim Streben nach Erfolg die Wertepole einer Kulturdimension Hand in Hand gehen.<sup>354</sup> Denn indem ein Individuum seinen eigenen Interessen nachgeht, kann er einen Mehrgewinn für die Gemeinschaft erzielen, und indem das Individuum sich auf die Gemeinschaft konzentriert, können seine eigenen Interessen erfüllt werden.

Bei der Lösung von kulturellen Dilemmas können kulturelle Vorurteile, die jeder Mensch hat, oft hinderlich sein.<sup>355</sup> Das macht deutlich, wie wichtig es hierbei ist, sich seiner eigenen kulturellen Vorurteile bewusst zu sein, und die Kulturdimensionen nicht zu deren Bestätigung zu missbrauchen, sondern die Kulturdimensionen als Orientierungshilfe in einem dynamischen interkulturellen Prozess zu sehen.

Die empirischen Ergebnisse und Erkenntnisse von Trompenaars und Hampden-Turner spiegeln sich in den vier Annahmen von Adler wider. Adlers vier Annahmen basieren auf der interkulturellen Synergie (diese Annahmen wurden in späteren empirischen Studien bestätigt):<sup>356</sup> (1) „*Heterogeneity*“ – Kulturen sind heterogen; (2) „*Similarity and differences*“ – Kulturen haben untereinander Ähnlichkeiten und Unterschiede; (3) „*Equifinality*“ – Kulturen verfolgen unterschiedliche Wege zum gleichen Ziel; und (4) „*Cultural contingency*“ – aus mehreren guten Möglichkeiten das Ziel zu erreichen, wird der beste Weg dahin durch die Kultur bestimmt.<sup>357</sup>

Die *reconciliation* von unterschiedlichen kulturellen Gegensätzen prägt die Arbeit internationaler Manager.<sup>358</sup> Um das Ziel der *reconciliation* zu erreichen, schlagen Trompenaars und Hampden-Turner zehn Schritte vor, die im Folgenden genannt werden.<sup>359</sup>

- 1) Jede Dimension und ihre gegensätzlichen Pole verstehen.
- 2) Auf mit Humor dargestellten Aspekten (z. B. gemachte Witze oder aufgehängte Cartoons im Arbeitszimmer) achten, denn das Gegenteil des Wertes, über den sich lustig gemacht wird, wird meistens vom Sender angenommen.

---

<sup>354</sup> Vgl. Hampden-Turner (2000), S. 21-25. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>355</sup> Vgl. Trompenaars (2009a).

<sup>356</sup> Vgl. Tjitra/Thomas (2006), S. 254 f.

<sup>357</sup> Vgl. Adler (2002), S. 116-118.

<sup>358</sup> Vgl. Drescher (2005), S. 216.

<sup>359</sup> Vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 200-211. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zehn Punkte.

- 3) Die zwei Pole eines Problems je entsprechender kultureller Dimension definieren, um darauf aufbauend nach einer Lösung zu suchen.
- 4) Die Wertepole, die als Normen bekannt sind, in Verben umformulieren. Damit soll betont werden, dass die Werteausprägung kein statischer Zustand ist, also entweder der eine oder der gegensätzliche Pol gilt, sondern sich in einem Prozess dazwischen befinden.
- 5) Die sich widersprechenden Pole eines Wertes verbal in eine Rangliste bringen, indem ein Pol in die Metaebene gesetzt wird, und sein gegensätzlicher Pol in die Objektebene. Beispiel zu „*Universalism versus Particularism*“: Ein Kunde stellt eine spezielle Anfrage, dessen Erfüllung nicht nach den für alle Kunden allgemein definierten Bestimmungen im Unternehmen möglich ist. Auf der Objektebene steht der Wunsch des Kunden, dass für ihn eine Ausnahme gemacht wird (*particularism*); auf der Metaebene die allgemeinen Regelungen des Unternehmens (*universalism*). Sollen beide Pole zusammengebracht werden, wäre eine mögliche Lösung, bestehende Regelungen auszuweiten, oder eine neue Regelung zu finden, damit der Kundenwunsch erfüllt werden kann.
- 6) Das unter Punkt 5) verbal formulierte Problem abstrakt darstellen: Die Metaebene als Rahmen (Kontext) um die Objektebene (Text).
- 7) Die Wertepole in eine Reihenfolge setzen. Beispiel zu „*Achievement versus Ascription*“: Ein Projekt wird erst nach dessen Image priorisiert, um danach den Status des Projekts nach dessen Errungenschaften zu messen.
- 8) Öfters kleinere Fehler machen und sie beim zweiten Versuch korrigieren. Dadurch bleibt eine persönliche Flexibilität erhalten und Fehler mit schwerwiegenden Konsequenzen werden vermieden.
- 9) Eine Balance zwischen den Wertepolen schaffen. Diese ist geschaffen, wenn sie in einem *Circulus vitiosus* sind und Synergien entstehen. Beispiel zu „*Achievement versus Ascription*“: Das Image eines Projektes wird durch das Management verbessert, woraufhin Projektmitarbeiter stärker motiviert werden, mehr im Projekt zu leisten.

10) Alle Schritte zusammenfassen und ihren Zusammenhang erkennen, welcher Synergien und Wachstum für das Unternehmen bzw. für die Zusammenarbeit mit sich bringt.

Trompenaars und Hampden-Turners Kulturdimensionen werden in Kapitel 7 wieder aufgegriffen und in der Analyse länderspezifischer Konflikte in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen angewandt.

### 3.3.5 Interkulturelle Trainings

Aufgrund des praktischen Zieles des Leitfadens, welcher in der vorliegenden Arbeit ausgearbeitet wird und zur interkulturellen Kompetenz- ausbildung von Mitgliedern internationaler Projekte zur Einführung von ERP-Systemen beitragen soll (vgl. Unterkapitel 1.2 zur Zielsetzung der Arbeit), beschäftigt sich dieses Unterkapitel mit interkulturellen Trainings.

#### Theoretischer Hintergrund zu interkulturellen Trainings

Merkens schreibt, dass das interkulturelle Management bisher seinen Schwerpunkt in der Beratung bei Prozessen hat.<sup>360</sup> Darüber hinaus werden in Trainings hauptsächlich Sprache und Landeskultur vermittelt<sup>361</sup> und weniger interkulturelle Aspekte betrachtet. In Deutschland lauten Anfragen von Unternehmen bei Dienstleistern von interkulturellen Trainings nicht selten: „Ich brauche ein Training zu Asien“<sup>362</sup>. Hieraus wird beispielhaft deutlich, dass das Bewusstsein bzgl. der Andersartigkeit eines fremden Kulturraumes zwar vorhanden ist, jedoch der Anfragende seinen Bedarf nicht klar formulieren kann. Dieses ändert sich jedoch z. B. auch aufgrund wachsender interkultureller Ausbildung an Universitäten in Deutschland.

In Anlehnung an Merkens sollten Trainings zum interkulturellen Management folgende Punkte aufgreifen: (1) Weiterbildung in der Sprache des Ziellandes, (2) Weiterbildung zur Kultur des Ziellandes, (2) *cultural beliefs* der Partnerunternehmen, (3) *cultural beliefs* der Kultur des Partnerlandes, (4) Sensibilisierung der eigenen *cultural beliefs*, und (5) evtl. Modifizierung der eigenen *cultural beliefs*, um eine notwendige Offenheit für *cultural beliefs* anderer zu erreichen.<sup>363</sup> Beim Managen von interkulturellen Aspekten innerhalb eines internationalen Unternehmens sollten in einem zweiten

---

<sup>360</sup> Vgl. Merkens (2006), S. 236.

<sup>361</sup> Vgl. Merkens (2006), S. 237.

<sup>362</sup> Brökelmann (2009). Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>363</sup> Vgl. Merkens (2006), S. 237.

Schritt dessen Routinen und Strukturen unter der Berücksichtigung interkultureller Aspekte optimiert und abgeändert werden – inklusive der Vernetzung interner Organisationsbereiche.<sup>364</sup>

Eine mögliche Kategorisierung von interkulturellen Trainings könnte sein:

- **Ländertraining:** Der Fokus eines Ländertrainings liegt auf dem Projektort. Hierbei werden die Trainingsteilnehmer z. B. auf am Projektort übliche Verhaltensregeln aufmerksam gemacht. Ein solches Training wird als Mindestvorbereitung für jeden Einsatz im Ausland empfohlen.
- **Interkulturelles Training mit Länderschwerpunkt:** Hier liegt der Fokus auf dem interkulturellen Verhalten zwischen Mitgliedern aus dem Entsenderland und Mitgliedern aus dem Empfängerland – dem Projektort. Dieses Training empfiehlt sich speziell für binationale Teams.
- **Training zur interkulturellen Sensibilisierung:** Auf einen Länderschwerpunkt wird verzichtet. Vielmehr sollen die Trainingsteilnehmer geschult werden, ein Verhalten aus unterschiedlichen Perspektiven zu analysieren. Hierfür sind die Kulturdimensionen von Hofstede oder Trompenaars und Hampden-Turner geeignet. Den Teilnehmern wird beigebracht, wie bei einem interkulturellen Konflikt die zueinander im Konflikt stehenden Wertepole einer Kulturdimension zu identifizieren sind. Ziel ist es, später im Projekt mögliche interkulturelle Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten zu können, um anschließend nach einer Lösung zu suchen. Dieses Training empfiehlt sich besonders bei Personen, die flexibel und kurzfristig auf Projekte in unterschiedlichen Ländern gesetzt werden (z. B. Unternehmensberater).

Die interkulturelle Sensibilisierung<sup>365</sup> geht einher mit interkulturellem Verstehen. Für letzteres braucht der Mensch Fähigkeiten, die Nicklas folgendermaßen definiert:<sup>366</sup>

- 1) Die Fähigkeit, sich selbst zu definieren und sich durch Kooperation (und nicht durch Abgrenzung) eine soziale Identität herzustellen.

---

<sup>364</sup> Vgl. Merckens (2006), S. 238.

<sup>365</sup> Für ein Modell zur Entwicklung von interkultureller Sensibilisierung und dessen Beschreibung vgl. Bennett (2007a), S. 26-30.

<sup>366</sup> Vgl. Nicklas (2006), S. 130. Hierauf beziehen sich auch die folgenden vier Punkte.

- 2) Die Fähigkeit, die Relativität der eigenen Interaktionsnormen erkennen zu können; d. h. die Andersartigkeit der Meinungen, Normen und Interaktionsregeln anderer zu erkennen, und sie beim eigenen Denken und Handeln zu akzeptieren.
- 3) Die Fähigkeit, Fremdes wahrnehmen zu können, zu erweitern. Diese setzt voraus, dass die durch die Fremdheit verursachte Verunsicherung ertragen werden kann.
- 4) Die Fähigkeit, Andersartigkeiten zu akzeptieren, also sie weder zu leugnen, noch sie negativ zu besetzen.

Die Verfasserin führte interkulturelle Trainings durch, die in die erste von Merckens angesprochene Ebene einzuordnen sind (s. o.) und die von Nicklas definierten Fähigkeiten entwickelten. Hierbei vermittelte sie einige wenige Sprachfloskeln (z. B. „Guten Tag“, „Entschuldigen Sie bitte“) und einige Informationen zur Landeskunde. Der Augenmerk der Trainings lag jedoch in den *cultural beliefs*. Diese wurden mit Hilfe von theoretischen Modellen zum Thema Kultur, aber hauptsächlich durch Reflexion eigener Erlebnisse der Trainingsteilnehmer ergründet. Diese Erlebnisse wurden mit Beispielen aus den eigenen interkulturellen Erfahrungen der Trainerin ergänzt.

Die interkulturelle Kompetenz eines Projektmitglieds während eines Trainings so auszubilden, dass jeglicher interkultureller Konflikt vermieden werden kann, ist utopisch.<sup>367</sup> Jedoch kann das Konfliktpotenzial verringert werden, indem die interkulturelle Kompetenz durch weitere Trainings gefestigt wird. Barmeyer schlägt folgendes Trainingskonzept vor:<sup>368</sup>

- 1) Erstes Training: Training zur Vorbereitung auf die interkulturelle Zusammenarbeit.
- 2) Zweites Training: Follow-Up-Training mit dem gesamten interkulturellen Team einige Wochen nach Projektstart. Dieses Training dient dazu, das Wissen aus dem ersten Training zu festigen. Dies geschieht dadurch, dass die Trainingsteilnehmer ihre bisher gemachten Erfahrungen in der Projektzusammenarbeit reflektieren und dabei auf das zu-

---

<sup>367</sup> Vgl. auch SAP19cEI\_IK\_DE1, SAP48ntIK\_DE4.

<sup>368</sup> Vgl. Barmeyer (2010d) für die folgenden zwei Punkte.

rückgreifen, was sie im ersten Training gelernt haben. Abschließend können im Team Best Practices ausgearbeitet werden.

Wenn Trompenaars eine interkulturelle Beratung durchführt, wird erst das Unternehmensgeschäft analysiert und verstanden, dann die sieben Kulturdimensionen angewandt (vgl. Unterkapitel 3.3.4.1 zur Beschreibung der Kulturdimensionen).<sup>369</sup> Trompenaars sagt, dass es nicht sehr effektiv sei, die Kulturdimensionen ohne Bezug zum Unternehmen während eines Trainings beizubringen. Um aus Trainings das Beste herauszuholen, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die Lessons Learned aus den Kulturdimensionen langfristig im Unternehmen zu etablieren.

### **3.4 Einführung von ERP-Systemen und Kultur**

Die vorliegende Arbeit ermittelt u. a. Erfolgsfaktoren für internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen. Die Arbeit verfolgt einen empirischen Ansatz, bei dem länderspezifische Probleme identifiziert und analysiert werden (vgl. Unterkapitel 1.2 zur Zielsetzung der Arbeit).

Mit dem Ziel, die Arbeit in den wissenschaftlichen Kontext einzuordnen, wird zuerst auf den Stand der Forschung im Themengebiet der Arbeit eingegangen (Unterkapitel 3.4.1). Anschließend wird das Thema der Arbeit von vorhandenen empirischen Studien abgegrenzt (Unterkapitel 3.4.2).

#### **3.4.1 Stand der Forschung**

Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt in der Analyse länderspezifischer Probleme in internationalen Projekten, in welchen das ERP-System von SAP eingeführt wurde. Zum möglichen Einfluss von kulturellen Faktoren auf Erfolg und Misserfolg von Informationssystemen und hinsichtlich Globalisierungsprozessen ist verhältnismäßig wenig in der Fachliteratur zu finden.<sup>370</sup> Dieses belegen auch die in den folgenden Unterkapiteln beschriebenen Studien.

Diese Studien sind Literaturrecherchen zu angrenzenden Themen der vorliegenden Arbeit. Sie behandeln Kultur in Information Systems (Unterkapi-

---

<sup>369</sup> Vgl. Trompenaars (2009b) für den Absatz.

<sup>370</sup> Vgl. Avison/Malaurent (2007), S. 368.



tel 3.4.1.1), die Einführung von ERP-Systemen und deren Erfolgsfaktoren (Unterkapitel 3.4.1.2) und SAP (Unterkapitel 3.4.1.3).

#### 3.4.1.1 Literaturrecherche zu Kultur in Information Systems

Die Wissenschaftler Leidner und Kayworth führten eine ausführliche Literaturrecherche im Bereich Information Systems bzgl. empirischer Studien durch, in denen sowohl Kultur als auch IT eine wichtige Rolle spielten.<sup>371</sup> Hierfür wurden in der ersten Recherchephase die Fachzeitschriften MIS Quarterly, Journal of Management Information Systems, Information Systems Research, Communications of the ACM, Decision Sciences und Management Science gesichtet. In der zweiten Phase wurde die Literatursuche in ABI/Inform, Business Source Premier und in der Science Direct Datenbank fortgeführt (verwendete Suchbegriffe waren beispielsweise „IT culture“, „information systems culture“ und „IT values“). Die Recherche wurde damit abgeschlossen, dass das Literaturverzeichnis von Schlüsselartikeln nach weiteren Studien durchsucht wurde. Zum Schluss hatten die Wissenschaftler 82 empirische Studien identifiziert. Diese 82 Studien analysierten die Wissenschaftler hinsichtlich der verwendeten Kulturbegriffe, wobei sie u. a. auf die Theorie von Hofstede und Trompenaars zurückgriffen. Sie stellten fest, dass 51 Studien sich mit Kultur auf nationaler Ebene beschäftigten, und die restlichen 31 Studien mit Kultur auf organisatorischer Ebene.<sup>372</sup>

Dem Themenbereich „IT Adoption and Diffusion“ im Zusammenhang mit nationaler Kultur, zu dem die vorliegende Arbeit gezählt werden kann, ordneten die Wissenschaftler 16 der 82 empirischen Studien zu.<sup>373</sup> Aus den Studien wird deutlich, dass zehn der 16 Studien sich bzgl. Methode und Messung der nationalen Kultur überwiegend auf Hofstede stützen – Trompenaars und Hampden-Turner werden hier nicht genannt<sup>374</sup>. In ihren Auswertungen stellten die Wissenschaftler u. a. fest, dass nationale Kultur, Unternehmenskultur und Subkulturen Einfluss auf den Einsatz von IT und dessen Verbreitung haben.<sup>375</sup>

---

<sup>371</sup> Vgl. Leidner/Kayworth (2006), S. 360 und S. 663.

<sup>372</sup> Eine tabellarische Auswertung der 82 Artikel findet sich in Leidner/Kayworth (2006), S. 388-398. Die Tabelle beinhaltet zu jedem Artikel u. a. die Methode und die Messung der nationalen Kultur bzw. der Unternehmenskultur.

<sup>373</sup> Vgl. Leidner/Kayworth (2006), S. 389-391. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>374</sup> Vgl. Leidner/Kayworth (2006), S. 361.

<sup>375</sup> Vgl. Leidner/Kayworth (2006), S. 367.

### 3.4.1.2 Literaturrecherche zur Einführung von ERP-Systemen und zu Erfolgsfaktoren

Der in der vorliegenden Arbeit verwendete Begriff „Erfolgsfaktor“ ist abgeleitet von den von Boynton und Zmud definierten Begriff der „*critical success factors*“ für den Unternehmenserfolg:

*„Critical success factors are those few things that must go well to ensure success for a manager or an organization, and, therefore, they represent those managerial or enterprise areas that must be given special and continual attention to bring about high performance. CSFs include issues vital to an organization's current operating activities and to its future success.“<sup>376</sup>*

Heinrich und Lehner definieren „kritischen Erfolgsfaktor“ als einen „Erfolgsfaktor, von dessen Ausprägung der Unternehmenserfolg entscheidend abhängt“<sup>377</sup> und einen „Erfolgsfaktor“ als „eine Eigenschaft der Informationsinfrastruktur, deren positive Ausprägung zur Schaffung und Sicherung von Unternehmenserfolg beiträgt.“<sup>378</sup>

Angelehnt an die aufgeführten Definitionen handelt es sich in der vorliegenden Arbeit um „Erfolgsfaktoren“, die zum Erfolg einer internationalen Einführung eines ERP-Systems beitragen und von länderspezifischen Aspekten beeinflusst sind. Eine erfolgreiche Systemeinführung unterstützt indirekt den Unternehmenserfolg.

In den Jahren 2006 und 2007 führten die Forscher Ngai, Law und Wat eine ausführliche Literaturrecherche zu empirischen Studien mit Bezug auf Erfolgsfaktoren in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen durch.<sup>379</sup> In der ersten Recherchephase ermittelten sie 299 Fachartikel, Konferenzbeiträge, Dissertationen und Textbücher, die zum Recherchezeitpunkt in folgenden Quellen online zur Verfügung standen: ABI/INFORM database, Academic Search Premier, ACM Digital Library, Association for Information Systems eLibrary, Business Source Premier, Emerald Fulltext, IEEE Xplore, Hong Kong PolyU Library Catalogues, ProQuest Digital Dissertations und Science Direct (verwendete Suchbegriffe waren beispielsweise „*enterprise resource planning*“ und „*success factors*“). Mit dem Ziel, die bisherigen Erfolgsfaktoren zusammenzufassen, überprüften die Forscher

---

<sup>376</sup> Boynton/Zmud (1986), S. 17. Boyntons und Zmuds Definition ist geprägt von Rockarts Definition der *critical success factors*, die zur Sicherung einer „*successful competitive performance for the organization*“ beitragen (vgl. Rockart (1979), S. 85).

<sup>377</sup> Heinrich/Lehner (2005), S. 344.

<sup>378</sup> Heinrich/Lehner (2005), S. 344.

<sup>379</sup> Vgl. Ngai/Law/Wat (2008), S. 2 f., für den Absatz, wenn nichts anderes vermerkt ist.

in der zweiten Phase ihrer Recherche den Volltext der 299 Quellen. Hierbei suchten sie nach empirischen Studien, die einen quantitativen und/oder qualitativen Ansatz verfolgten und auf englisch publiziert waren. Auch wurde die Referenzliste der 299 Quellen nach weiteren empirischen Studien überprüft. Zum Schluss ihrer Recherche hatten die Forscher 48 empirische Studien identifiziert, die insgesamt in zehn unterschiedlichen Ländern bzw. Regionen durchgeführt wurden und sich mit Erfolgsfaktoren in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen befassten.<sup>380</sup> Aus diesen 48 Studien ermittelten die Forscher 18 Erfolgsfaktoren zur Einführung von ERP-Systemen, die sie als „*critical success factors*“ bezeichnen.<sup>381</sup> Diese sind im Folgenden in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet:<sup>382</sup>

- *appropriate business and IT legacy systems*
- *business plan/vision/goals/justification*
- *business process reengineering*
- *change management culture and programme*
- *communication*
- *country-related functional requirements*
- *data management*
- *ERP strategy and implementation methodology*
- *ERP teamwork and composition*
- *ERP vendor*
- *fit between ERP and business/process*
- *monitoring and evaluation of performance*
- *national culture*
- *organizational characteristics*
- *project champion*
- *project management*
- *software development, testing and troubleshooting*
- *top management support*

---

<sup>380</sup> Vgl. auch Ngai/Law/Wat (2008), S. 1. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die meisten Studien in den USA durchgeführt wurden (vgl. Ngai/Law/Wat (2008), S. 4, Tabelle 2).

<sup>381</sup> Die oben aufgeführten Definitionen lassen vermuten, dass es sich im Falle von Ngai, Law und Wat eher um „Erfolgsfaktoren“ als um „kritische Erfolgsfaktoren“ handelt. Auf eine ausführliche Diskussion wird jedoch an dieser Stelle verzichtet.

<sup>382</sup> Für eine ausführliche Auflistung der 18 kritischen Erfolgsfaktoren vgl. Ngai/Law/Wat (2008), S. 5-7. Diese Auflistung stellt eine Matrix dar, in der, abgesehen von den 18 Faktoren, über 80 ihnen untergeordnete Faktoren dargestellt werden, die nach den zehn Ländern bzw. Regionen geordnet sind. Auf die Beschreibung der einzelnen Faktoren wird verzichtet (vgl. hierzu Ngai/Law/Wat (2008), S. 4 und S. 8 f. für eine ausführliche Darstellung).

Die 18 Erfolgsfaktoren wurden zu drei Themenbereichen gruppiert: a) „*country-related factors*“, b) „*vendor-related factors*“ und c) „*organizational related factors*“.<sup>383</sup> Aufgrund ihrer länderübergreifenden Analyse der Erfolgsfaktoren und ihrer Beziehungen zueinander, stellen Ngai, Law und Wat die Prämissen auf, dass sowohl die „*country-related factors*“ als auch die „*vendor-related factors*“ die „*organizational related factors*“ beeinflussen, welche folglich über den Erfolg einer ERP-Einführung bestimmen (vgl. Abbildung 15).<sup>384</sup>

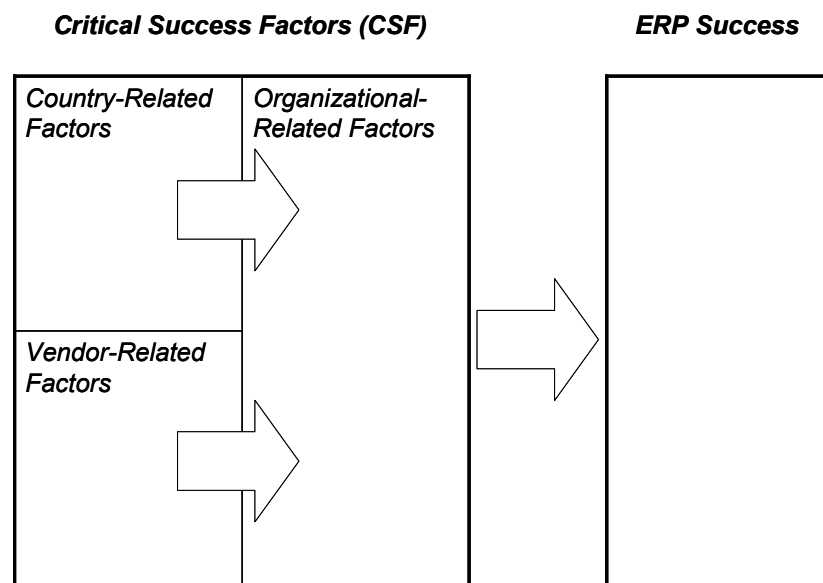


Abbildung 15: „Model of the country-related CSFs, vendor-related CSFs and organizational-related CSFs affecting ERP implementation“<sup>385</sup>

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Analyse länderspezifischer Probleme. Deswegen wurden nur die empirischen Studien analysiert, aus denen Ngai, Law und Wat kritische Erfolgsfaktoren im Themenbereich „*country-related factors*“ ermittelten, und welche die Faktoren „*national culture*“ und „*country-related functional requirements*“ beinhalteten. Es sind drei Studien, aus denen die Forscher kritische Erfolgsfaktoren zu bei-

<sup>383</sup> Vgl. Ngai/Law/Wat (2008), S. 13.

<sup>384</sup> Vgl. Ngai/Law/Wat (2008), S. 14. An dieser Stelle soll auch auf das Modell von Sheu Chae und Yang hingewiesen werden, in dem Länderunterschiede und multinationalen ERP-Einführungspraktiken zueinander zugeordnet werden (Sheu/Chae/Yang (2004), S. 365, für eine grafische Darstellung des Modells). Erwähnenswert ist auch eine neuere Studie von Branin, in der anhand einer Literaturanalyse kulturelle Aspekte in Zusammenhang mit den Projektphasen einer globalen Einführung eines ERP-Systems diskutiert werden - beginnend mit der Entscheidung für ein solches Projekt (vgl. Branin (2008), S. 188, für eine tabellarische Übersicht der Ergebnisse).

<sup>385</sup> Entnommen aus Ngai/Law/Wat (2008), S. 13, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung (beispielsweise wurde die Nennung der einzelnen kodierten kritischen Erfolgsfaktoren ausgelassen).

den Faktoren fanden.<sup>386</sup> Diese drei Studien stehen im Fokus dieses Unterkapitels, weil sie der dieser Arbeit zugrunde liegenden Studie am nächsten stehen. Es gibt weitere sechs Studien, aus denen die Forscher entweder den einen oder den anderen Erfolgsfaktor ermittelten. Auf diese Studien wird z. T. auch eingegangen, um eine Übersicht des Untersuchungsfeldes zu schaffen.

#### **In welchen Ländern und in wie vielen Unternehmen wurden in vorhergehenden Studien Daten erhoben?**

Die im Themenbereich „*country-related factors*“ in insgesamt neun Studien<sup>387</sup> erhobene Daten stammen entweder aus Unternehmen aus Europa oder aus Ostasien. Das Land, das am meisten im Fokus der Untersuchungen steht, ist China<sup>388</sup> – fünf der neun Studien bezogen sich nur auf chinesische Unternehmen.

Werden die drei Studien näher betrachtet, die sich mit den kritischen Erfolgsfaktoren „*national culture*“ und „*country-related functional requirements*“ befassen, so ist Folgendes festzustellen: Zum einen, dass in den jeweiligen Studien empirische Daten zu höchstens zwei Ländern erhoben worden sind, zum anderen beziehen sich die Daten der einzelnen Studien nur auf wenige Unternehmen. Eine Studie bezieht ihre Daten aus einem Unternehmen in Hong Kong,<sup>389</sup> die andere aus fünf Unternehmen in China,<sup>390</sup> und die dritte aus jeweils einem Unternehmen aus Schweden und Großbritannien (wobei hier beide Unternehmen dem gleichen Konzern angehören).<sup>391</sup>

---

<sup>386</sup> Vgl. Ngai/Law/Wat (2008), S. 7. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

<sup>387</sup> Drei der neun Studien beziehen sich auf beide Erfolgsfaktoren: Krumbholz et al. (2000), Davison (2002) und Xue et al. (2005). Weitere drei der neun Studien thematisieren „*national culture*“: Everdingen/Hillersberg/Waarts (2000), Zhang, L. et al. (2003) und die Studie von Zhang, Z. et al. (2005). Und die restlichen drei Studien behandeln „*country-related functional requirements*“: Hong/Kim (2002), Li et al. (2001) und Soh/Kein/Tay-Yap (2000).

<sup>388</sup> Der Fokus auf China ist auch beispielsweise erkennbar in Schloefßer (2009), S. A.10-A.13: Hier sind 14 Studien aufgelistet, die zwischen 1997 und 2009 publiziert worden sind und die Rolle kultureller Aspekte in ERP-Einführungen behandeln.

<sup>389</sup> Vgl. Davison (2002), S. 109.

<sup>390</sup> Vgl. Xue et al. (2005), S. 286.

<sup>391</sup> Vgl. Krumbholz et al. (2000), S. 272.

### **Welche ERP-Systeme stehen im Fokus der Studien?**

Werden die sechs Studien betrachtet, die sich mit dem kritischen Erfolgsfaktor „*national culture*“ beschäftigen, so ist festzustellen, dass eine davon ausschließlich SAP ERP behandelt<sup>392</sup>. In einer weiteren Studie wird SAP ERP nur in einer der fünf beschriebenen Fälle eingeführt – neben Oracle, Intenia AB und Symix in den anderen Fällen.<sup>393</sup> In der dritten Studie steht Baan ERP im Mittelpunkt der Untersuchungen.<sup>394</sup> Die vierte Studie wurde unabhängig von ERP-Systemen erstellt<sup>395</sup> und in den zwei letzten Studien werden die ERP-Systeme im Fokus nicht spezifiziert.<sup>396</sup>

### **Werden die Theorie von Trompenaars und Hampden-Turner und die Theorie von Hofstede in den vorhergehenden Studien erwähnt?**

Die vorliegende Arbeit stützt sich in ihrem weiteren Verlauf auf die Theorie der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner (vgl. Unterkapitel 3.3.4.1 zur Beschreibung dieser Kulturdimensionen), die dem nationalen Kulturbegriff zuzuordnen ist (vgl. Unterkapitel 3.3.2 für die Begründung der Auswahl dieses Kulturbegriffs).

Werden nur die drei Studien betrachtet, die sich auf beide kritischen Erfolgsfaktoren beziehen, so ist Folgendes festzustellen: Die Theorie von Trompenaars und Hampden-Turner wird nur in einer dieser Studien berücksichtigt.<sup>397</sup> In dieser Studie wird auch auf Hofstedes Theorie Bezug genommen, der wie Trompenaars und Hampden-Turner ein wichtiger Vertreter des nationalen Kulturbegriffs ist. Hofstede wird auch in einer zweiten Studie einmal erwähnt.<sup>398</sup> In der dritten Studie wird keiner der drei Forscher erwähnt.<sup>399</sup>

Werden die weiteren drei Studien betrachtet, die sich nur auf „*national culture*“ beziehen, so ist festzustellen, dass keine der Studien Trompenaars und Hampden-Turner erwähnt. Hofstede dagegen wird in einer Studie

---

<sup>392</sup> Vgl. Krumbholz et al. (2000).

<sup>393</sup> Vgl. Xue et al. (2005).

<sup>394</sup> Vgl. Zhang, Z. et al. (2005).

<sup>395</sup> Vgl. Everdingen/Hillersberg/Waarts (2000).

<sup>396</sup> Vgl. Davison (2002) und Zhang, L. et al. (2003).

<sup>397</sup> Vgl. Krumbholz et al. (2000), S. 269. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>398</sup> Vgl. Krumbholz et al. (2000), S. 269, und Davison (2002), S. 110.

<sup>399</sup> Vgl. Xue et al. (2005), S. 294 f.

einmal erwähnt,<sup>400</sup> und in einer zweiten Studie fließen seine Erkenntnisse in die Theoriebildung der Studie mit ein.<sup>401</sup>

#### **Nach welcher Methode wurden die Daten erhoben?**

Auf die Methode der Datenerhebung wird in einer der drei Studien nicht näher eingegangen.<sup>402</sup> In den anderen zwei Studien waren Interviews mit vom ERP-Einführungsprojekt betroffenen Personen Bestandteil der Datenerhebung. In einem Fall wurden je 30-minütige Interviews mit elf Personen geführt, unter denen Entwickler, Key User und Manager waren.<sup>403</sup> Im anderen Fall wurden insgesamt 10 Interviews mit jeweils dem Projektleiter der Systemeinführung und einem Senior Manager aus den fünf Unternehmen geführt.<sup>404</sup>

#### **3.4.1.3 Literaturrecherche zu SAP**

Eine erste Literaturrecherche zur thematischen Einordnung von wissenschaftlichen Artikeln, die zum Unternehmen SAP oder zu dessen Produkten publiziert worden sind, wurde im Jahr 2007 durchgeführt.<sup>405</sup> Hierbei wurden Artikel untersucht, die in der globalen Literaturdatenbank ABI/INFORM archiviert sind.<sup>406</sup> Die Untersuchung ergab 181 Artikel (exklusive möglicher Duplikate). Von den 181 Artikeln behandelten 51 Artikel die Einführung von SAP-Systemen, in denen meistens Erfahrungen in Form einer Einzelfallstudie im Bereich der Fertigungsindustrie diskutiert wurden.<sup>407</sup> Fallstudien zu Erfahrungen im Bereich der Einführung erschienen ab dem Jahr 2003.<sup>408</sup> Die meisten Fallstudien beschäftigten sich mit erfolgreichen Einführungen, wenige mit erfolglosen.<sup>409</sup>

#### **3.4.2 Abgrenzung der Arbeit zur vorhandenen Literatur**

An dieser Stelle stellt sich die Frage, inwiefern sich die vorliegende Arbeit von existierenden empirischen Studien abgrenzen lässt. Um diese Frage

---

<sup>400</sup> Vgl. Everdingen/Hillersberg/Waarts (2000), S. 28.

<sup>401</sup> Vgl. Zhang, Z. et al. (2005), beispielsweise S. 57.

<sup>402</sup> Vgl. Davison (2002).

<sup>403</sup> Vgl. Krumbholz et al. (2000), S. 272.

<sup>404</sup> Vgl. Xue et al. (2005), S. 286.

<sup>405</sup> Vgl. Schoenherr (2008), S. 1 f.

<sup>406</sup> Vgl. Schoenherr (2008), S. 3. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>407</sup> Vgl. Schoenherr (2008), S. 18.

<sup>408</sup> Vgl. Schoenherr (2008), S. 6.

<sup>409</sup> Vgl. Schoenherr (2008), S. 12.

zu beantworten, werden Studien, die in Unterkapitel 3.4.1 vorgestellt wurden, wieder aufgegriffen.

Die Besonderheit der vorliegenden Arbeit ist die Kombination mehrerer Aspekte. Im Vergleich zu den drei von Ngai, Law und Wat genannten Studien, die sowohl die nationale Kultur als auch länderspezifische Funktionen aufgreifen, kann Folgendes bzgl. der hier durchgeführten empirischen Studie festgestellt werden:

- 1) Die 16 Erfolgsfaktoren bauen auf einer größeren Anzahl an Experteninterviews auf (44 Experteninterviews, vgl. Unterkapitel 4.3.1), als die oben dargestellten Studien (zehn bzw. elf Befragungen).
- 2) Im Gegensatz zu den vorgestellten Studien stehen in der Arbeit weniger die systemeinführenden Unternehmen im Fokus der Befragung als die größten länderspezifischen Problemen, die die Interviewten in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen erlebten.
- 3) Insgesamt konnten Daten zu bedeutend mehr Ländern erhoben werden (40 Länder), als in den vorgestellten Studien.
- 4) Die meisten Interviewten der vorliegenden Arbeit kommen aus unterschiedlichen Unternehmen und bringen z. T. Erfahrungen aus ERP-Einführungsprojekten in unterschiedlichen Unternehmen mit (weil sie beispielsweise als Berater bereits für mehrere Unternehmen gearbeitet haben). Diese Tatsache trug zusätzlich dazu bei, dass in der vorliegenden Arbeit Daten zu mehr Unternehmen gesammelt werden konnten als in den oben geschilderten Studien.

Unter den sechs Studien, welche „*national culture*“ berücksichtigen, befindet sich eine Studie, die sich nicht auf ein oder zwei Länder bezieht, sondern auf zehn (europäische Länder), und darüber hinaus Daten zu einer hohen Anzahl an Unternehmen erhoben hat.<sup>410</sup> Zur Studie ist jedoch anzumerken, dass in ihrem Fokus der ERP-Markt für mittelständische Unternehmen stand und die Frage, nach welchen Eigenschaften ein ERP-System für das Unternehmen ausgesucht wurde,<sup>411</sup> und weniger die Probleme, die bei der Einführung eines ERP-Systems entstanden.

---

<sup>410</sup> Vgl. Everdingen/Hillersberg/Waarts (2000), S. 31.

<sup>411</sup> Vgl. Everdingen/Hillersberg/Waarts (2000), beispielsweise S. 29, Abbildung 3, für die Wichtigkeitsbewertung der sechs untersuchten Auswahlkriterien.



Bei der hohen Anzahl an Ländern, zu denen in der vorliegenden Arbeit empirische Daten erhoben wurden, kann der Vorwurf der Beliebigkeit entstehen. Diesem ist entgegenzusetzen, dass es sich in der Arbeit nicht um eine Validierung von Erfolgsfaktoren handelt, sondern dass die Ermittlung von Hypothesen zu internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen im Vordergrund steht – die Erfolgsfaktoren sind hierbei ein Teilergebnis, welches bei der Analyse länderspezifischer Probleme entstanden ist. Bei der Analyse wurden die Daten zu 17 Themenbereichen gruppiert, wovon 16 Erfolgsfaktoren abgeleitet werden konnten.

Wie dargestellt, ist die Ermittlung der Erfolgsfaktoren nur ein Teil der dieser Arbeit zugrunde liegenden empirischen Studie. Der zweite Teil beinhaltet eine eigene Einschätzung der Befragten und deren Reflexion zu den Problemen, die sie in den Projekten erlebten. Und der dritte Teil der empirischen Studie legt den Schwerpunkt auf die Maßnahmen, die zur Vermeidung von solchen Problemen getroffen wurden.

Zusätzlich zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren verfolgt die Arbeit insgesamt das Ziel, Mitglieder eines internationalen Projektteams, das ERP-Systeme einführt, für länderspezifische Konfliktpotenziale zu sensibilisieren. Abgesehen von der Darstellung zu Problemfällen in 40 Ländern, beabsichtigt die Arbeit einen Leitfaden zur kulturellen Sensibilisierung zu erstellen, der auf die Theorie der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner zurückgreift. Das Ziel der Arbeit ist nicht, statische Aussagen zu treffen, wie eine Person sich am besten bzgl. eines bestimmten Landes zu verhalten hat, denn die Kultur wird in der vorliegenden Arbeit nach Trompenaars und Hampden-Turner als dynamischer Prozess sich verändernder Werte verstanden (vgl. Unterkapitel 3.3.4.2). Bisherige Studien im Bereich „Information Systems“ und „Kultur“ befassten sich hauptsächlich damit, ein Land nach Hofstede's zweidimensionalen Kulturdimensionen einzuordnen – also dem einen Pol eines Wertes oder seinem Gegenpol. Mögliche Ausnahmen wie z. B. ein Verhalten, das entgegen der landesweit als üblich geltenden Dimension läuft, bleiben hier unberücksichtigt. Diese „Ausnahmen“ sind jedoch sehr wahrscheinlich, weil neben der nationalen Kultur auch weitere Aspekte die kulturelle Identität eines Individuums beeinflussen (vgl. Unterkapitel 3.3.1.2). Da es sich somit als schwierig herausstellt festzustellen, welchen kulturellen Einflüssen ein einzelner Mensch und somit auch eine Gruppe von Menschen tatsächlich unterliegt, ist es schwierig, ihr Verhalten in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen vorherzusagen. Darüber hinaus ist es fraglich, welche

Landeskulturen tatsächlich zu einem Konflikt geführt haben, da in einem Projekt meistens Mitglieder aus diversen Ländern mit verschiedenen kulturellen Erfahrungen involviert sind, die unterschiedlich auf andere kulturelle Erwartungen eingehen oder diese unterschiedlich berücksichtigen. Deswegen fokussiert diese Arbeit im Ergebnis nicht auf bestimmte Länder, sondern auf interkulturelle Konflikte, die im Zusammenspiel der Landeskulturen entstanden sind. Hieraus wird ein Leitfaden abgeleitet, der aufzeigt, wie diesen Konflikten vorgebeugt werden kann.

Eine empirische Arbeit dieser Art und in diesem Umfang, die Erfolgsfaktoren bei Projekten zur Einführung von ERP-Systemen unter Berücksichtigung von länderspezifischen Problemen ermittelt, und darauf aufbauend einen Vorschlag zur Planung von Workshops, zur Vorbereitung der Projektmitglieder und zur interkulturellen Zusammenarbeit im Projekt macht, ist der Verfasserin nicht bekannt. Möglicherweise ist die Interdisziplinarität der Thematik eine Barriere für Arbeiten in diesem Ausmaß.

### **3.5 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel erfolgte zuerst die getrennte Einbettung der Arbeit in den wissenschaftlichen Kontext jeweils der Wirtschaftsinformatik, der Wirtschaftswissenschaften und der Kulturwissenschaften. Im Anschluss wurde die Arbeit in den interdisziplinären Bereich der drei erwähnten Disziplinen eingeordnet.

Die theoretischen Ausführungen in den Kapiteln 2 und 3 sind die Basis für die empirische Studie, deren Vorgehensweise im folgenden Kapitel beschrieben wird.

## 4 Wissenschaftliche Vorgehensweise

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, Schwierigkeiten, die bei der Einführung eines ERP-Systems aufkommen, zu sammeln, nach Ländern zu gruppieren und zu analysieren. Nachdem in Kapitel 2 die Auswahl der Methodik begründet wurde, sollen in diesem Kapitel die einzelnen Schritte und Aspekte der methodischen Vorgehensweise beschrieben werden.<sup>412</sup>

In Kapitel 2 wurde festgehalten, dass ein qualitativer Ansatz verfolgt wird und eine explorative Strategie angewandt wird. Hierbei werden Fallstudien erstellt, deren Falldefinition an wissenschaftlicher Literatur geprüft wurde. In jede Fallstudie fließen die Stellungnahme eines Experten und Informationen aus Desk Research ein. Wie die Datenerhebung erfolgt auch die Datenauswertung nach qualitativen Methoden. Hier werden die einzelnen Fallstudien aufgrund ihrer Kausalitäten vollständig analysiert und miteinander verglichen (vgl. Unterkapitel 4.2 für eine ausführliche Darstellung des Forschungsdesigns). Wichtige Ergebnisse hierbei sind eine Gruppierung der Herausforderungen und Lösungen nach Ländern, 16 abgeleitete Erfolgsfaktoren und ein Leitfaden zur Berücksichtigung länderspezifischer Aspekte während ERP-Systemeinführungen in internationalen Projekten.

Gemäß den Prinzipien und Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung (vgl. Unterkapitel 2.3) wurde in Kapitel 2 die Philosophie der Arbeit expliziert. In einem zweiten Schritt wurden die Fallstudien theoriegeleitet geplant und realisiert. Der Beschreibung dieses zweiten Schrittes widmet sich dieses Kapitel und seine Unterkapitel. Hierbei wird zuerst in Unterkapitel 4.1 das Untersuchungsumfeld, der Untersuchungsgegenstand und das Untersuchungsobjekt genau beschrieben. Darauf folgend wird in Unterkapitel 4.2 das Forschungsdesign beschrieben, um dann in Unterkapitel 4.3 die durchgeführte Datenerhebung zu erläutern und in Unterkapitel 4.4 entsprechend die Datenauswertung. Da in den Experteninterviews viele vertrauliche Daten gesammelt wurden, wird in Unterkapitel 4.5 auf deren Anonymisierung eingegangen, bevor das Kapitel mit einer kurzen Zusammenfassung in Unterkapitel 4.6 abgeschlossen wird.

---

<sup>412</sup> Das Forschungsdesign und die methodische Vorgehensweise wurden hauptsächlich mit Hilfe der folgenden drei Quellen entwickelt und durchgeführt: (1) Lamnek (2005) zu qualitativer Sozialforschung, (2) Gläser/Laudel (2006) zu Experteninterviews und (3) Riedl (2006) zu Forschungsfallstudien in der Wirtschaftsinformatik.

#### **4.1 Untersuchungsumfeld, Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsobjekt**

In diesem Unterkapitel wird erläutert, was unter den Begriffen „Untersuchungsumfeld“, „Untersuchungsgegenstand“ und „Untersuchungsobjekt“ in der vorliegenden empirischen Studie verstanden wird.

Wie bereits eingehend in der Arbeit erläutert, stellen internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen das Untersuchungsumfeld dar. Als Untersuchungsgegenstand gelten Handlungen, Beobachtungen und Wissen eines Experten, die in Form eines Experteninterviews erfasst und in einem Interviewprotokoll schriftlich festgehalten werden (vgl. Unterkapitel 4.3 zur Datenerhebung). Zu jedem Untersuchungsgegenstand gibt es mehrere Untersuchungsobjekte, die aus den Kernfragen der vorliegenden Arbeit abgeleitet werden (vgl. Unterkapitel 1.2). Diese sind erstens die Probleme länderspezifischer Art, die in einzelnen Projekten entstanden sind, zweitens deren Lösungen und drittens die Vorbereitung der Projektteilnehmer auf mögliche länderspezifische Themen und Problemen während der jeweiligen ERP-Systemeinführung.

Ein Experte hat in den meisten Fällen in mehreren internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen gearbeitet, zu denen er interviewt wurde. Damit bezieht sich eine Fallstudie meistens auf mehr als ein Projekt und enthält folglich mehr als eine Ausprägung der einzelnen Untersuchungsobjekte (Problem, Lösung, Vorbereitung). Zu den Ausprägungen ist anzumerken, dass diese der subjektiven Wahrnehmung der Experten entsprechen. Diese subjektive Wahrnehmung spielt besonders eine Rolle im Untersuchungsobjekt „Problem“. Denn hierunter wird verstanden, was der Experte als länderspezifisches Problem, Herausforderung oder Konflikt bezeichnete – ob es objektiv gesehen tatsächlich ein für das entsprechende Land spezifisches Problem darstellt, wird hier nicht untersucht.

Eine grafische Übersicht der Begriffsverwendung bietet Abbildung 16.

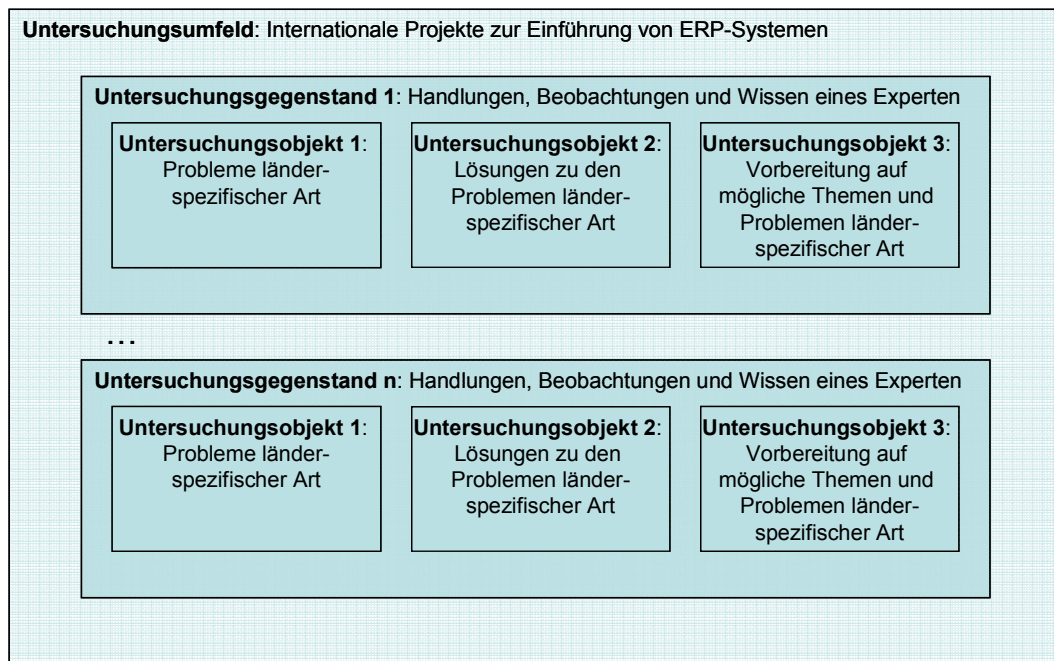


Abbildung 16: Grafische Darstellung der Begriffsverwendung<sup>413</sup>

Um die Ausprägungen der Untersuchungsobjekte zu ermitteln, wurden Experteninterviews geführt, die mit zusätzlichen Informationen aus Desk Research jeweils eine Fallstudie bilden.

### 4.2 Forschungsdesign

Die Arbeit verfolgt nicht das Ziel, eine große Anzahl von bestimmten Ausprägungen zu quantifizieren, und anschließend zu generalisieren, sondern Hypothesen zu bilden (vgl. Unterkapitel 1.2 zur Zielsetzung). Demzufolge wurden 44 Experteninterviews durchgeführt, wovon 37 als für die empirische Studie der vorliegenden Arbeit relevant betrachtet und schriftlich festgehalten wurden. Diese Interviews bilden jeweils den Kern einer Fallstudie. Die Auswahl der Experten folgte nicht der in der quantitativen Forschung verbreiteten Zufallsstichprobe, sondern nach dem theoretisch-systemischen Prinzip der qualitativen Sozialforschung.<sup>414</sup> Demzufolge wurden die Experten nach theoretischen Kriterien der Verfasserin und nicht zufällig aus einer Grundgesamtheit an Experten ausgewählt. Die theoretischen Auswahlkriterien (z. B. Untersuchungssituation und soziodemografische Merkmale wie Beruf) wurden in einem qualitativen Stichprobenplan festgehalten.<sup>415</sup> Am Anfang des Auswahlprozesses stand das

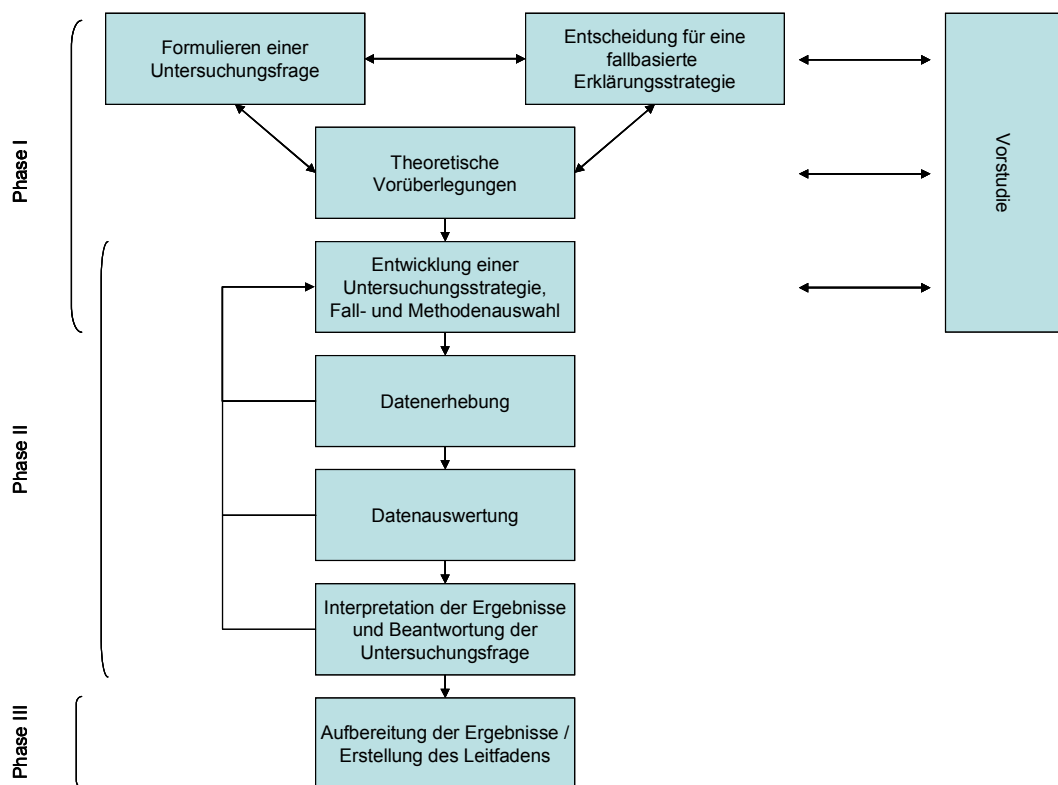
<sup>413</sup> Eigene Darstellung.

<sup>414</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 186.

<sup>415</sup> Vgl. Kelle/Kluge (1999), S. 47 f., zur theoretischen Basis dieses Vorgehens.

Problemumfeld, aus dem die ersten Entscheidungen bzgl. der Stichprobe abgeleitet wurden. Weitere Entscheidungen wurden im Verlauf der Untersuchungen getroffen (vgl. Unterkapitel 4.2.1 bis 4.2.3). Dieses Vorgehen entspricht der Vorgehensweise in explorativen Studien,<sup>416</sup> die auch in der Arbeit gewählt wurde. Statt der statistischen Repräsentativität geht es hier um das Typische.<sup>417</sup>

Der inbegriffene Untersuchungsprozess folgt der nach Gläser und Laudel definierten Struktur des empirischen sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses,<sup>418</sup> der für die vorliegende Arbeit in drei Phasen aufgeteilt wurde (vgl. Abbildung 17).



**Abbildung 17: Struktur des empirischen sozialwissenschaftlichen Forschungsprozesses der vorliegenden Arbeit<sup>419</sup>**

<sup>416</sup> Vgl. Witzel (1982), S. 35, und Kelle/Kluge (1999), S. 46 (auch für die Vorgehensweise, die in den zwei vorangehenden Sätzen erläutert wird). Die Vorgehensweise ist dem Konzept „*Theoretical Samplings*“ angelehnt. Für eine Diskussion des Konzeptes vgl. Kelle/Kluge (1999), S. 44-46.

<sup>417</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 186 f., für die theoretische Basis.

<sup>418</sup> Vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 31-34.

<sup>419</sup> Entnommen aus Gläser/Laudel (2006), S. 32, mit minimalen Änderungen in der Darstellung und Anpassung an das Design der vorliegenden Studie.

Jede der in obiger Abbildung gezeigten Phasen wird in jeweils einem der drei nachfolgenden Unterkapitel erläutert (Unterkapitel 4.2.1, 4.2.2 und 4.2.3), wobei die einzelnen Methoden aus Unterkapitel 2.2 aufgegriffen werden.

### 4.2.1 Phase I

An erster Stelle wurde im Untersuchungsprozess die zentrale Untersuchungsfrage formuliert: Auf welche Weise können länderspezifische Charakteristika in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen berücksichtigt werden, um den Projekterfolg zu steigern (vgl. Unterkapitel 1.2)? Unter der Berücksichtigung der Untersuchungsfrage wurde die Erklärungsstrategie geplant und erste Vorüberlegungen zum theoriegeleiteten Vorgehen im Projekt angestellt. Mit Hilfe von Vorstudien wurde anschließend die Auswahl einer fallbasierten Erklärungsstrategie bestätigt.

Darauf folgend wurde die Untersuchungsstrategie entwickelt.<sup>420</sup> Hierzu gehören Fallstudien, die aus jeweils einem Experteninterview bestehen, das mittels Desk Research mit Informationen angereichert und mit Hilfe qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet wurde. Zu diesem Zeitpunkt wurde auch das Fallraster formuliert, nach dem die Fallstudien bzw. Experten für die Interviews ausgewählt wurden (das Fallraster wird in Unterkapitel 4.3.1.1 erläutert).

### Vorstudien

Mit Hilfe von Vorstudien wurde die Untersuchungsfrage präzisiert, sowie die finale Auswahl der Untersuchungsstrategie, der Fälle und Methoden getroffen. Auch wurden die Variablen bzw. Einflussfaktoren und Indikatoren für die finale Datenauswertung herausgearbeitet.<sup>421</sup> Bei den Vorstudien handelt es sich um spontan-rezeptive Interviews<sup>422</sup> und Beobachtungen der Verfasserin im Umfeld von ERP-Implementierungsprojekten und internationalen Projekten.

---

<sup>420</sup> Als Richtlinie für die Untersuchungsplanung diente die Checkliste von Froschauer/Lueger (2003), S. 221.

<sup>421</sup> Zur Bedeutung der Vorstudie, auf die in diesem Absatz eingegangen wird, vgl. Gläser/Laudel (2006), S. 104-106.

<sup>422</sup> „Spontan-rezeptive Interviews“ sind Interviews, die spontan entstanden sind und zu denen kein Leitfaden verwendet wurde. Für eine genaue Definition vgl. Lamnek (2005), S. 378.

Handelte es sich um länderspezifische Herausforderungen in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen, so sind Daten aus den spontanrezeptiven Interviews der Vorstudie in die Gesamtstudie eingeflossen. Diese Vorgehensweise wird damit begründet, dass sich im Verlauf der Arbeit weder die Untersuchungsfrage noch die vorab gewählte Erklärungs- und Untersuchungsstrategie verändert hat. Darüber hinaus entsprechen die Ausprägungen der Untersuchungsobjekte der in der Vergangenheit liegenden Erfahrungen der Interviewten; diese Erfahrungen bleiben unverändert, sowohl wenn sie innerhalb einer Vorstudie ermittelt und anschließend in der Hauptstudie wieder aufgegriffen, als auch wenn sie ausschließlich in der Hauptstudie ermittelt wurden.

#### **4.2.2 Phase II**

Entsprechend der beiden Datenerhebungstechniken, die in der Fallstudie angewandt werden (das Experteninterview als Leitfadeninterview und Desk Research) wurden für die Datenerhebungsphase die Falldefinition, das Fallraster und der Interviewleitfaden erstellt. Fallraster und Interviewleitfaden wurden nach einem induktiven Verfahren während des Datenerhebungsprozesses überarbeitet, wenn dieses für eine bessere Interviewdurchführung zweckdienlich war, und/oder sich nach geführten Interviews weitere Erfragungsfelder ergaben. Durch die Anpassung bzw. Erweiterung des Interviewleitfadens mussten beispielsweise Informationen, die von einem Expertenkollegen aus dem gleichen ERP-Einführungsprojekt bereits der Interviewerin gegeben worden waren, nicht noch einmal erfragt werden, konnten aber bei Bedarf weiter vertieft werden; es hat zu diesem Zeitpunkt somit bereits eine Datenauswertung stattgefunden. Darüber hinaus wurde der Interviewleitfaden adressatenbezogen angepasst und Ergebnisse eines im Vorfeld durchgeführten Desk Research (wie z. B. Informationen zur genauen Tätigkeit einer Person in einem bestimmten Projekt oder zu Unternehmenszahlen) bereits einbezogen. Durch den angepassten Interviewleitfaden wurde erreicht, dass die begrenzte Interviewzeit bestmöglich ausgenutzt werden konnte.

Nach der Durchführung der Experteninterviews wurden die Fallmonografien erstellt, wobei eine fallinterne qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt wurde (With-In-Analyse). Anschließend erfolgte eine fallübergreifende qualitative Inhaltsanalyse (Cross-Case-Analyse). Ergaben sich inhaltliche Lücken oder neue Erkenntnisfelder, denen nachgegangen werden sollte, so wurden vereinzelte Experteninterviews zusätzlich durchgeführt.



Abgeschlossen wird der eigentliche Untersuchungsprozess mit der Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Untersuchungsfrage. Auch in diesem Prozessschritt wurden vereinzelt Experteninterviews zusätzlich durchgeführt, um gewünschte Lücken zu schließen und ergänzende Erkenntnisse zu erzielen.

Die in dieser Phase beschriebenen Prozessrückkopplungen unterstützen die Erkenntnisgewinnung in der Studie und deren explorative Strategie.<sup>423</sup>

### 4.2.3 Phase III

In der dritten Phase findet die finale Auswertung der Fallstudien statt (über eine erneute Cross-Case-Analyse). Hierbei werden die Ergebnisse der Arbeit, d.h. die Länderanalysen, die Erfolgsfaktoren länderspezifischer Aspekte in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen, der Leitfaden zur Berücksichtigung von Länderspezifika in den genannten Projekten sowie die Hypothesen für Folgestudien aufbereitet.

Die einzelnen Details zur Datenerhebung und zur Datenauswertung werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert.

## 4.3 Datenerhebung über explorative Fallstudien

Ziel dieses Unterkapitels ist es, das Vorgehen bei der Datenerhebung zur Erstellung einzelner Fallstudien zu beschreiben. Hierbei wird explizit auf Aspekte der beiden methodologischen Bestandteile der Fallstudie eingegangen, nämlich auf Aspekte des Experteninterviews und des Desk Research (vgl. Abbildung 18).

---

<sup>423</sup> Das Vorgehen ist dem zirkulären Modell des Forschungsmodells von Flick angelehnt. Unter Flick (2006), S. 73, findet sich eine übersichtliche Grafik, die das zirkuläre Modell dem linearen Modell des Forschungsprozesses gegenüberstellt.

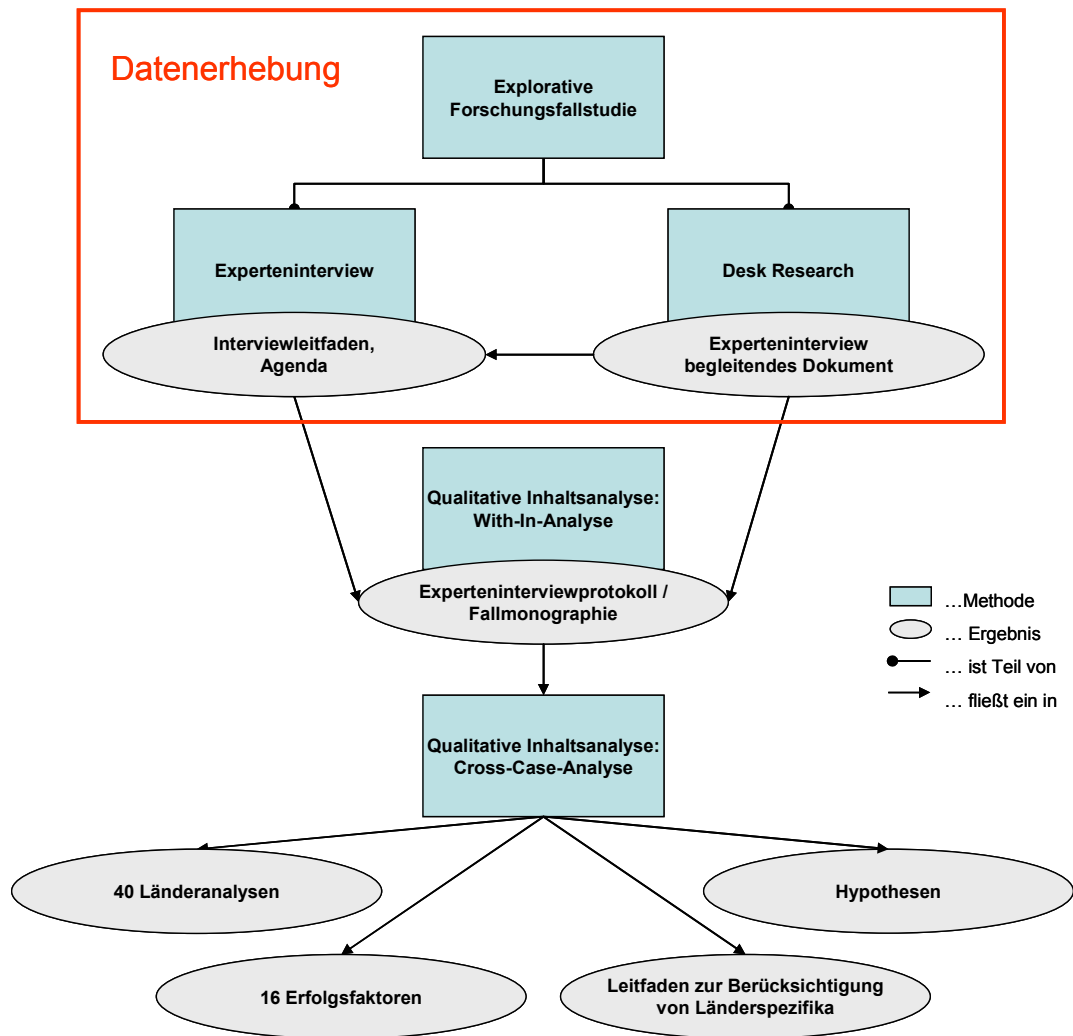


Abbildung 18: Angewandte Methoden bei der Datenerhebung<sup>424</sup>

In den folgenden Unterkapiteln werden die durchgeführten Experteninterviews erläutert (Unterkapitel 4.3.1) und kurz auf Desk Research eingegangen (Unterkapitel 4.3.2). Das Experteninterview stellt den Hauptbestandteil der Fallstudie dar, weswegen der Schwerpunkt dieses Unterkapitels auf dessen Beschreibung liegt (auf die anderen Aspekte in der Abbildung wird in Unterkapitel 4.4 eingegangen).

### 4.3.1 Die Experteninterviews

Es wurden insgesamt 44 Experteninterviews im Rahmen dieser Studie durchgeführt. Informationen wurden zu 37 Interviews schriftlich festgehalten, die für den empirischen Teil der Arbeit im ersten Moment als relevant erschienen. Die Interviewten wohnten zur Zeit der Befragung in folgenden Ländern: Brasilien, Deutschland, Kanada, Kolumbien, Niederlande, Polen,

<sup>424</sup> Eigene Darstellung.

Schweiz und USA. Unter den Befragten waren hauptsächlich Deutsche, aber auch Personen mit kulturellen Einflüssen aus folgenden Nationen: Brasilien, Frankreich, Indien, Iran, Kolumbien, Mauritius, Niederlande, Österreich, Polen, Russland, Schweiz, Spanien, Türkei, Ungarn und USA.

Die Experteninterviews sind als offene Interviews geführt worden. Folgende Interviewarten wurden durchgeführt: (1) vereinbartes Telefoninterview, (2) vereinbartes persönliches Interview, (3) spontanes persönliches Interview und (4) persönliches Gespräch. Interviews (1) und (2) waren terminlich vereinbarte Leitfadenterviews von ein bis zwei Stunden Länge und entsprachen den Experteninterviews in der Hauptstudie (vgl. Unterkapitel 2.2.2.2 für die Definition von Leitfadenterviews). Interviews (3) und (4) waren spontan-rezeptive Interviews, die bis zu einer Stunde andauerten. Interviewform (3) war ein offenes spontan-rezeptives Interview, in denen die Verfasserin direkt ähnliche Fragen stellte wie bei den Leitfadenterviews. Die vierte und letzte Interviewform (4) entsprach einem verdeckten spontan-rezeptiven Interview; diese fanden in Form von Gesprächen statt, in denen die Gesprächspartner nicht direkt interviewt wurden. Die spontan-rezeptiven Interviews fanden hauptsächlich während der Wirtschaftsinformatik-Tagung 2007 in Passau, des SAP Curriculum Congress 2008 in Atlanta (USA), der Messe Systems 2006 und 2008 in München und während der Teilnahme der Verfasserin an einem nationalen und an einem geplanten internationalen Projekt zur Einführung jeweils eines SAP ERP-Systems statt.

Nach jedem Interview wurden Fallmonografien anhand der With-In-Analyse erstellt. Diese bestanden aus den strukturierten Protokollen der Experteninterviews, welche Informationen aus Desk Research beinhalten. Auf die With-In-Analyse und den Aufbau der Fallmonografien wird in Unterkapitel 4.4.1 näher eingegangen.

In den vorher terminlich festgelegten ein- bis zweistündigen Interviews wurde ein Leitfaden zur Gesprächsorientierung verwendet. Vor dem Interview wurde zunächst ein Muster-Interviewleitfaden erstellt, der mit Hilfe von Desk Research sowie ggfs. mit Informationen aus vorangehenden Interviews adressatenbezogen angepasst wurde (vgl. Unterkapitel 4.2.2). Dieser Leitfaden wurde in Kurzfassung als Agenda dem Interviewpartner vor dem Interview per E-Mail zugeschickt. Während der Leitfadenterviews war es eine Herausforderung, die vereinbarte Zeit für das Interview einzuhalten (dieses war für viele Interviewte, die z. T. Leiter großer Einfüh-

rungsprojekte waren und deren Zeit sehr knapp war, sehr wichtig), und gleichzeitig die Informationsgewinnung zu optimieren. Deswegen verzichtete die Interviewerin in manchen Fällen darauf, Detailinformationen nachzufragen, wenn es nicht zum Fokus des Gesprächs gehörte und wenn es den Gesprächsfluss gestört hätte. Nach dem Gespräch offen gebliebene Fragen konnten z. T. nachträglich via E-Mail geklärt werden.

Den Kern der vorliegenden empirischen Studie stellen die Leitfadeninterviews dar: Von den insgesamt erhobenen und schriftlich festgehaltenen Daten entsprechen in etwa 90 Prozent Leitfadeninterviews und 10 Prozent spontan-rezeptiven Interviews. Deswegen werden in den folgenden Unterkapiteln folgende Aspekte der Leitfadeninterviews näher erläutert: Auswahl der Experten (Unterkapitel 4.3.1.1), Merkmale der Experten (Unterkapitel 4.3.1.2), Untersuchungsgegenstand (Unterkapitel 4.3.1.3), Kernfragen (Unterkapitel 4.3.1.4), Interviewleitfaden (Unterkapitel 4.3.1.5), zeitliches Erkenntnisinteresse (Unterkapitel 4.3.1.6), Befragungsumfeld (Unterkapitel 4.3.1.7), Replikationsprinzip der Experteninterviews (Unterkapitel 4.3.1.8) und die Aufzeichnung der erhobenen Daten (Unterkapitel 4.3.1.9).

##### **4.3.1.1 Auswahl der Experten**

Vor Beginn der Datenerhebung für die Fallstudie wurde das Fallraster definiert. Dieses hielt die Voraussetzungen fest, die eine Person erfüllen musste, um am Experteninterview sinnvoll teilnehmen zu können. Das Fallraster enthielt auch den Stichprobenplan, nach dem die Experten ausgewählt wurden, und der im Verlauf der Untersuchung angepasst wurde (vgl. Unterkapitel 4.2 zum Forschungsdesign).<sup>425</sup>

Der Experte ist der Kern einer Fallstudie. Abgesehen von seiner Interviewbereitschaft galt als Voraussetzung, dass er an mindestens einem internationalen Projekt zur Einführung von SAP ERP oder NAV ERP teilgenommen haben musste, an dem Menschen aus mindestens zwei Ländern beteiligt waren. Die Stellung des Experten in der Unternehmenshierarchie wurde nicht beachtet, da davon unabhängig länderspezifische Probleme erlebt werden. Zudem sollen in der vorliegenden Arbeit die Probleme allgemein in Einführungsprojekten analysiert werden, und nicht

---

<sup>425</sup> Bei der Auswahl der Experten wurden die bei Froschauer/Lueger (2003), S. 221, unter „Feldzugang“ zusammengefasste Aspekte beachtet.

speziell deren Abhängigkeit von einer Unternehmens- oder Projekthierarchie.

Die ersten Experten wurden mit Hilfe von spontan-rezeptiven Interviews<sup>426</sup> aus der Vorstudie und Desk Research ausgewählt. Der Kontaktaufbau für das Interview erfolgte persönlich, via E-Mail oder via Telefon, entweder mit dem in Frage kommenden Interviewpartner oder dessen Assistenten. Die Interviewbereitschaft konnte dadurch gewonnen werden, dass zum einen das Interesse für die Untersuchungsergebnisse geweckt wurde und zum anderen Datenanonymität gewährt wurde.

Das Interesse an den Untersuchungsergebnissen wurde geweckt, indem die in Frage kommenden Interviewpartner eine Relevanz der Ergebnisse für die Wirtschaft erkannten und auch einen Mehrwert für ihre eigene Arbeit darin sahen. Als Gegenleistung wurden versprochen, ihnen die Ergebnisse zur Verfügung zu stellen. Um die Anonymität der Daten sicherzustellen, wurde den Interviewpartnern eine schriftliche Vertraulichkeitsvereinbarung zugesendet und das Interview wurde nicht auf Tonband aufgezeichnet. Im Anschluss an die Interviews wurden von den Interviewten nach dem „Schneeballprinzip“ weitere Interviewpartner empfohlen. Dies vereinfachte die Suche nach Experten, die bereit waren, an einem Interview teilzunehmen. Die Verfasserin erlebte hier die in der Literatur erwähnte mangelnde Bereitschaft aus den Unternehmen, sich neben dem operativen Geschäft Zeit für externe Forscher zu nehmen (vgl. Unterkapitel 2.4). War aber die Kontaktperson bereit, sich Zeit für ein Interview zu nehmen, so zeigte sie sich bis auf eine Ausnahme sehr interessiert an der vorliegenden Arbeit und ihren Ergebnissen.

Während der Auswahl der Interviewpartner wurde je Interviewkandidat ein Word-Dokument angelegt, in dem die Kontaktdaten des Interviewkandidaten fest gehalten wurden, den Verlauf des Kontaktaufbaus sowie Informationen aus Desk Research. In dieses Dokument wurden auch später aufkommende Informationen eingepflegt, die im Verlauf der Arbeit für die Auswertung der Daten des entsprechenden Experten dienlich sein könnten.

---

<sup>426</sup> Für eine Begriffsdefinition vgl. Kapitel 4.2.1, Fußnote 422.

### **4.3.1.2 Merkmale der Experten**

Die wichtigste Voraussetzung für die Auswahl der Experten der Vorstudie wie auch der Hauptstudie ist deren Teilnahme an mindestens einem internationalen Projekt zur Einführung eines SAP oder NAV ERP-Systems, an dem mindestens zwei Länder beteiligt waren (z. B. Implementierer aus dem Land des Projektes und Berater aus mindestens einem anderen Land). In einigen Fällen erfüllten die Experten diese Voraussetzung nicht, was sich erst während des Interviews herausstellte. Sie brachten aber Projektleitererfahrungen aus anderen IT-Projekten mit. Werden Erkenntnisse dieser Experten verwendet, so sind diese explizit gekennzeichnet.

Die Experten in der vorliegenden Studie können sowohl Geschäftsführer, Partner, Professoren oder Angestellte in Organisationen unterschiedlicher Arten sein: (1) Unternehmen, das ein SAP und/oder NAV ERP-System anwendet, aber keine ERP-Systeme in anderen Unternehmen einführt; (2) Unternehmen, das SAP und/oder NAV ERP-Systeme in anderen Unternehmen einführt; (3) eine Hochschule; (4) Unternehmen, das interkulturelle Trainings anbietet, und keine ERP-Systeme in anderen Unternehmen einführt. Die Experten gehören überwiegend Großunternehmen an.

Die Projektteilnehmer können unterschiedliche Rollen im Einführungsprojekt einnehmen, wie z. B. die Rolle des Projektleiters, des Verantwortlichen für einen Softwarebereich im ERP-System, des IT-Abteilungsmitarbeiters, des Fachabteilungsmitarbeiters oder Key Users. Je nach Rolle führen die Experten unterschiedliche Funktionen aus. Mögliche Funktionen sind Projektorganisation, Geschäftsprozessanalyse, Systemlokalisierung, Customizing, Systemanwendung, Training und Projektkommunikation. Überschneidungen der Projektrollen und Funktionen sind nicht ausgeschlossen.

Die Befragten wurden in fünf Gruppen unterteilt. (1) ERP-System-Anwender: Person arbeitet beruflich am NAV oder SAP System; (2) ERP-Systemimplementierer: Person kann eine leitende Tätigkeit im Projekt innehaben und Geschäftsführer sein, ihre Tätigkeit umfasst Customizing und kann auch technische Lokalisierung und Training am System beinhalten.

ten; (3) Verantwortlicher oder Trainer im Bereich „Diversity“<sup>427</sup>: Person koordiniert die Diversität unter Unternehmensmitarbeitern oder trainiert interkulturelle Kompetenz in ERP-Einführungsprojekten; (4) ERP-System-Trainer: Person leitet exklusiv Kurse in System-Anwendungsbereichen; (5) IT-Projektmitglieder: Person hat Projektverantwortung, war aber nicht in ein ERP-Implementierungsprojekt involviert – Person kann unterrichtend tätig sein.

##### 4.3.1.3 Untersuchungsgegenstand

Untersuchungsgegenstand sind Handlungen, Beobachtungen und Wissen der im vorangegangenen Unterkapitel beschriebenen Experten, die im Zusammenhang mit internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen stehen. Die Projekte, zu denen die Interviewten ihre Erfahrungen weitergaben, fanden hauptsächlich innerhalb von Großunternehmen statt.

Der Untersuchungsgegenstand wurde in Form von Interviewprotokollen schriftlich festgehalten, welches das Hauptdokument für die später folgende Analyse der einzelnen Untersuchungsobjekte ist.

##### 4.3.1.4 Kernfragen

Der Untersuchungsgegenstand wurde mit Hilfe folgender drei Kernfragen ermittelt:

- Welche Herausforderungen bzw. Probleme länderspezifischer Art entstanden in einzelnen internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen?
- Wurden diese Probleme gelöst, und wenn ja, wie?
- Wie wurden bzw. werden Projektteilnehmer auf mögliche länderspezifische Themen und Probleme in internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen vorbereitet?

---

<sup>427</sup> Der Begriff „Diversity“ bezieht sich auf ein Managementkonzept, das die Vielfalt der Beschäftigten eines Unternehmens bzw. einer Organisation berücksichtigt in Hinsicht auf u. a. Kultur, Hautfarbe, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Mitarbeiterfunktion im Unternehmen und Onshore- oder Offshore-Mitarbeiter (vgl. hierzu SAP19cEI\_IK\_DE1).

#### 4.3.1.5 Interviewleitfaden und Agenda

Wie zuvor erwähnt, diente jeweils ein Interviewleitfaden zum Steuern und Strukturieren der einzelnen Interviews.

In der Einleitung des Interviews wurde die Beziehung zwischen Interviewerin und ihrem Gesprächspartner aufgebaut. Dies geschah, indem sich die Verfasserin kurz vorstellte, Bezug zum vorangegangenen Kontaktaufbau nahm und sich für die Interviewbereitschaft bedankte. Dann stellte die Verfasserin ihr wissenschaftliches Vorhaben und dessen Ziel kurz vor. Anschließend ging sie darauf ein, warum gerade die Erfahrungen des aktuellen Gesprächspartners interessant für ihre Arbeit sind, und um welche seiner Erfahrungen es im Interview gehen würde. Als Gegenleistung für das Interview wurde dem Interviewpartner die spätere Zusendung der Ergebnisse der Arbeit angeboten. Vor dem eigentlichen Interview wurden noch einige organisatorische Aspekte geklärt, darunter der zeitliche Rahmen für das Interview, die vertrauliche Behandlung der Daten, der Verlauf des Interviews (offenes Interview; keine Tonbandaufnahmen, sondern handschriftliche Aufzeichnung) und die Zusendung des Interviewprotokolls bzw. der Fallmonografie an den Gesprächspartner zur Überprüfung (vgl. Unterkapitel 4.4.1 für nähere Informationen zur Fallmonografie).

Nach der Einleitung folgten Fragen zur Person und ihrer Tätigkeit und anschließend die eigentlichen Interviewfragen. Erkenntnisse, die sich im Verlauf der Arbeit ergaben, führten dazu, dass der Interviewleitfaden für weitere Interviews angepasst wurde. Dieser Prozess entspricht dem explorativen Charakter der Studie, der in Unterkapitel 4.2 beschrieben wurde. Waren die Interviewfragen beantwortet, so wurde dem Interviewpartner die Möglichkeit gegeben, weitere Anmerkungen zum Interview zu machen oder selbst Fragen zum Projekt zu stellen, bevor das Gespräch beendet wurde.

Der Interviewleitfaden wurde dem Gesprächspartner jeweils vor dem Interview als Agenda zugeschickt. Ein Muster einer Agenda findet sich in Abbildung 19. Auf die für die vorliegende Studie wichtigen Fragen (Agendapunkte 2 bis 5) wird in Unterkapitel 4.4.1 näher eingegangen, wenn der Aufbau der Fallmonografie beschrieben wird.



**Länderspezifika in internationalen Projekten  
zur Einführung von ERP-Systemen**

**Agenda**

Interview am [Datum]  
[Name des Interviewpartners] [Position im Unternehmen] [Name des Unternehmens]

Interviewerin: Luisa Krause Contini  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik I  
Prof. Dr. Peter Kleinschmidt  
Universität Passau

1. Einleitung
  - Vorstellung
  - Das Forschungsprojekt
  - Vorgehensweise beim Interview
2. Sie & internationale ERP-Implementierungsprojekte
3. Ihre länderspezifischen Erfahrungen in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen
  - **Welche Herausforderungen entstanden in einzelnen Projekten?**
  - **Wie wurden Probleme gelöst?**
  - Eckdaten zu einzelnen Projekten
    - Anzahl & Namen der beteiligten Länder
    - Dauer der Einführung des ERP-Systems
    - Sprache (Team; System)
    - Methode zur Einführung des ERP-Systems
    - Anzahl Projektmitglieder
4. Allgemeine Auswertung Ihrer länderspezifischen Erfahrungen
  - Problemart (Gesetz; Prozess; Mensch)
  - Problemumfeld (Kollegen aus dem selben/nicht dem selben Unternehmen)
  - Problemursprung (Landeskultur; Unternehmenskultur; individuelle Art)
5. Vorbereitung auf den Umgang mit kulturellen Unterschieden in internationalen Projekten
6. Sonstiges
7. Interview-Abschluss

**Vielen herzlichen Dank für dieses Interview!**

Abbildung 19: Muster der Agenda für das Experteninterview<sup>428</sup>

Die Agenda, die dem Interviewpartner vorab zugeschickt wurde, war nicht identisch mit dem Interviewleitfaden, den die Verfasserin während des Interviews verwendete. Während die Agenda auf eine Seite beschränkt war, umfasste der Interviewleitfaden alle Punkte der Agenda und zusätzliche Informationen, die den Gesprächsfluss aufrechterhalten und leiten sollten.

<sup>428</sup> Eigene Darstellung.

Zum einen sind dies inhaltliche Informationen, zum anderen gesprächsgenerierende Floskeln.<sup>429</sup>

##### 4.3.1.6 Zeitliches Erkenntnisinteresse

Als zeitliches Erkenntnisinteresse der Untersuchungsobjekte wurde der *Backward Look* gewählt. Das bedeutet, dass die Experten zu Erfahrungen befragt wurden, die bereits in der Vergangenheit lagen. Damit hatte der Experte einen gewissen Abstand zu den Geschehnissen, konnte, wenn das Problem gelöst wurde, dessen Lösungsweg beschreiben, und konnte sowohl über Probleme als auch Lösungen reflektieren. Mit dieser Vorgehensweise wurde versucht zu verhindern, dass evtl. Probleme größer dargestellt wurden als angemessen, weil der Experte sich beispielsweise noch aktuell damit befasste. Das Experteninterview wurde z. T. vor dem Produktivstart des Systems geführt (jedoch frühestens nach dem Projektstart), zum oder nach diesem. Die Erfahrungen sammelten die Experten überwiegend in den 90er Jahren bis 2009. Auf die Betrachtung eines genauen Zeitrahmens wurde jedoch verzichtet. Deswegen soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass manche länderspezifischen Erfahrungen der Interviewten sich heute wahrscheinlich nicht wiederholen würden, weil sich beispielsweise das politische System des Landes seitdem stabilisiert hat oder die Länderversion eines ERP-Systems verbessert wurde.

##### 4.3.1.7 Befragungsumfeld

Als gültiges Befragungsumfeld wurden Orte ausgewählt, an denen die Experten ihrer beruflichen Arbeit nachgehen. Bei den Vorstudien wurden viele Gespräche auf Konferenzen, Tagungen und Messen geführt. Für die Hauptstudie wurden hauptsächlich Telefoninterviews vereinbart, sodass der Experte sein übliches Arbeitsumfeld nicht verlassen musste. In einem Fall wurde auch ein persönliches Gespräch im Büro eines Experten durchgeführt. Dieses war jedoch nicht immer möglich, da die Experten räumlich sehr verteilt waren und sich z. T. sogar in unterschiedlichen Ländern aufhielten. Ein persönliches Treffen wäre in diesen Fällen mit einem Reiseaufwand verbunden gewesen, der die zeitlichen und finanziellen Grenzen des wissenschaftlichen Vorhabens gesprengt hätte.

---

<sup>429</sup> Eine Übersicht zu wichtigen Aspekten zum Kontaktaufbau und zur Gesprächsführung, die in der vorliegenden Arbeit befolgt wurden, findet sich in Froschauer/Lueger (2003), S. 222.

Wenn ein persönliches Treffen möglich war, wurde dem Interviewpartner dieses alternativ zum Telefongespräch angeboten. Trotzdem bevorzugten die Experten (mit einer Ausnahme) den Telefontermin. Ein solcher hat den Vorteil, dass der Termin flexibel verschoben werden konnte, was einige Interviewte auch taten. Diese Flexibilität war insbesondere für sehr beschäftigte Projektmitarbeiter mit Projektleitertätigkeiten wichtig, die ansonsten evtl. nicht an der Studie teilgenommen hätten.

##### 4.3.1.8 Replikationsprinzip der Experteninterviews

In Phase II des oben dargestellten Untersuchungsprozesses wurde beschrieben, dass sowohl vor der Datenerhebung als auch während des Datenerhebungs- und Datenauswertungsprozesses weitere Experten für Interviews ausgewählt wurden (vgl. Unterkapitel 4.2.2). Dieses Vorgehen folgte dem für Fallstudien geforderten Replikationsprinzip.<sup>430</sup> Hierbei wurde bei der Expertenauswahl bewusst einige Variablen variiert, die Einfluss auf die Ausprägung der Untersuchungsobjekte haben können: die Setting-Variable, Treatment-Variable, Versuchsperson-Variable und die Zeit-Variable. Diese werden im unten folgenden Absatz erläutert. Es wurde darauf geachtet, dass die einzelnen Variablen unterschiedliche Ausprägungen haben, um ihren direkten Einfluss auf das einzelne Untersuchungsobjekt zu kontrollieren. Der Versuchsleiter ist konstant geblieben. In der Gesamtstudie wurden die Experteninterviews und die Erstellung der Fallstudie allein von der Verfasserin durchgeführt.

In der vorliegenden Studie ist die Setting-Variable die Umgebungsbedingung, also internationale ERP-Einführungsprojekte. Die Treatment-Variable ist der Einfluss nationaler Kulturen bei der Einführung von ERP-Systemen. Die Versuchsperson ist der einzelne Experte. Die Zeit-Variable bezieht sich auf die Zeit, in der die länderspezifischen Herausforderungen erfahren wurden. Diese vier Variablen haben unterschiedliche Ausprägungen in den Fallstudien. Auch innerhalb einer Fallstudie haben diese Variablen, abgesehen von der Versuchsperson, unterschiedliche Ausprägungen.

---

<sup>430</sup> Vgl. Riedl (2006), S. 130-135, worin das Replikationsprinzip in Fallstudien diskutiert wird.

#### 4.3.1.9 Aufzeichnung der erhobenen Daten

Vielen Experten war es wichtig, dass das Interview nicht auf Tonband aufgenommen wird. Dieser Wunsch wurde erfüllt, indem gänzlich auf Tonbandaufnahmen und deren Transkription in der Studie verzichtet wurde. Stattdessen wurden die Antworten der Experten handschriftlich festgehalten und anschließend ein schriftliches Gedächtnisprotokoll<sup>431</sup> erstellt, welches die Informationen aus dem Interview strukturierte. Dieses strukturierte Protokoll wurde den Befragten zugeschickt. Dabei wurde ihnen die Möglichkeit gegeben, Korrekturen und Ergänzungen nachträglich durchzuführen und somit evtl. Missverständnisse aufzuklären. Ein weiterer Grund, die Datenbasis auf das Protokoll reduzieren zu können, ist, dass nicht der Experte an sich das Untersuchungsobjekt ist, und somit das Interviewtranskript, sondern die einzelnen Erfahrungen des jeweiligen Experten.<sup>432</sup> Damit konnte auf die Deutung von non-verbale Informationen verzichtet werden (z. B. die Art, wie der Experte über seine Erfahrungen berichtet, oder die Reihenfolge, in der der Experte seine Erfahrungen aufzählte) und folglich auf eine wortwörtliche Darstellung des Interviews mit Hilfe von transkribierten Tonbandaufnahmen.

Zur Qualitätssicherung wurde das Protokoll der Leitfadeninterviews zur Überprüfung an den jeweiligen Interviewten gesendet.

#### 4.3.2 Desk Research

Desk Research<sup>433</sup> wurde zunächst eingesetzt, um Experten auszuwählen und um Experteninterviews vor- und auch nachzubereiten. Im Konkreten heißt das, dass mit Hilfe von Desk Research die Interviewkandidaten gegen das Fallraster geprüft wurden. Anschließend wurde der Interviewleitfaden für das jeweilige Interview mit Informationen aus Desk Research und aus vorangegangenen Interviews adressatenbezogen gestaltet (z. B. mit Informationen zum Unternehmen oder zur genauen Tätigkeit des Interviewkandidat in einem bestimmten Projekt). Nach dem Interview wurden z. T. Informationen aus Desk Research beim Erstellen des Interviewprotokolls, der eigentlichen Fallmonografie, hinzugezogen.

---

<sup>431</sup> Vgl. Gläser/Laudel(2006), S. 187, und S. 40 zu Gedächtnisprotokoll und dessen Legitimation in qualitativen Studien.

<sup>432</sup> Vgl. auch Wrona (2006), S. 196, Fußnote 7, für den theoretischen Hintergrund. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>433</sup> Für eine allgemeine Definition des Begriffes vgl. Kapitel 2.2.3.

Als Quellen für Desk Research wurden hauptsächlich Unternehmenswebsites verwendet sowie Fach- und Branchenpublikationen. Wichtige Informationen wurden in dem Dokument festgehalten, das bereits während des Kontaktaufbaus für jeden Experten angelegt wurde (vgl. Unterkapitel 4.3.1.1).

#### 4.4 Datenauswertung über qualitative Inhaltsanalysen

Nach dem Abschluss der Datenerhebung über Experteninterviews und Desk Research wurden die Daten mit Hilfe qualitativer Inhaltsanalysen ausgewertet: Auf der einen Seite wurden bei einer fallinternen Analyse (With-In-Analyse) Fallmonografien erstellt, auf der anderen Seite wurden die Fallmonografien fallstudienübergreifend nach einem Kategoriensystem ausgewertet (Cross-Case-Analyse).<sup>434</sup>

Wichtige Ergebnisse der Cross-Case-Analyse sind: (1) Aussagen zu Problemen und Lösungen zu 40 einzeln dargestellten Ländern, (2) 16 Erfolgsfaktoren für internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen, (3) ein Leitfaden zur Berücksichtigung von Länderspezifika bei der Einführung von ERP-Systemen durch ein internationales Projektteam und (4) Hypothesen für Folgeprojekte. Eine Übersicht zum Ablauf der Datenauswertung bietet Abbildung 20.

---

<sup>434</sup> Zum theoretischen Hintergrund der qualitativen Inhaltsanalyse vgl. Kapitel 2.2.4.

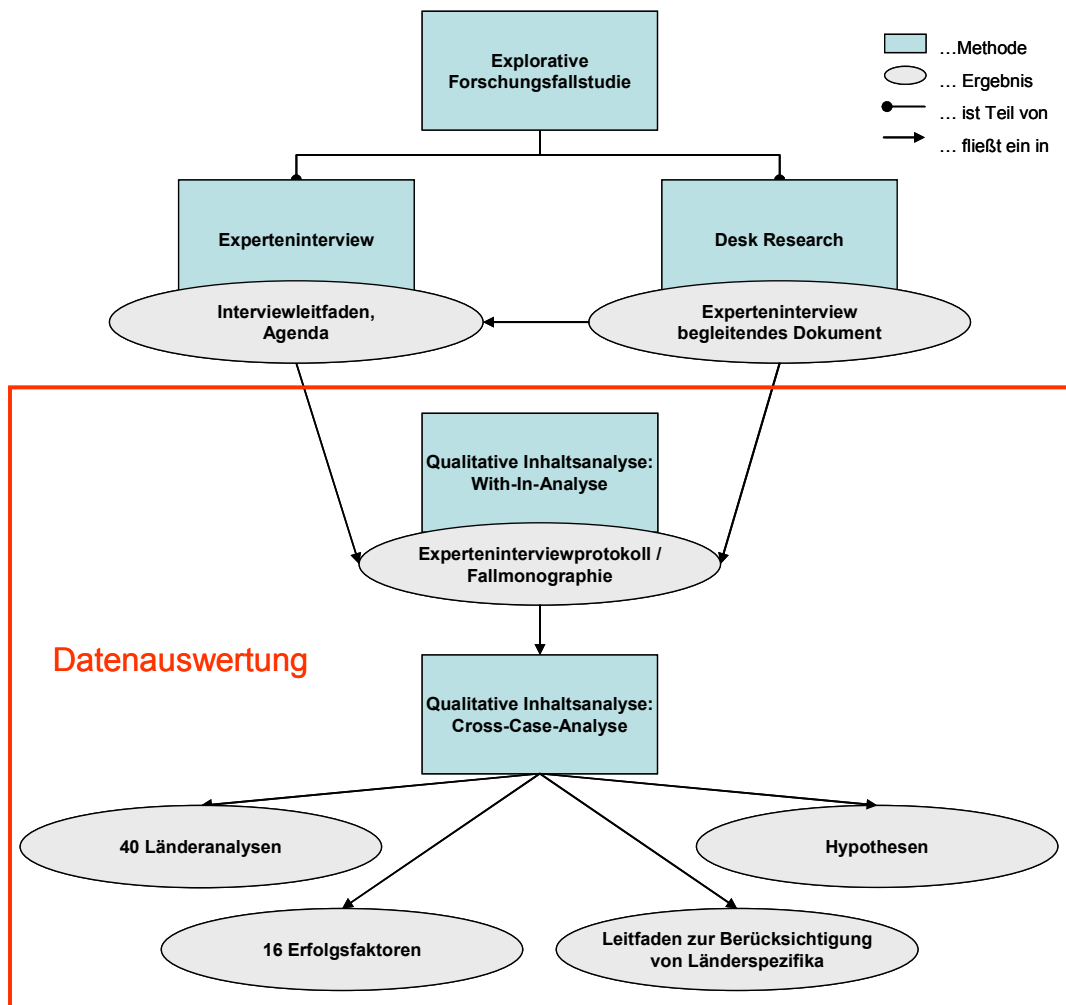


Abbildung 20: Angewandte Methoden bei der Datenauswertung<sup>435</sup>

In den folgenden Unterkapiteln wird die Vorgehensweise bei der With-In-Analyse (Unterkapitel 4.4.1) und Cross-Case-Analyse (Unterkapitel 4.4.2) im Allgemeinen erläutert. Eine genauere Beschreibung der einzelnen Analyseschritte findet sich zu den jeweiligen Auswertungen in Kapitel 5.

#### 4.4.1 With-In-Analyse

Die fallinterne qualitative Inhaltsanalyse (With-In-Analyse) wurde zur Erstellung der Fallmonografien verwendet. Hierbei wurde auf eine ausführliche explikative Analyse verzichtet, in der das Datenmaterial aufgrund von Explikationen und Interpretationen um das Vielfache zunimmt.<sup>436</sup> Stattdessen wurde eine Themenanalyse durchgeführt. Hierbei wurden die bei der Datenerhebung handschriftlich verfassten Notizen mit Infos aus dem Interviewleitfaden nach Themen strukturiert und die Informationen zu einer

<sup>435</sup> Eigene Darstellung.

<sup>436</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 204.

Fallmonografie zusammengefasst.<sup>437</sup> In einigen Fällen wurde Desk Research durchgeführt, um bestimmte Sachverhalte besser zu verstehen (vgl. Unterkapitel 2.2.3 zu Desk Research). Informationen aus Desk Research wurden in dem Dokument festgehalten, das für jeden Experten während des Kontaktaufbaus und der Datenerhebung erstellt wurde.

Dieses Vorgehen wurde aufgrund des Untersuchungsgegenstandes gewählt, welcher einen Sachverhalt darstellt und nicht der Experte an sich ist, sodass das Material weniger intensiv interpretiert werden musste (vgl. hierzu die Begründung zum Verzicht auf Interviewtranskriptionen in Unterkapitel 4.3.1.9). Die Fallmonografien, die der entsprechenden interviewten Person zur Überprüfung zugeschickt wurden, sind die Grundlage für die weiteren, fallübergreifenden Auswertungen, also sowohl für das Zwischenergebnis als auch für die Cross-Case-Analyse. Im Folgenden wird der Aufbau der Fallmonografien erläutert.

#### **Aufbau der Fallmonografien**

Der Aufbau der Fallmonografien orientiert sich an den Fragen und deren Reihenfolge im Interviewleitfaden. Letzterer wurde so aufgebaut, dass eine Datenauswertung vereinfacht werden kann. In diesem Abschnitt wird der Aufbau einer Fallmonografie in Anlehnung an die in Unterkapitel 4.3.1.5 vorgestellte Agenda beschrieben. So wie bei der Agenda, kann sich auch der Aufbau der einzelnen Fallmonografien aufgrund des gewählten Datenerhebungsprozesses unterscheiden (vgl. Unterkapitel 4.3).

Das Deckblatt der Fallmonografie beinhaltet den Titel, das Interviewdatum, Angaben zum Interviewten (Name, Position im Unternehmen, Name des Arbeitgebers), Angaben zur Interviewerin und das Inhaltsverzeichnis. Die Grundgliederung der Fallmonografien lautet:

- 1) Tätigkeiten des Experten im Rahmen von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.
- 2) Inhaltliche Punkte je erlebter länderspezifische Herausforderung in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.

---

<sup>437</sup> Eine Checkliste zur Themenanalyse findet sich unter Froschauer/Lueger (2003), S. 226 f.

- 3) Allgemeine Auswertung zu länderspezifischen Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.
- 4) Vorbereitung auf den Umgang mit kulturellen Unterschieden in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.

Die folgende Abbildung 21 zeigt beispielhaft das anonymisierte Deckblatt des Interviews SAP20iEI\_DEE1.



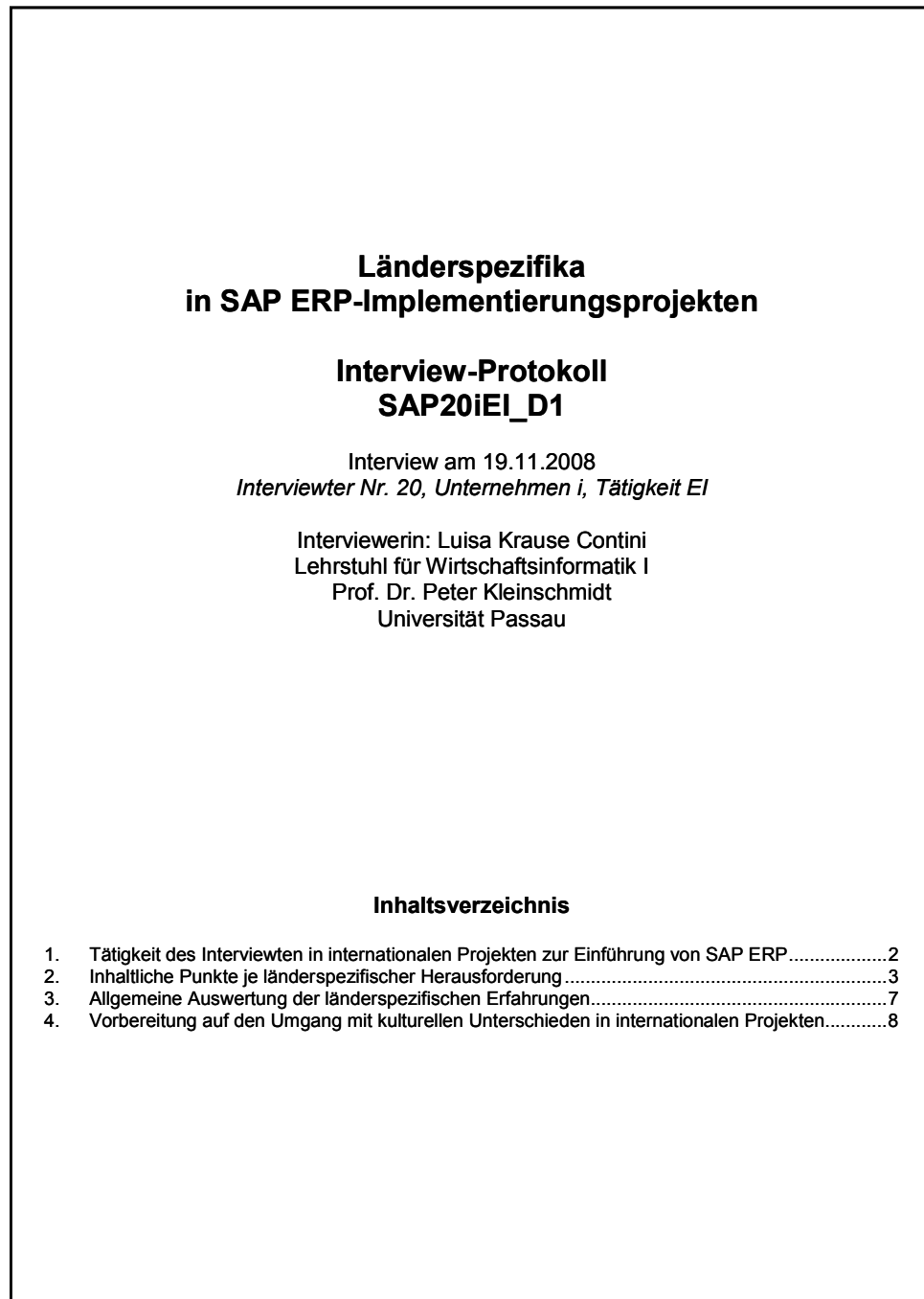


Abbildung 21: Anonymisiertes Deckblatt zum Interview SAP20iEI\_DEE1<sup>438</sup>

Die Fallmonografie beginnt mit allgemeinen Angaben des Interviewpartners zu dessen Erfahrungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen. Auch werden Angaben zu seiner Ausbildung in Bezug auf ERP-Systeme festgehalten. Zum einen helfen diese Angaben der Interviewerin, einen Überblick über die Erfahrungen des Experten zu bekommen, zum anderen dienen sie der späteren Interpretation der Aussagen des Experten. Auch können hier genannte Informationen von der In-

---

<sup>438</sup> Eigene Darstellung.

terviewerin während des Interviews wieder aufgegriffen werden, um den Gesprächsfluss zu erhalten.

An zweiter Stelle werden inhaltliche Punkte zu vom Experten erfahrenen länderspezifischen Problemen in einzelnen Projekten erfragt. Dieser Teil ist der Schwerpunkt des Interviews. Im Mittelpunkt stehen die ersten beiden Kernfragen (vgl. Unterkapitel 1.2 und die Agenda in Unterkapitel 4.3.1.4): „Welche Herausforderungen bzw. Probleme länderspezifischer Art entstanden in einzelnen internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen? Wurden diese Probleme gelöst, und wenn ja, wie?“ Die Antworten werden in landesspezifische Probleme pro Projekt und Land gegliedert. Hierbei werden auch Eckdaten zu einzelnen Projekten aufgeführt, wie z. B. Anzahl und Namen der am Projekt beteiligten Länder, Dauer der Einführung des ERP-Systems, im Einführungsteam gesprochene Sprache, im ERP-System eingestellte Sprache, angewandte Methode zur Einführung des ERP-Systems sowie Anzahl der Projektmitglieder und deren Herkunftsländer.

Nachdem die einzelnen Erfahrungen des Interviewten in der Fallmonografie rekonstruiert wurden, wurde an dritter Stelle die Meinung des Experten zu länderspezifischen Aspekten im Allgemeinen dargestellt. Diese wurde in drei Bereichen unterteilt: Problemart, Problemumfeld und Problemursprung.

- Unter **Problemart** wurde eine Abwägung des Experten darüber festgehalten, worin meistens das Problem beim Einführen eines ERP-Systems liegt: (1) am im ERP-System abzubildenden Gesetz oder (2) an abzubildenden Prozessen oder (3) am Verhalten der am Projekt involvierten Menschen.
- Unter **Problemumfeld** wurde festgehalten, mit welchen Teammitgliedern am häufigsten Probleme entstanden. Ist der Experte ein Unternehmensberater, so gibt es folgende Möglichkeiten: (1) Teamkollegen aus dem Unternehmen des Experten, (2) Teammitglieder aus anderen Unternehmensberatungen, oder (3) Mitglieder aus dem Unternehmen, in dem das ERP-System implementiert wird.
- Unter **Problemursprung** wurde aufgezeichnet, was nach Einschätzung der Experten am stärksten die Probleme beeinflusste, (1) die

Landeskultur, (2) die Unternehmenskultur oder (3) der Charakter des Individuums.

Die drei vorgestellten Bereiche beinhalten jeweils drei Unterpunkte. Diese wurden von der Verfasserin vorab anhand von Vorstudien entwickelt und definiert. Im Interview wurden die Befragten aufgefordert, zur Gewichtung dieser Unterpunkte ihre Meinung zu äußern.

Die Fallmonografie wird mit den Expertenausführungen zur dritten Kernfrage beendet: „Wie wurden bzw. werden Projektteilnehmer auf mögliche länderspezifische Themen und Probleme in internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen vorbereitet?“ Hierbei wird festgehalten, wie sich der Experte auf seinen Einsatz in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen vorbereitet. Auch wird festgehalten, inwiefern der Leiter eines einzelnen Projektes sein Team auf die internationale Arbeit eingestimmt hat. Darüber hinaus wird zusammengefasst, wie der Arbeitgeber des Experten dessen internationale Einsatzfähigkeit sichert bzw. fördert (ein mögliches Beispiel sind hier E-Learning-Kurse).

Die Fallmonografien der Leitfadenterviews umfassen jeweils ca. 10 Seiten. Es wurde darauf verzichtet, diese in anonymisierter Form im Anhang aufzuführen, weil aus der Gesamtheit der Informationen der Interviewte womöglich identifiziert werden kann, wodurch das Prinzip der Anonymität verletzt wäre. Aus diesem Grund entschied die Verfasserin, die relevanten Informationen aus den Interviews themenweise zu extrahieren und in den entsprechenden Unterkapiteln darzustellen, bevor sie weiter analysiert werden. Wird die Einsicht einzelner Daten aus den Fallmonografien zur Überprüfung der Aussagen erwünscht, so können diese bei der Verfasserin erfragt werden (die Daten werden auch in diesem Fall selbstverständlich nur anonymisiert gezeigt).

#### **4.4.2 Cross-Case-Analyse**

Die zuvor mit Hilfe der With-In-Analyse erstellten Fallmonografien sind die Basis für die Cross-Case-Analyse – der fallübergreifenden qualitativen Inhaltsanalyse. Die Cross-Case-Analyse wurde mit Hilfe von Tabellen zu den drei Themengebieten durchgeführt:

- 1) Länderspezifische Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen (Unterkapitel 5.1)
- 2) Allgemeine Aussagen der Interviewten zu Art, Umfeld und Ursprung länderspezifischer Herausforderungen (Unterkapitel 5.2)
- 3) Vorbereitung auf die Mitarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen (Unterkapitel 5.3)

Die einzelnen thematischen Analysen beinhalten allgemein je fünf Schritte, die im Folgenden beschrieben werden:<sup>439</sup>

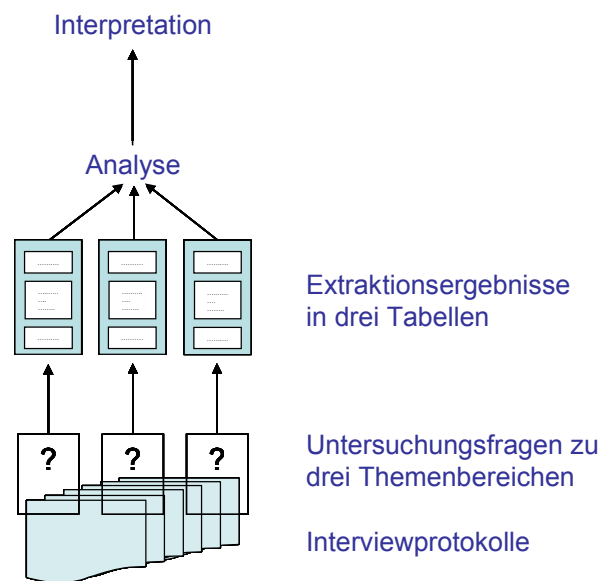
- 1) Theoretische Vorüberlegungen: In diesem Schritt wurden die Untersuchungsfragen formuliert (vgl. die Einleitung zu den einzelnen Unterkapiteln 5.1, 5.2 und 5.3). Die Untersuchungsfragen sind aus der Kernfrage der vorliegenden Arbeit abgeleitet (vgl. Unterkapitel 1.2).
- 2) Vorbereitung der Extraktion: Das Material für die Analysen wurde auf die Experteninterviewprotokolle beschränkt. Als einzelne Analyseeinheiten wurden Textpassagen aus den Interviewprotokollen definiert, die die entsprechenden Untersuchungsfragen beantworten. Beim Bestimmen der Analyseeinheiten wurde ein erstes Kategoriensystem entwickelt, nach dem Daten aus den Interviews gruppiert und analysiert werden sollten.
- 3) Extraktion: Das Material wurde nach den entsprechenden Analyseeinheiten durchsucht. Dabei wurden valide Passagen aus den Interviewprotokollen zunächst in eine Tabelle hineinkopiert und je nach Interview mit einem Code versehen. Anschließend wurden die Textpassagen kategorisiert. Während der Extraktion wurde dieses Kategoriensystem fortlaufend angepasst, so sich dies als sinnvoll darstellte.
- 4) Aufbereitung: In diesem Abschnitt wurden die aus dem Textmaterial in Tabellen extrahierten Informationen aufbereitet. Anschließend wurde der Inhalt der Textpassagen codiert und das Kategoriensystem ggfs. angepasst. Dieser Schritt zur Auswahl und Kategorisierung der Daten für die Analyse wird zu den drei Themengebieten in den entsprechenden Unterkapiteln 5.1.1, 5.2.1 und 5.3.1 näher beschrieben.

---

<sup>439</sup> Die Vorgehensweise ist angelehnt an die von Gläser/Laudel (2006), S. 196 f., definierten fünf Schritte.

- 5) **Auswertung:** Das unter 4) aufbereitete Material wird gruppiert, analysiert und interpretiert. Hierbei werden gemeinsam auftretende Merkmalsausprägungen untersucht, Kausalzusammenhänge erstellt und Hypothesen formuliert. Das Ergebnis dieses Schrittes findet sich in drei Kapiteln dieser Arbeit wieder: a) In den Unterkapiteln von Kapitel 5, die b) im folgenden Kapitel 6 aufgegriffen werden und zu denen Hypothesen formuliert wurden, und c) in Kapitel 7, das sowohl Ergebnisse aus Kapitel 5 als auch Kapitel 6 aufgreift und die Ergebnisse nach dem Kategoriensystem von Trompenaars und Hampden-Turner interpretiert.

Die folgende Abbildung 22 zeigt im Überblick die Vorgehensweise der in der vorliegenden Arbeit durchgeführten Cross-Case-Analyse. Hierzu wurde die Grafik zum theoretischen Hintergrund der qualitativen Inhaltsanalyse in Unterkapitel 2.2.4 (Abbildung 4) angepasst.



**Abbildung 22: Vorgehensweise der in der Arbeit durchgeführten Cross-Case-Analyse<sup>440</sup>**

Die drei Tabellen, in die das Material für die vorliegende Studie extrahiert wurde, sind sehr umfangreich. Im Verlauf der Analyse wurden Informationen aus den drei Tabellen in kleinere Tabellen und Graphen aufgeteilt und in die vorliegende Arbeit integriert.

---

<sup>440</sup> Entnommen aus Gläser/Laudel (2006), S. 194, mit geringfügigen Änderungen in der Darstellung. Die Bezeichnungen sind auf die vorliegende Arbeit angepasst.

In diesem Unterkapitel wurde die Vorgehensweise in der Cross-Case-Analyse beschrieben. Wie oben dargestellt, wurde die Cross-Case-Analyse zu drei Themengebieten durchgeführt. Mit den einzelnen Themengebieten und deren Analyse befasst sich Kapitel 5.

### 4.5 Anonymisierung der Interviews

An erster Stelle soll auf den Umgang mit vertraulichen Daten aus den Experteninterviews eingegangen werden (Unterkapitel 4.5.1), um dann anschließend die Codierung der Interviews zu beschreiben und sie an einem Beispiel zu erläutern (Unterkapitel 4.5.2).

#### 4.5.1 Umgang mit vertraulichen Daten aus den Experteninterviews

Die Experten und Daten aus den Interviews werden gemäß dem deutschen Datenschutz und der Forschungsethik, die für sozialwissenschaftliche Studien definiert wurde,<sup>441</sup> behandelt. Datenschutz und Ethik sind gerade in Hinblick auf die moderne Datenverarbeitung (bzgl. ihrer Sicherung und auch ihrer schnellen Verbreitungsmöglichkeit) und der Sensibilität qualitativer Daten notwendig, um das Selbstbestimmungsrecht der Interviewten zu wahren.<sup>442</sup>

Sowohl die Persönlichkeitsrechte der in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen einbezogenen Personen wie auch deren Recht zur freien Entscheidung, ob sie an der Studie teilnehmen wollen, wurden respektiert.<sup>443</sup> Demnach stellte sich die Interviewerin am Anfang jedes Interviews kurz vor und beschrieb ihr Vorhaben, deren Ziel und Methode.<sup>444</sup> Handelte es sich um Experteninterviews der Hauptstudie (die 1 bis 2 Stunden andauerten), so wurde zusätzlich erklärt, wie im Interview vorgegangen wird, wie die Informationen aufgezeichnet werden, und wie mit den Daten aus dem Interview umgegangen wird.<sup>445</sup> Auch wurde jedem Interviewten eine Vertraulichkeitsvereinbarung zugeschickt mit der Zusicherung, dass die Daten aus den Interviews vertraulich behandelt und nur anonymisiert publiziert

---

<sup>441</sup> Vgl. DGS (1992).

<sup>442</sup> Vgl. Kluge/Opitz (1999), S. 54. Vgl. auch Gesamtkapitel zur gesetzlichen Grundlage und zu forschungsethischen Aspekten (Kluge/Opitz (1999), S. 52-54).

<sup>443</sup> Vgl. DGS (1992), Abschnitt I B Absatz 2.

<sup>444</sup> Vgl. DGS (1992), Abschnitt I B Absatz 3 Satz 1.

<sup>445</sup> Auf Gläser/Laudel (2006), S. 48, findet sich eine grafische Einordnung wichtiger forschungsethischer Grundsätze.

werden (ein Musterschreiben für die Vertraulichkeitsvereinbarung findet sich im Anhang dieser Arbeit).

Die Anonymisierung der Daten ist wichtig, damit die einzelnen Interviewpartner, ihre Kollegen und die Organisation, in der sie arbeiten, sowie von ihnen genannten Personen und Organisationen nicht identifiziert werden können, damit diese durch die wissenschaftlichen Untersuchungen keine Nachteile erhalten oder Gefahren ausgesetzt werden.<sup>446</sup> Denn eine Identifizierung könnte zum einen für einzelne Personen karriereschädigende Konsequenzen oder ökonomische Nachteile mit sich bringen.<sup>447</sup> Zum anderen könnte es für die Organisation, in dessen Umfeld die ERP-Systemeinführung stattfindet, Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen, wenn z. B. Insiderwissen an konkurrierende Unternehmen gelangt.

#### 4.5.2 Codierung der Interviews

Die Codierung der Interviews ist zum einen erforderlich, um den Interviewpartnern die von ihnen verlangte Anonymität zu gewähren (vgl. beispielsweise Unterkapitel 4.3.1.1).<sup>448</sup> Zum anderen ermöglicht die Codierung eine Gruppierung anhand ihrer einzelnen Code-Bestandteile, die für weitere Analysen sinnvoll sein können.

Die in der vorliegenden Arbeit verwendete Codierung wird in diesem Unterkapitel anhand des Codes **SAP44fEI\_DEE1** beispielhaft erläutert. Ein Code stellt eine Person dar. Da ein Interviewprotokoll mit dem Code des Interviewten codiert wird, wird der Code in der vorliegenden Arbeit als „Interviewcode“ bezeichnet.

„SAP“ steht für das Produkt, also die Software bzw. Dienstleistung, die im Fokus des Interviews stand. Insgesamt wurden folgende Codes verwendet: IT, NAV, SAP. In folgender Tabelle 12 werden die Codes und ihre Beschreibung aufgelistet:

---

<sup>446</sup> Vgl. DGS (1992), Abschnitt I B Absatz 5.

<sup>447</sup> Vgl. Gläser (1999), S. 35-37. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Gläser führt hier weitere mögliche Schäden auf.

<sup>448</sup> Als Anregung für die Anonymisierung der Interviews dienen Kluge/Opitz (1999), S. 55-58, und Gläser/Laudel (2006), S. 189 und S. 271-273.

Produktcode	Verhältnis des Interviewten zum Produkt
IT	Interviewte Person hat unabhängig davon, ob sie in ERP-Implementierungen involviert war, in mindestens einem internationalen IT-Projekt gearbeitet.
NAV	Interviewte Person hat in mindestens einem NAV ERP-Einführungsprojekt gearbeitet.
SAP	Interviewte Person hat in mindestens einem SAP ERP-Einführungsprojekt gearbeitet.

**Tabelle 12: Codierung der Software bzw. Dienstleistung, die im Fokus des Interviews stand<sup>449</sup>**

Die im oben genannten Beispiel auf „SAP“ folgende Zahl „44“ ist die Identifikationsnummer des interviewten Experten. Eine Identifikationsnummer haben alle Personen, die für Interviews in Frage kamen und/oder die Kontakte für mögliche Interviewpartner vermittelt haben.

An dritter Stelle des Codes steht „f“. Dieser kleingeschriebene Buchstabe kennzeichnet das Unternehmen, für das die interviewte Person zur Zeit des Interviews arbeitete. In der folgenden Tabelle 13 werden die Unternehmenscodes in Unternehmensgruppen aufgeteilt.

Unternehmenscode	Unternehmensbeschreibung
t, u, v, w	Beratungsunternehmen: Unternehmen bietet interkulturelle Trainings an und führt keine ERP-Systeme in anderen Unternehmen ein.
a, c, d, g, i, j, k, x	Beratungsunternehmen: Unternehmen führt ERP-Systeme in anderen Unternehmen ein.
n, o, p, y	Hochschule.
b, e, f, h, l, m, q, r, s	Unternehmen wendet das SAP System und/oder das NAV System an und führt keine ERP-Systeme in anderen Unternehmen ein.

**Tabelle 13: Zuordnung des Unternehmenscodes zu Unternehmensgruppen<sup>450</sup>**

Auf den Unternehmenscode folgt im Beispiel „EI“. Dies ist das Kürzel für die Funktion der interviewten Person. In der folgenden Tabelle 14 sind die möglichen Codes aufgelistet und beschrieben. Anmerkung: In einzelnen Fällen kann ein Gesamtcode auch zwei Funktionscodes beinhalten, die mit einem Unterstrich voneinander getrennt werden (z. B. SAP19cEI\_IK\_DEE1).

<sup>449</sup> Eigene Darstellung.

<sup>450</sup> Eigene Darstellung.



Funktionscode	Funktion des Interviewten
EA	ERP-System-Anwender: Person arbeitet beruflich am NAV- oder SAP-System. Person kann auch zum mittleren Management des Unternehmens gehören.
EI	ERP-Systemimplementierer: Person kann leitende Tätigkeit im Projekt innehaben und CEO sein; Tätigkeit umfasst Customizing und kann auch technische Lokalisierung und Training am System umfassen.
IK	Verantwortlicher oder Trainer im Bereich Diversity, Berater: Person koordiniert die Diversität unter Unternehmensmitarbeitern, berät oder trainiert zu interkultureller Kompetenz in u. a. ERP-Einführungsprojekten.
IP	IT-Projektmitglied: Person hat Projektverantwortung im Bereich IT, ist/war aber nicht in ein ERP-Implementierungsprojekt involviert; Person kann externer Berater sein; Person kann unterrichtend tätig sein.
TR	ERP-System-Trainer: Person leitet exklusiv Kurse in System-Anwendungsbereichen.

**Tabelle 14: Auflistung der Funktionscodes und deren Beschreibung<sup>451</sup>**

An vorletzter Stelle im Gesamtcode steht ein Länderkürzel, im obigen Beispiel ist es „DE“. Dieses kennzeichnet das Land, in dem die interviewte Person zur Zeit des Interviews wohnte. Dieses Kennzeichen dient zur Orientierung bzgl. des aktuellen kulturellen Umfeldes. Es waren unter den Interviewten auch einzelne Personen, die nicht im Land ihres aktuellen Wohnortes geboren wurden und evtl. einer anderen Nationalität angehören. Dies ist zwar in der Auswertung der Daten berücksichtigt worden, jedoch kann nicht anhand der erhobenen Daten eindeutig bestimmt werden, welchem hauptsächlich nationalen kulturellen Einfluss die interviewte Person unterliegt (vgl. Unterkapitel 3.3.1 zur Diskussion zum Kulturbegriff, insbesondere Unterkapitel 3.3.1.4 zur Kritik des Begriffs der nationalen Kultur).

Die Interviewten kommen aus den in folgender Tabelle 15 aufgelisteten Wohnorten:

<sup>451</sup> Eigene Darstellung.

Ländercode	Land
BR	Brasilien
CA	Kanada
CH	Schweiz
CO	Kolumbien
DE	Deutschland
NL	Niederlande
PL	Polen
RU	Russland
US	Vereinigte Staaten von Amerika (USA)

**Tabelle 15: Auflistung der Ländercodes und deren Beschreibung<sup>452</sup>**

Die abschließende Zahl im Gesamtcode, die „1“ im behandelten Beispiel, deutet auf die Art des Interviews. Nachfolgend wird die Tabelle 16 mit dem letzten Code-Bestandteil und dessen Beschreibung aufgeführt.

Code der Interviewart	Interviewart
1	Vereinbartes Telefoninterview, 1-2 Stunden
2	Vereinbartes persönliches Interview, 1-2 Stunden
3	Spontanes persönliches Interview, bis zu 1 Stunde
4	Persönliches Gespräch, bis zu 1 Stunde

**Tabelle 16: Auflistung der Codes zur Interviewart und deren Beschreibung<sup>453</sup>**

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass unter den interviewten Personen sowohl Frauen als auch Männer waren. In der vorliegenden Arbeit wird das Geschlecht der Interviewten nicht unterschieden. Aus Vereinfachungsgründen sind jedoch alle Bezeichnungen, die sich auf die Interviewten beziehen, sowohl im Singular als auch im Plural in der männlichen Form gehalten.

#### 4.6 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde die wissenschaftliche Vorgehensweise erklärt. Hierbei wurden Untersuchungsumfeld, Untersuchungsgegenstand und

---

<sup>452</sup> Eigene Darstellung nach ISO 3166-1-alpha-2.

<sup>453</sup> Eigene Darstellung.

Untersuchungsobjekt erst definiert, um dann das Forschungsdesign vorzustellen. Anschließend wurde im Detail erläutert, wie die Daten erhoben wurden. Im Unterkapitel zur Datenauswertung wurde allgemein beschrieben, wie die qualitative Inhaltsanalyse in der vorliegenden Studie durchgeführt wurde (die fallinternen sowie die fallübergreifenden Auswertungen). Im letzten Unterkapitel wurde auf die Anonymisierung der Daten eingegangen.

Im nächsten Kapitel, Kapitel 5, folgen nun die einzelnen Auswertungen und ihre Ergebnisse im Detail.

## 5 Fallübergreifende Analyse

Auf drei Abschnitte unterteilt stellt dieses Kapitel die Cross-Case-Analyse der Daten dar, welche entsprechend den in Unterkapitel 1.2 vorgestellten Kernfragen erhoben wurden. In den drei Abschnitten werden länderspezifische Einflüsse im Untersuchungsumfeld "internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen"<sup>454</sup> ausgewertet, denen folgende Fragestellungen zugrunde liegen:

- Unterkapitel 5.1: Welche Herausforderungen bzw. Probleme länderspezifischer Art entstanden in einzelnen internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen? Wie lassen sich diese kategorisieren? Wurden diese Probleme gelöst, und wenn ja, wie?
- Unterkapitel 5.2: In diesem Abschnitt wird die Gesamteinschätzung der Interviewten selbst untersucht. Die ihnen gestellten Fragen sind: Was ist die häufigste Problemart? In welchem Umfeld kommen die meisten Probleme auf? Was ist der Ursprung dieser Probleme?
- Unterkapitel 5.3: Im Mittelpunkt steht hier die Frage: Wie wurden bzw. werden Projektteilnehmer auf mögliche länderspezifische Themen und Probleme in internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen vorbereitet?

In diesem Kapitel wird eine fallübergreifende qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Diese wird ergänzt durch einige quantitative Auswertungen, um die erhobenen Daten übersichtlich darzustellen. An dieser Stelle soll hervorgehoben werden, dass aufgrund des qualitativen Ansatzes der Gesamtarbeit aus diesen quantitativen Auswertungen keine generalisierenden Aussagen abgeleitet werden können. Die hier erhobenen Zahlen sind nicht statistisch signifikant.

---

<sup>454</sup> Alle Aussagen in diesem Kapitel beziehen sich auf internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen – auch wenn gelegentlich im Text nur von „Projekt“ die Rede ist.

### 5.1 Länderspezifische Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen

Die diesem Unterkapitel zugrunde liegende Kernfrage lautet: Welche Herausforderungen bzw. Probleme länderspezifischer Art entstanden in einzelnen internationalen Projekten zur Einführung von SAP bzw. NAV ERP-Systemen? Wie lassen sich diese kategorisieren? Wurden diese Probleme gelöst, und wenn ja, wie?

Die Probleme bzw. Herausforderungen und deren Lösungen wurden nach Ländern gruppiert, in denen das Projekt stattfand. Hierunter fallen hauptsächlich die Orte, in denen das ERP-System produktiv eingesetzt wurde, aber in einigen Ausnahmen, z. B. bzgl. Indien und Rumänien, auch Orte, in die die Programmierung der Systemanpassungen verlagert worden war. Die Gruppierung nach Ländern wurde aufgrund der Annahme ausgewählt, dass die Nationalität des Projektortes im Vergleich zu anderen involvierten Nationalitäten die dominierende ist. Für diese Annahme sprechen drei Gründe: a) Projektumfeld (Ort und Menschen, die die Kultur eines Landes widerspiegelt), b) nationale gesetzliche Bestimmungen und c) lokaler Endanwender. Ein kulturelles Problem kann entstehen, wenn mindestens zwei Kulturen aufeinandertreffen. Deswegen ist es auch wichtig zu berücksichtigen, aus welcher Perspektive das Problem betrachtet wird. Dieses ist aus dem Interviewcode ersichtlich (vgl. Unterkapitel 4.5.2 zur Beschreibung des Codes).

In Bezug auf die Einführungsprojekte muss berücksichtigt werden, dass evtl. präventive Maßnahmen durchgeführt worden waren, die das Aufkommen von Problemen von vornherein verhindert hatten. Ein Beispiel hierfür ist ein Projekt in Bulgarien: Der Interviewte, ein Unternehmensberater, sagte, dass es keine Probleme bzgl. der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben im ERP-System gab.<sup>455</sup> Hierfür wurde nämlich vorbeugend Know-How eines weiteren externen Dienstleisters hinzugezogen. In diesem Sinne ist ein Ziel der Arbeit, dass Teilnehmer an internationalen ERP-Systemeinführungen aus den in diesem Unterkapitel geschilderten Problemen und Lösungen nicht nur mögliche Lösungswege für bereits existierende Probleme entwickeln können, sondern hauptsächlich auch selbstständig an ihr Projekt angepasste Maßnahmen zur Vorbeugung von möglichen Herausforderungen entwickeln können. Geeignete Lösungen sind

---

<sup>455</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

ggfs. kulturabhängig, wie es die Ausführungen im weiteren Verlauf der Arbeit zeigen werden.

Dieses Unterkapitel besteht aus zwei weiteren Unterkapiteln. In Unterkapitel 5.1.1 wird zunächst die Auswahl und die Kategorisierung der erhobenen Daten beschrieben. Diese Daten stellen Informationen zu länderspezifischen Problemen während der Einführung von ERP-Systemen dar. Der Schwerpunkt dieses Abschnittes liegt auf Unterkapitel 5.1.2. Hier werden die Daten fallübergreifend ausgewertet. Dieses Unterkapitel enthält u. a. Analysen zu 40 Ländern.

### **5.1.1 Auswahl und Kategorisierung der Daten: Bildung von Erfolgsfaktoren**

In diesem Unterkapitel wird erläutert, wie die Textpassagen aus den Interviews für deren Auswertung vorbereitet und codiert wurden.

Als Erstes wurden die Textpassagen aus den Interviewprotokollen entnommen, die Aussagen zu einem oder mehreren Ländern beinhalteten. Diese Passagen wurden in einer Tabelle aufgelistet (vgl. Unterkapitel 4.4.2). Jeder Textpassage wurde innerhalb dieser Auflistung eindeutig ein Interviewcode sowie ein Land zugeordnet. Bezog sich eine Information auf zwei Länder bzw. Nationalitäten, wurde diese Information in zwei Datensätzen (also zwei Zeilen in der Tabelle) abgebildet – ein Datensatz je Land.

Anschließend wurde jeder Datensatz überprüft, ob es sich hierbei um ein Problem handelte, und wenn ja, einer der Problemarten „Gesetz“, „Prozess“, „Mensch“ und „Sonstiges“ zugeordnet (die Zuordnung erfolgte nach der Problemart, die im Verständnis des Interviewten im Vordergrund stand; eine detaillierte Erläuterung hierzu erfolgt am Ende dieses Unterkapitels). Auch gekennzeichnet wurden Datensätze, in denen die Interviewten explizit Länder nannten, in denen sie kaum oder keine Probleme erlebt haben. Diese Datensätze wurden der Kategorie „Kaum/keine Probleme“ zugeordnet. Hierbei ist anzumerken, dass die Datensammlung zu dieser Kategorie nicht der gleichen Vorgehensweise entspricht wie der bei den anderen Kategorien. Denn die Interviewten wurden nicht nach Ländern gefragt, in denen sie keine Probleme erlebt hatten, sondern im Gegenteil nach Ländern, in denen sie problematische Erfahrungen machten. Jedoch gingen die meisten Interviewten die Länder, in denen sie Erfahrungen ge-

sammelt hatten, der Reihe nach während des Interviews durch, wodurch auch diese Aussagen gesammelt werden konnten. Deswegen werden im weiteren Verlauf der Arbeit die hier gesammelten Datensätze als valide gekennzeichnet und die Kategorie „Kaum/keine Probleme“ zu den insgesamt fünf Kategorienarten „Problemart“ gezählt. Auf die Validität der Datensätze wird im weiteren Verlauf dieses Unterkapitels noch explizit eingegangen.

Bei der näheren Untersuchung der Daten wurde den einzelnen Datensätzen eine dem Inhalt der Textpassage entsprechende Kurzüberschrift gegeben. Nach einer länderübergreifenden Analyse konnten die Kurzüberschriften auf 17 Kategorien zusammengefasst werden. Diese 17 Kategorien sind somit eine Unterordnung der fünf Problemarten.

Die genaue Beschreibung der fünf Problemarten und die Nennung der ihnen jeweils zugeordneten Kategorien erfolgt in den folgenden Absätzen. Anschließend wird die Kategorisierung der Datensätze beschrieben.

### Die Problemarten und Kategorien

- **Gesetz:** In diese Problemart wurden alle länderspezifischen Aussagen eingeordnet, die direkt die Umsetzung von gesetzlichen Anforderungen im ERP-System ansprachen (z. B. der Umgang mit gesetzlich vorgeschriebenen Landeskostenplänen in Tochtergesellschaften von Konzernen, die konzernweit den internationalen Kostenplan verwendeten).<sup>456</sup> Dieser Problemart wurde die gleichnamige Kategorie „Gesetz“ zugeordnet. Auf eine weitere Untergliederung wurde verzichtet, da sich die innerhalb dieser Arbeit erhobenen Daten in der Problemart „Mensch“ konzentrieren.
- **Prozess:** Unter dieser Problemart finden sich Probleme wieder, die auf betriebswirtschaftliche Prozessanforderungen der Kundenseite bei der Systemimplementierung zurückzuführen sind und als landesspezifisch von den Interviewten gekennzeichnet wurden. Ob diese Prozessanforderungen auf einen gesetzlichen Hintergrund zurückzuführen sind oder nur unternehmensspezifisch und nicht landesspezifisch bzw. landesüblich zu betrachten sind, wurde von der Verfasserin nicht überprüft. Ein Beispiel einer Prozessanforderung sind landesübliche Bestellprozesse

---

<sup>456</sup> Vgl. beispielsweise SAP10IEI\_DE1.

in Bulgarien.<sup>457</sup> Dieser Problemart wurde die gleichnamige Kategorie „Prozess“ zugeordnet. Auch hier wurde auf eine weitere Untergliederung verzichtet, da sich die innerhalb dieser Arbeit erhobenen Daten in der Problemart „Mensch“ häufen.

- **Mensch:** Der Mensch ist derjenige, der die Anforderungen am System umsetzt. Unter dieser Problemart finden sich Probleme wieder, die auf das menschliche Verhalten innerhalb des Implementierungsteams zurückzuführen sind. Hierunter fallen z. B. die Kommunikation, worunter wiederum die Kommunikationsweise aber auch die sprachlichen Kenntnisse der Projektmitglieder zählen. Folgende neun Kategorien haben sich bei der Analyse zur Problemart „Mensch“ ergeben: „Kommunikationsweise“, „Sprache“, „Arbeitsweise“, „Hierarchie“, „Gender“, „Ansehen“, „Vertrauensaufbau“, „Commitment“ und „Zeitverständnis“. Die Konzentration der erhobenen Probleme und Herausforderungen innerhalb der Problemart „Mensch“ wurde während der Analyse der Daten festgestellt. Hierbei ist anzumerken, dass die Verfasserin keine der Problemarten während der Interviews bevorzugt behandelte. Somit stellt diese Problemart einen aus den erhobenen Daten und deren Analyse entstandenen Fokus der vorliegenden Arbeit dar.
- **Sonstiges:** Unter dieser Problemart werden die Probleme zusammengefasst, die sich nicht in die obigen Problemarten einordnen ließen. Hier gelten folgende fünf Kategorien: „Technische Ausstattung“, „Projektübergabe“, „Projektumfeld“ (dazu gehören Naturkatastrophen, politische Unruhen, Visabeschaffung, Gesundheit und falsche Daten der Regierung), „Anzahl Landesspezifika“ und „Länderversion“<sup>458</sup>.
- **Kaum/keine Probleme:** Dieser Problemart wurden nur dann Aussagen zugeordnet, wenn in einem gesamten Projekt oder in allen vom Interviewten durchgeführten Projekten im entsprechenden Land kaum Probleme aufgekommen sind, also die Systemeinführung als „nicht schwierig“ oder „nicht kompliziert“ bezeichnet wurde. Hierbei gilt zu bedenken, dass evtl. doch Probleme aufgekommen waren, jedoch der Interviewte sich nicht mehr daran erinnerte. Dieser Problemart wurde die gleichnamige Kategorie „Kaum/keine Probleme“ zugeordnet.

---

<sup>457</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1.

<sup>458</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2 zur Beschreibung von Länderversionen. In der hier aufgeführten Kategorie „Länderversion“ werden Anmerkungen zu den Länderversionen bestimmter Länder zusammengefasst.



Wird die letzte der 17 Kategorien („Kaum/keine Probleme“) außer Acht gelassen, so bilden die restlichen 16 Kategorien die gleichnamigen Erfolgsfaktoren. Diese 16 Faktoren kennzeichnen Aspekte, in deren Zusammenhang es in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen zu Problemen gekommen ist. Soll der Projekterfolg gesteigert bzw. gesichert werden, so bietet es sich an, diese 16 Erfolgsfaktoren zu beachten und ggfs. entsprechende Maßnahmen zur Vorbeugung von Problemen zu ergreifen.

### Die Kategorisierung der Datensätze

Jeder Datensatz wurde bei der Kategorisierung nur einer der 17 Kategorien zugeordnet und somit auch nur einer der Problemarten „Gesetz“, „Prozess“, „Mensch“ und „Kaum/keine Probleme“ – auch wenn das Problem mehrere Problemarten betraf. Die Kategorie, welcher der Datensatz in so einem Fall zugeordnet wurde, entspricht dem Problem (und somit der Problemart), das im Verständnis des Interviewten im jeweiligen Kontext im Vordergrund stand.

Die Schwierigkeit der Kategorisierung wird im folgenden Fall einer ERP-Systemeinführung in Brasilien deutlich: Ein europäischer Konzern ordnete die Systemeinführung in seiner brasilianischen Tochtergesellschaft an.<sup>459</sup> Zur Einführung wurde auch ein großes IT-Beratungsunternehmen hinzugezogen. Deutsche Projektmitglieder haben die *nota fiscal* im System konfiguriert. Brasilianische Projektkollegen aus dem Beratungsunternehmen hatten Erfahrungen mit den brasilianischen Gesetzen und deren Integration ins ERP-System. Die Brasilianer wussten z. B., dass Gesetze sich häufig ändern, und wie dies im System besser berücksichtigt werden kann. Trotzdem haben die deutschen Kollegen ausschließlich die Vorschriften vom Mutterkonzern befolgt, ohne auf die Empfehlung ihrer brasilianischen Kollegen einzugehen. Die Folge war, dass das Projekt fünfmal länger gedauert hat, als geplant. Dieses Beispiel wurde der Kategorie „Gesetz“ zugeordnet, da es sich um die gesetzlichen Bestimmungen zur *nota fiscal* handelte. Auch betroffen sind folgende drei Problemarten:

- „Sonstige“, da die Gesetze zur Vorbeugung von Korruption geschaffen wurden<sup>460</sup> und somit angenommen werden kann, dass Korruption in Brasilien ein Thema war.

---

<sup>459</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1. Hierauf beziehen sich die folgenden sechs Sätze.

<sup>460</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

- „Prozess“, da es um die Erfahrung ging, wie die gesetzlichen Bestimmungen am besten in den betriebswirtschaftlichen Prozessen des Unternehmens berücksichtigt werden.
- „Mensch“, da die Projektkollegen Schwierigkeiten hatten, miteinander zu arbeiten.

Stets zu berücksichtigen ist, dass hinter jedem Problem eine technische Umsetzung am ERP-System steckt,<sup>461</sup> dessen erfolgreiche Umsetzung Ziel einer ERP-Systemeinführung ist, wie auch im oben genannten Fall.

Abschließend wurden die einzelnen Datensätze auf ihre Validität überprüft. Ein valider Datensatz entspricht hier einer Aussage von einem Interviewten zu einem Problem in einem oder mehreren Projekten in einem Land<sup>462</sup> (Datensätze, die der Kategorie „Kaum/Keine Probleme“ zugeordnet wurden, werden für die Auswertung auch als valide Datensätze betrachtet; vgl. hierzu die Erläuterungen am Anfang dieses Unterkapitels). Trifft der Interviewte eine Aussage zu einem Problem in einem spezifischen Projekt und eine Aussage zum gleichen Problem, das sich aber auf mehrere Projekte in einem Land bezieht, dann werden zwei Datensätze gebildet. Datensätze, in denen der Interviewte eine Ländergruppierung nannte (genannt wurde: „Asien“, „Europa“, „Lateinamerika“, „Ostblock“, „Skandinavien“ und „Südeuropa“), wurden somit für die quantitative Auswertung als invalide gekennzeichnet.<sup>463</sup> Davon betroffen sind auch Länderinformationen wie z. B., dass US-amerikanische Berater die Kundenanforderungen mehr hinterfragen als manche deutsche Berater.<sup>464</sup> Letztere Datensätze wurden z. T. bei der qualitativen Länderanalyse in Unterkapitel 5.1.2.4 wieder aufgegriffen. Hierbei muss stets berücksichtigt werden, dass es sich um subjektive Meinungen der Interviewten handelt.

Insgesamt wurden für diesen Abschnitt 187 valide Datensätze aus 21 Interviews ausgewertet, wobei 18 Interviews im Zusammenhang mit Projekten zur Einführung von SAP-Systemen stehen und 3 mit NAV-Projekten. Die insgesamt 21 Interviewten haben an mindestens einem internationa-

---

<sup>461</sup> Vgl. auch SAP10IEI\_DE1.

<sup>462</sup> Trifft der Interviewte eine Aussage zu einem Problem in einem spezifischen Projekt, und eine weitere Aussage zum gleichen Problem, das sich aber auf mehrere Projekte in einem Land bezieht, dann werden zwei Datensätze daraus gebildet.

<sup>463</sup> Diese Daten zu Ländergruppierungen können evtl. bei einer Analyse in anbeacht der Cluster-Theorie von Ronen und Shenkar aufgegriffen werden (vgl. Kapitel 6.5 und für eine Beschreibung der Cluster-Theorie Kapitel 3.3.2).

<sup>464</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1.

len SAP oder NAV ERP-Einführungsprojekt teilgenommen. An diesen Projekten waren jeweils Personen aus mindestens zwei Ländern beteiligt (vgl. Unterkapitel 4.3.1.1 zur Auswahl der Experten).

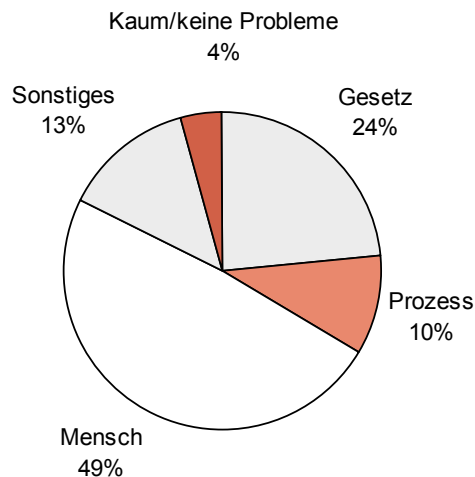
### **5.1.2 Auswertung zu den länderspezifischen Herausforderungen**

Im vorliegenden Abschnitt werden die insgesamt 187 validen Datensätze (vgl. Unterkapitel 5.1.1) aus drei Perspektiven dargestellt: Aus der Perspektive der Problemarten, der einzelnen Ländern und der 17 Problemkategorien. An erster Stelle werden die erhobenen Daten auf der Metaebene dargestellt (Unterkapitel 5.1.2.1) und anschließend analysiert (Unterkapitel 5.1.2.2). Einige bei der Analyse verwendete Begriffe werden vorab erläutert (Unterkapitel 5.1.2.3), bevor die einzelnen Länderanalysen ausführlich dargestellt werden (Unterkapitel 5.1.2.4).

#### **5.1.2.1 Darstellung der erhobenen Daten**

Werden nur die Datensätze berücksichtigt, die sich direkt mit den länderspezifischen Problemen in den einzelnen Projekten und Ländern befassen, so ergeben sich 187 valide Datensätze (also Datensätze, die Aussage von einem Interviewten zu einem Problem in einem oder mehreren Projekten in einem Land beinhalten – vgl. Unterkapitel 5.1.1).

Die folgende Abbildung 23 zeigt die Gruppierung der 187 validen Datensätze nach den fünf Problemarten „Gesetz“, „Prozess“, „Mensch“, „Sonstiges“ und „Kaum/keine Probleme“:



**Abbildung 23: Aufteilung der 187 validen Datensätze auf die Problemarten<sup>465</sup>**

Die Aufteilung der validen Datensätze auf die Problemarten wird in unterer Tabelle 17 dargestellt. Die Auflistung erfolgt sortiert nach Ländern (Spalte 1). Die Spalten 2 bis 6 der Tabelle stellen die 5 Problemarten dar. Hier werden die je Problemart und Land identifizierten Datensätze gezählt. In der Tabelle sind nur die 187 validen Datensätze enthalten. In der letzten Zeile der Tabelle ist die Anzahl der Datensätze je Problemart angegeben. In der letzten Spalte steht die Gesamtzahl an validen Datensätzen je Land. Die Datensätze sind aufsteigend nach „Land“ sortiert.

Die darauf folgende Abbildung 24 visualisiert die Verteilung der Probleme auf die jeweiligen Länder, indem die 187 validen Datensätze aus der Tabelle 17 auf die entsprechenden Länder aufgeteilt werden.

---

<sup>465</sup> Eigene Ermittlungen.

## 5 Fallübergreifende Analyse

Land	Gesetz	Prozess	Mensch	Sonstiges	Kaum/ keine Probleme	Anzahl Probleme je Land
Australien					1	1
Bangladesh				1		1
Belgien	2					2
Brasilien	4	2	4	2		12
Bulgarien	2	1	1			4
Chile				2		2
China	3	2	11	3		19
Dänemark			1			1
Deutschland			2			2
England				2		2
Finnland			5			5
Frankreich	2		3			5
Griechenland	2			1		3
Indien	2		9	1		12
Indonesien				1		1
Italien	1		4			5
Japan			10	1		11
Kanada					1	1
Kasachstan	1					1
Kolumbien	1	1	1			3
Kroatien			1			1
Malaysia					1	1
Mexiko		1	3		1	5
Pakistan	1					1
Polen	1	2	2			5
Portugal	3					3
Rumänien	1		2			3
Russland	2	3	7	3		15
Schweden					1	1
Schweiz	1		1	2	2	6
Slowakei	4	2	7	1		14
Spanien	2		5			7
Südafrika	1			1		2
Südkorea	1	1	2			4
Taiwan		1		1		2
Thailand	1		2		1	4
Tschechische Republik	2		2			4
Türkei	2	2	2	1		7
Ungarn	1	1				2
USA	1		4	2		7
Gesamt:	44 (24%)	19 (10%)	91 (49%)	25 (13%)	8 (4%)	187 (100%)

Tabelle 17: Anzahl der Probleme nach Land und Problemarten<sup>466</sup>

<sup>466</sup> Eigene Ermittlungen.

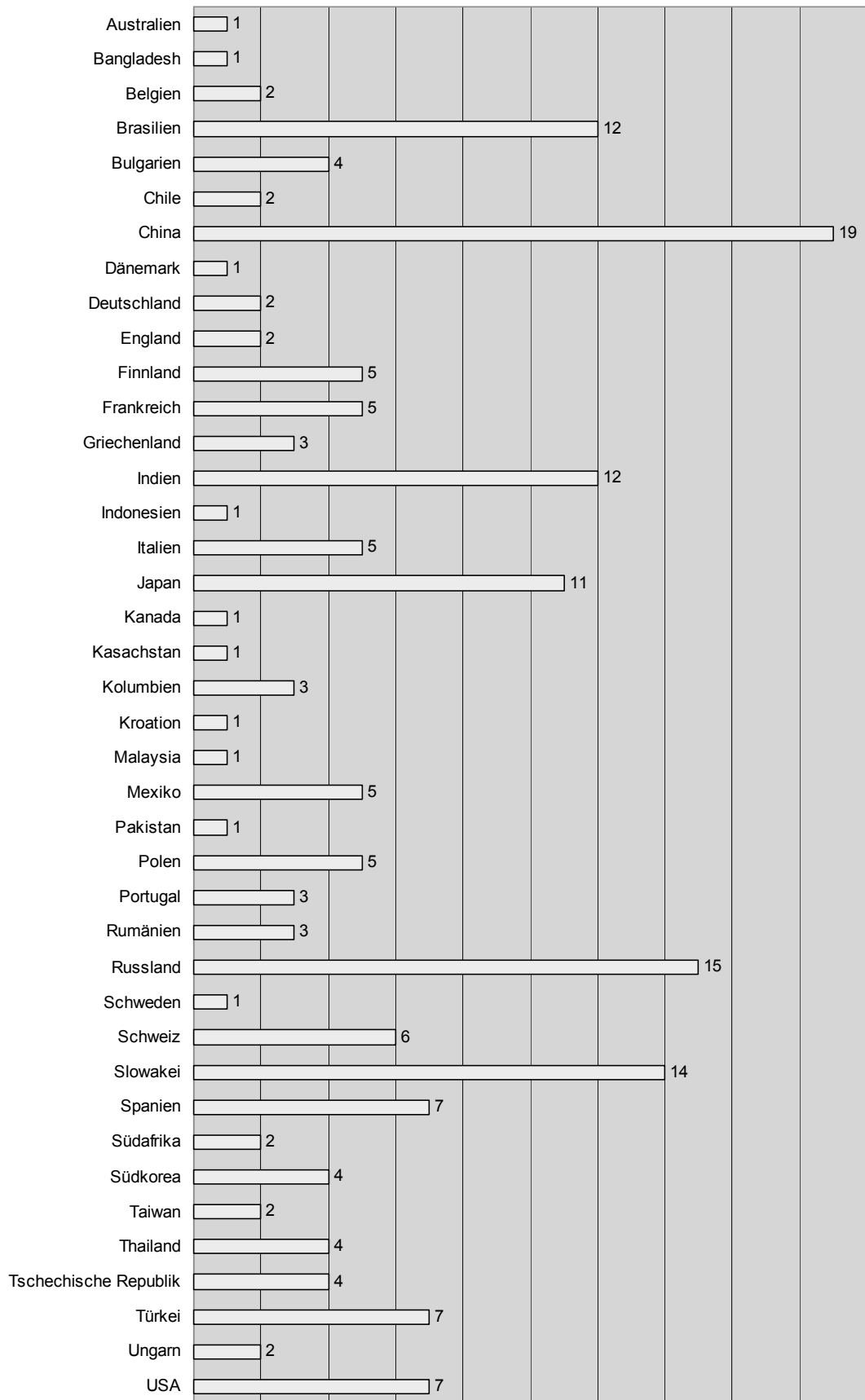


Abbildung 24: Anzahl der Probleme je Land<sup>467</sup>

<sup>467</sup> Eigene Ermittlungen.

Die Probleme wurden von unterschiedlichen Interviewten genannt. Die folgende Tabelle, Tabelle 18, zeigt aufsteigend geordnet nach Land die Codes der Interviews, aus denen die Probleme entnommen wurden.<sup>468</sup> Anhand des Interviewcodes können weitere Informationen aus den Datensätzen generiert werden. Beispielsweise kann anhand des Interviewcodes die Software bzw. Dienstleistung abgeleitet werden, die im Fokus der Tätigkeit des Interviewten stand. Auch können anhand des Codes Gruppierungen der Interviewten nach Unternehmen, Tätigkeit, Wohnort und Interviewart vorgenommen werden (vgl. Unterkapitel 4.5.2 zur Decodierung). In der letzten Spalte der Tabelle steht die Anzahl der Interviewten, die valide Aussagen zu länderspezifischen Problemen in einem Land trafen.

---

<sup>468</sup> Hierbei ist zu beachten, dass hier nicht alle Interviewcodes aufgeführt sind, da aus manchen Interviews keine validen Daten für die dem Kapitel 5.1 zugrunde liegende Fragestellung generiert werden konnten.

## 5 Fallübergreifende Analyse

Land	Interviewcode	Anzahl Interviewte
Australien	SAP44fEI_DEE1	1
Bangladesh	SAP10iEI_DEE1	1
Belgien	SAP17jEI_DEE1, SAP44fEI_DEE1	2
Brasilien	SAP10iEI_DEE1, SAP13cEI_BR1, SAP17jEI_DEE1, SAP44fEI_DEE1	4
Bulgarien	SAP17jEI_DEE1, SAP20iEI_DEE1	2
Chile	NAV53dEI_DEE1	1
China	SAP10iEI_DE1, SAP12cEI_DE1, SAP14sEI_DE2, SAP18fEI_DE1, SAP21iEI_DE1, SAP44fEI_DE1, SAP54fEI_DE1	7
Dänemark	SAP10iEI_DE1	1
Deutschland	SAP10iEI_DE1	1
England	NAV53dEI_DE1	1
Finnland	SAP12cEI_DE1	1
Frankreich	SAP15cEI_DE1, SAP17jEI_DE1, SAP19cEI_IK_DE1, SAP44fEI_DE1	4
Griechenland	SAP17jEI_DE1, SAP20iEI_DE1	2
Indien	SAP06pEI_US3, SAP10iEI_DE1, SAP13cEI_BR1, SAP15cEI_DE1, SAP16cEI_DE1, SAP17jEI_DE1, SAP19cEI_IK_DE1, SAP50rEA_DE3	8
Indonesien	SAP10iEI_DE1	1
Italien	SAP12cEI_DE1, SAP15cEI_DE1, SAP44fEI_DE1, SAP54fEI_DE1	4
Japan	SAP12cEI_DE1, SAP15cEI_DE1, SAP16cEI_DE1, SAP21iEI_DE1	4
Kanada	SAP17jEI_DE1	1
Kasachstan	SAP20iEI_DE1	1
Kolumbien	SAP10iEI_DE1	1
Kroatien	SAP59uIK_DE3	1
Malaysia	SAP44fEI_DE1	1
Mexiko	SAP10iEI_DE1, SAP15cEI_DE1, SAP44fEI_DE1	3
Pakistan	SAP20iEI_DE1	1
Polen	NAV01eEI_PL3, SAP44fEI_DE1	2
Portugal	SAP17jEI_DE1, SAP44fEI_DE1	2
Rumänien	SAP20iEI_DE1, SAP44fEI_DE1	2
Russland	NAV53dEI_DE1, SAP16cEI_DE1, SAP17jEI_DE1, SAP44fEI_DE1, SAP54fEI_DE1	5
Schweden	SAP44fEI_DE1	1
Schweiz	NAV53dEI_DE1, SAP20iEI_DE1, SAP54fEI_DE1	3
Slowakei	SAP18fEI_DE1, SAP44fEI_DE1, SAP54fEI_DE1, SAP59uIK_DE3	4
Spanien	SAP12cEI_DE1, SAP15cEI_DE1, SAP21iEI_DE1, SAP44fEI_DE1, SAP54fEI_DE1	5
Südafrika	SAP10iEI_DE1, SAP44fEI_DE1	2
Südkorea	SAP15cEI_DE1, SAP21iEI_DE1	2
Taiwan	SAP10iEI_DE1	1
Thailand	SAP10iEI_DE1, SAP21iEI_DE1, SAP44fEI_DE1	3
Tschechische Republik	NAV41mEI_DE3, SAP20iEI_DE1, SAP44fEI_DE1	3
Türkei	SAP07aEI_DE4, SAP17jEI_DE1, SAP20iEI_DE1, SAP44fEI_DE1, SAP54fEI_DE1	5
Ungarn	SAP44fEI_DE1	1
USA	SAP05oEI_US3, SAP15cEI_DE1, SAP16cEI_DE1, SAP17jEI_DE1, SAP21iEI_DE1, SAP44fEI_DE1	6

**Tabelle 18: Auflistung der Interviewcodes und deren Anzahl nach Land<sup>469</sup>**

<sup>469</sup> Eigene Ermittlungen.



Die Aussagen zu länderspezifischen Problemen, also die 187 validen Datensätze zu 40 Ländern, wurden weiter unterteilt und 17 Problemkategorien zugeordnet, wie es Tabelle 19 zeigt. Die in der ersten Spalte angegebene Rangfolge entspricht der Reihenfolge, nach der die Kategorien im Abschnitt der Länderanalysen (vgl. Unterkapitel 5.1.2.4) behandelt werden (Anmerkung: Nicht alle Kategorien werden in jeder Länderanalyse behandelt, da nicht zu jedem Land aus jeder Kategorie Datensätze existierten). Die Kategorie wird in der zweiten Spalte genannt. Der dritten Spalte kann die Anzahl der Länder entnommen werden, zu denen Datensätze bzgl. der einzelnen Kategorie gesammelt wurden. In der letzten Spalte stehen die Anzahl der Datensätze, die zu einer Kategorie gesammelt wurden.

Rangfolge Kategorie	Kategorie	Anzahl Länder	Anzahl Datensätze
1	Gesetz	25	44
2	Prozess	12	20
3	Kommunikationsweise	10	17
4	Sprache	15	28
5	Arbeitsweise	4	6
6	Hierarchie	7	7
7	Gender	1	2
8	Ansehen	3	3
9	Vertrauensaufbau	4	9
10	Commitment	6	6
11	Zeitverständnis	5	6
12	Technische Ausstattung	3	4
13	Projektübergabe	2	2
14	Projektumfeld	7	7
15	Anzahl Landesspezifika	8	10
16	Länderversion	7	8
17	Kaum/keine Probleme	7	8
Gesamt:			187

**Tabelle 19: Anzahl der Länder und Anzahl der Datensätze je Kategorie<sup>470</sup>**

Die Spalten drei und vier aus obiger Tabelle (Tabelle 19) werden in den folgenden zwei Abbildungen visualisiert. Abbildung 25 zeigt zu den 17 Kategorien die Anzahl der Länder, zu denen Probleme der entsprechenden Kategorie von den Interviewten genannt wurden. Und Abbildung 26 zeigt zu den einzelnen Kategorien die Anzahl der validen Datensätze, welche Probleme der entsprechenden Kategorie beschreiben.

<sup>470</sup> Eigene Ermittlungen.

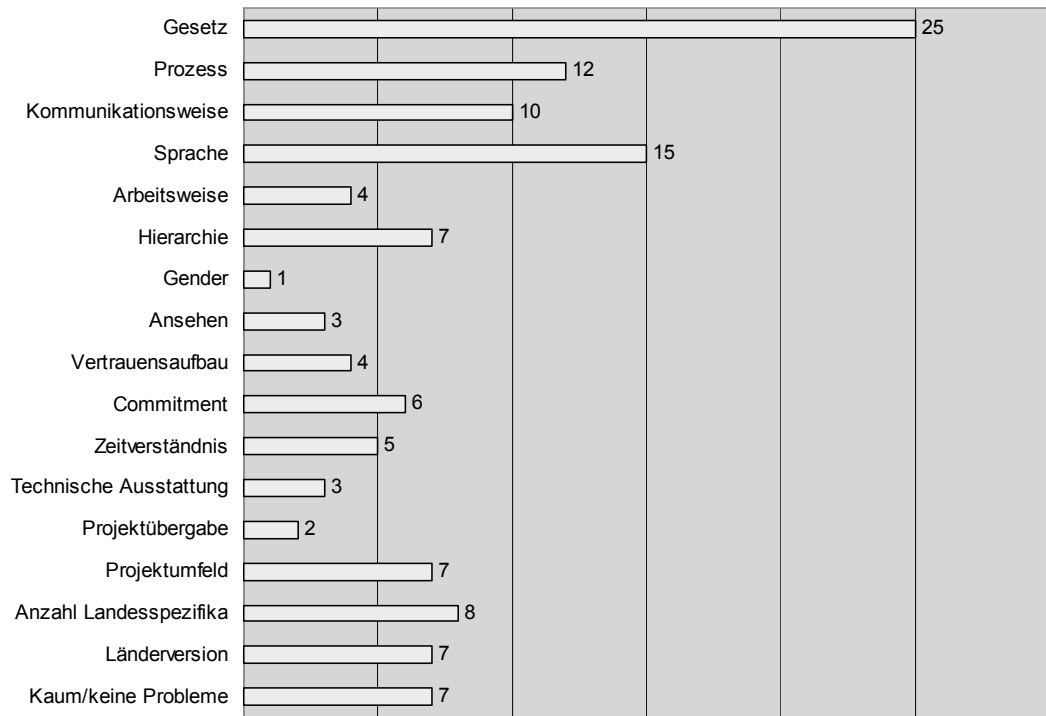


Abbildung 25: Kategorie und Anzahl der Länder, in denen die jeweilige Kategorie genannt wurde<sup>471</sup>

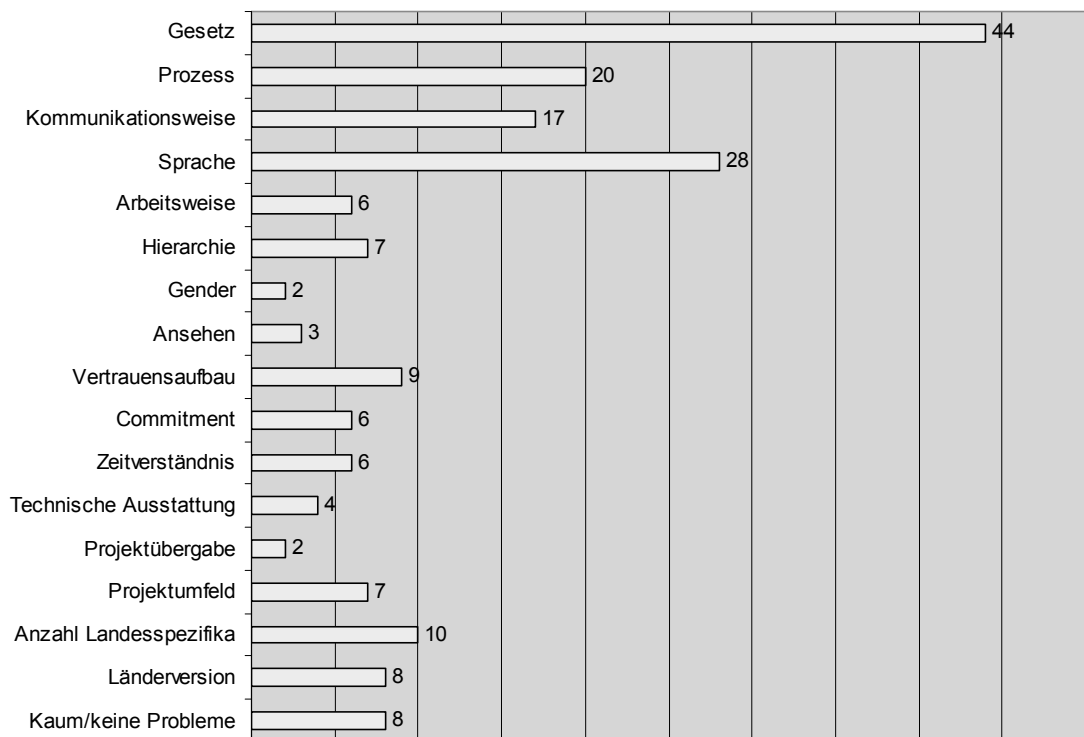


Abbildung 26: Kategorie und Anzahl der Datensätze, die zur jeweiligen Kategorie genannt wurden<sup>472</sup>

<sup>471</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>472</sup> Eigene Ermittlungen.

Die Analyse der in diesem Abschnitt aufgeführten Tabellen und beinhaltenen Daten erfolgt in den folgenden Unterkapiteln.

### 5.1.2.2 Analyse der Daten auf der Metaebene

Vorab soll an dieser Stelle noch einmal hervorgehoben werden, dass quantitative Analysen in diesem Unterkapitel lediglich einer Zusammenfassung der Daten dienen, und keine generalisierenden Aussagen getroffen werden sollen (vgl. auch Einleitung zu Kapitel 5).

#### **Welcher Problemart lassen sich die meisten länderspezifischen Probleme zuordnen?**

Knapp die Hälfte (49 Prozent) der länderspezifischen Probleme lassen sich den Unterkategorien der Problemart „Mensch“ zuordnen. Fast ein Viertel (24 Prozent) der Probleme wurden in die Problemart „Gesetz“ eingeordnet, und das letzte Viertel (27 Prozent) an Problemen verteilt sich auf „Prozess“, „Sonstiges“ und „Kaum/keine Probleme“ (vgl. Abbildung 23). Diese Problemverteilung lässt die Vermutung zu, dass die meisten länderspezifischen Probleme, die in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen entstehen, das soziale Verhalten im Team betreffen.

#### **Gibt es Länder, in denen besonders oft länderspezifische Probleme aufkommen?**

Die 187 validen Datensätze werden auf 40 Länder aufgeteilt, wobei ihre Anzahl je Land zwischen einem Datensatz (z. B. Australien) und 19 Datensätzen (China) variiert (vgl. Tabelle 17). Auch wenn es sich um qualitative Daten handelt, so fällt auf, dass zu einigen Ländern auffällig viele Datensätze gesammelt wurden (beispielsweise zu China, Russland, Slowakei<sup>473</sup>, Brasilien, Indien und Japan) (vgl. Abbildung 24). Unter den als Beispiel genannten sechs Ländern befinden sich die vier BRIC-Staaten<sup>474</sup>. Dies lässt vermuten, dass bei ERP-Systemeinführungen in den genannten

---

<sup>473</sup> Bei den Daten zur Slowakei muss berücksichtigt werden, dass hier hauptsächlich Informationen aus einem Projekt zur Einführung eines ERP-Systems gesammelt wurden (von Angestellten eines Konzerns), die in einer Tochtergesellschaft in der Slowakei ein ERP-System eingeführt haben.

<sup>474</sup> BRIC ist die Gruppenbezeichnung der Länder Brasilien, Russland, Indien und China, die über 40 Prozent der Weltbevölkerung repräsentieren und fast 15 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsproduktes generieren. Nach Expertenmeinung werden die vier Länder in den nächsten Jahren für mehr als 60 Prozent des weltweiten Wachstums verantwortlich sein (vgl. Stein (2010) für diese Fußnote).

sechs Ländern mit stärkeren Herausforderungen zu rechnen ist als in anderen Ländern. Diese Vermutung wird auch dadurch bekräftigt, dass während der Interviews nach den größten länderspezifischen Herausforderungen gefragt wurde, die der einzelne Interviewte erlebt hatte.

China und Indien sind auch die beiden Länder, die die höchste Anzahl an relevanten Interviews auf sich konzentrieren; an dritter Stelle steht hier die USA (vgl. Tabelle 18). Dies lässt die Vermutung zu, dass in diesen drei Ländern in den letzten Jahren besonders häufig ein ERP-System eingeführt worden ist bzw. die Länder besonders häufig in Projekte zur Einführung von ERP-Systemen involviert waren. Dadurch waren die Interviewten besonders in Projekten in diesen Ländern tätig, was zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit von erlebten Problemen führte.

### **Welcher Kategorie gehören die meisten Probleme an?**

Zunächst kann festgestellt werden, dass keine Kategorie in allen Ländern vorkommt. Dies kann daraus geschlossen werden, dass insgesamt Aussagen zu 40 Ländern erfasst wurden, die höchste Zahl in „Anzahl Länder“ jedoch nur 25 beträgt (in der Kategorie „Gesetz“; vgl. Tabelle 19). Die meisten Datensätze wurden zu den Kategorien „Gesetz“, „Sprache“, „Prozess“ und „Kommunikationsweise“ gesammelt (vgl. Abbildung 25). Auch wurden diese vier Kategorien – in dieser Rangfolge – im Zusammenhang mit einer höheren Anzahl an Ländern genannt als die restlichen neun Kategorien (vgl. Abbildung 26). Dies lässt zum einen vermuten, dass Probleme in diesen Bereichen oft vorkommen, zum anderen, dass diese Bereiche eine besonders wichtige Rolle hinsichtlich des Projekterfolgs spielen. Wird nur die Problemart „Mensch“ betrachtet, so sind „Sprache“, „Kommunikationsweise“ und „Anzahl Landesspezifika“ die drei meistgenannten Kategorien.<sup>475</sup>

#### **5.1.2.3 Verwendung von Begriffen innerhalb der Länderanalysen**

Bevor mit der fallübergreifenden Analyse begonnen wird, sollen an dieser Stelle einige Begriffe geklärt werden. Wie bereits zuvor erläutert, wird die Einführung eines ERP-Systems z. T. als „ERP-Einführung“ bezeichnet (bzw. „SAP-Einführung“ oder „NAV-Einführung“), als „Systemeinführung“

---

<sup>475</sup> Zur Hervorhebung der Bedeutung von Sprache und Kommunikation sind die von Griffin und Putay definierten fünf Elemente von „Kultur“ erwähnenswert. Diese werden aus den Elementen „*language*“, „*communication*“, „*social structure*“, „*religion*“ und „*values and attitudes*“ gebildet (vgl. Griffin/Pustay (2007), S. 83-98).

oder „Rollout“. Bei den meisten Beispielen wird ein SAP-System eingeführt, was aus dem Interviewcode ersichtlich ist. Handelt es sich um eine NAV-Einführung, so kann dies ebenfalls aus dem Interviewcode entnommen werden. In besonderen Fällen wird es auch im Haupttext zusätzlich angegeben.

In den Interviews wurden oft „Templates“ erwähnt. Als „Template“ wird ein ERP-Systemstandard bezeichnet, der noch den länderspezifischen bzw. den lokalen unternehmensspezifischen Anforderungen angepasst werden muss. Dieses Template kann z. B. eine Länderversion sein, die vom Hersteller erstellt wurde (vgl. Unterkapitel 3.2.2 zur Länderversion), oder ein Standard, der von einem Anwender für dessen konzernweiten Einsatz angepasst wurde. Im letzteren Fall kann das angepasste Standardsystem auch angepasste Länderversionen beinhalten.

### **5.1.2.4 Darstellung und Analyse der einzelnen Probleme und Lösungen je Land**

Im Vordergrund dieses Unterkapitels stehen einzelne länderspezifische Herausforderungen, also Probleme, die in den 187 validen Datensätzen zu einzelnen Ländern beschrieben wurden. Es wurden valide Datensätze zu 40 Ländern ermittelt (vgl. die erste Spalte in Tabelle 17 oder Tabelle 18, in der alle 40 Länder genannt werden).

#### **In welchen Ländern wurden welche Probleme von Experten erlebt?**

Im vorliegenden Unterkapitel werden mögliche Probleme aufgeführt, die in einem internationalen Projekt zur Einführung von ERP-Systemen entstehen können und z. T. wie diese gelöst wurden. Sowohl die Probleme als auch deren Lösungen sind nach Ländern gruppiert. Die Daten sind ausschließlich den ausgewerteten Interviews entnommen. Aus diesem Grund kann zum einen nicht gewährleistet werden, dass alle potenziell möglichen Probleme und Lösungen aufgeführt werden. Zum anderen kann nicht davon ausgegangen werden, dass in jedem Land der Erde mindestens einer der Interviewten Erfahrungen gesammelt hat, weswegen die Liste der 40 Länder unvollständig ist. Somit stellt das Ergebnis dieser Studie lediglich eine Auswahl an Problemen, Lösungen und Ländern dar.

Es kann vorkommen, dass der Interviewte eine Problembeschreibung auf mehrere Länder bezog, wie z. B. die Umsetzung von Landeskonto-

nen, die gesetzlich vorgeschrieben sind (vgl. Unterkapitel 5.1.2.4.3). In solchen Fällen wird das Problem innerhalb des Unterkapitels des betroffenen Landes ausführlicher beschrieben, das im Alphabet an erster Stelle steht. Bei den übrigen Ländern wird auf das Beispiel verwiesen. Trat ein Problem beispielsweise in Japan und in der Schweiz auf, so wird dieses Problem entsprechend im Unterkapitel zu Japan ausführlich behandelt. Dadurch, dass einige Aussagen zu Problemen länderübergreifend ähnlich sind, können gleich klingende Sätze nicht ganz vermieden werden.

Die Datenbasis stellen die 187 validen Datensätze dar, die ggfs. mit weiteren Informationen aus den Interviews ergänzt wurden.

In den folgenden Unterkapiteln werden fallübergreifende Analysen zu den 40 Ländern durchgeführt. In 36 dieser 40 Länder erlebten die Interviewten länderspezifische Herausforderungen, zu den restlichen vier (Australien, Kanada, Malaysia und Schweden) äußerten sich Interviewte, dass sie dort explizit keine länderspezifischen Probleme erlebten (Unterkapitel 5.1.2.4.1 bis 5.1.2.4.40). Jedes Unterkapitel ist nach den Kategorien aufgetretener Herausforderungen untergliedert (vgl. 5.1.2.1. zur Darstellung der erhobenen Daten). Diese Herausforderungen werden z. T. oberflächlich geschildert, z. T. sehr detailliert. Entsprechend werden die Herausforderungen in den nächsten Absätzen zusammengefasst oder ausführlicher dargestellt. Die hier zusätzlich aufgeführten Lösungen sind einzelne Best Fit-Lösungen<sup>476</sup>, aus denen evtl. Best Practices<sup>477</sup> für weitere Projekte in den betreffenden Ländern abgeleitet werden können – umso mehr, weil diese Lösungen aus realen Projektumgebungen kommen. Sie können auch als Lösungsbeispiele dienen, die bei der Entwicklung von eigenen Lösungswegen unterstützen sollen.

### 5.1.2.4.1 Australien

**Kaum/keine Probleme:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollout-Projektes im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung empfand die SAP-Einführung in Australien als „nicht schwierig“.<sup>478</sup>

---

<sup>476</sup> Für eine Definition vgl. Kapitel 1.2, Fußnote 40.

<sup>477</sup> Für eine Definition vgl. Kapitel 1.1.2, Fußnote 35.

<sup>478</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

### 5.1.2.4.2 Bangladesh

**Projektumfeld – Naturkatastrophe:** Während einer ERP-Systemeinführung in Bangladesh fand eine Flutkatastrophe am Projektort statt.<sup>479</sup> Infolge dessen wurde ein Seuchenausbruch befürchtet. Die Situation wurde so gelöst, dass das Projekt abgebrochen wurde.

### 5.1.2.4.3 Belgien

**Gesetz:** Es gibt einen gesetzlich vorgeschriebenen Kontenplan, der gesetzlich vorgeschriebene Kontennummern für die Bilanz beinhaltet. Dieses führt bei internationalen Konzernen, die den internationalen Kontenplan konzernweit verwenden, zu einem erhöhten Aufwand bei der Implementierung der Finanzbuchhaltung in Belgien.<sup>480</sup> Dies ist darin begründet, dass sowohl im internationalen als auch im landesspezifischen Kontenplan die gleichen Buchungen durchgeführt werden müssen. Dieser Vorgang erhöht die Implementierungsdauer des Bereichs FI um das Zweifache.<sup>481</sup> Zusätzlich kam es öfters zu Problemen mit den lokalen Projektmitarbeitern, wenn zuvor nur auf einem Kontenplan gebucht wurde und die Mitarbeiter nicht verstanden, warum nun auf zwei Kontenpläne gebucht werden musste.<sup>482</sup>

In einem internationalen Rollout plante das implementierende Unternehmen für das Mapping der Landeskontenpläne standardmäßig 50 Prozent der Projektzeit ein, die für die Gesamtimplementierung des FI-Bereiches zugeteilt wurde.<sup>483</sup> Die Lösung des Problems ist, dass der Landeskontenplan operativ eingesetzt wird und zusätzlich auf dem internationalen Kontenplan gebucht wird.<sup>484</sup>

In einem Fall wurde das Problem konzernweit erst so gelöst, dass auf den Landeskontenplänen gebucht wurde, und über Excel die Differenz zum Konzernrecht ausgewertet und dem Konzern berichtet wurde.<sup>485</sup> Dann wurde der Buchungsprozess so optimiert, dass keine Auswertung mehr

---

<sup>479</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>480</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1 und SAP44fEI\_DE1.

<sup>481</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>482</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. An dieser Stelle soll noch einmal hervorgehoben werden, dass jedes Problembeispiel nur einer der 17 Kategorien zugeordnet wurde. Im vorliegenden Fall ist das Beispiel der Kategorie „Gesetz“ zugeordnet, weil diese Problemart im Vordergrund steht bzw. der Auslöser des Problems ist. Zur Kategorisierung der Daten vgl. Kapitel 5.1.1.

<sup>483</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1 für den Absatz

<sup>484</sup> Vgl. auch SAP17jEI\_DE1.

<sup>485</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

über Excel erfolgen sollte, sondern im SAP-System zuerst gemäß IFRS und danach gemäß Landesrecht.

### 5.1.2.4.4 Brasilien

**Gesetz:** Probleme in Brasilien hatten deutsche Projektmitarbeiter bzgl. des Steuerwesens und der Umsetzung der Richtlinien der *nota fiscal*, weil es für sie schwierig war, diese zu verstehen.<sup>486</sup> Um das Problem zu lösen, setzte sich ein Einführungsteam mit dem Steuerwesen intensiv auseinander.<sup>487</sup> Zwei andere Teams mussten die Dauer des Projekts verlängern.<sup>488</sup> Eine weitere gesetzliche Bestimmung, die erst verstanden werden musste, war, dass es in Brasilien nicht erlaubt ist, mit Verrechnungspreisen zu arbeiten.<sup>489</sup> Dies betreffend darf der Rechnungseingang erst zum Wareneingang gebucht werden, und nicht vor dem Eintreffen der Ware.

**Prozess:** Die Inflation musste bei der Bewertung der Unternehmensbestände berücksichtigt werden, was zu Problemen führte, denn dies verkomplizierte das Verfahren, was wiederum auch zu technischen Problemen führte.<sup>490</sup> Durch die Inflationsgefahr wurde bei einem anderen Unternehmen zusätzlich in einer Parallelwährung gerechnet, was beim Customizing des Berichtswesen berücksichtigt werden musste.<sup>491</sup>

**Kommunikationsweise:** Im Rahmen eines Einführungsprojektes kam es zu einem Konflikt zwischen einer Brasilianerin und einer Inderin, beide Angestellte des gleichen internationalen Beratungsunternehmens.<sup>492</sup> Der Ursprung des Konflikts war ein Missverständnis: Die Brasilianerin hatte eine E-Mail in Großbuchstaben an ihre Kollegin in Indien geschickt. Diese hat die E-Mail so aufgefasst, dass sie angeschrien würde. Der Interviewte (Projektleiter des Projektes), sagte, dass die Brasilianerin aus versehen auf die Feststelltaste gekommen war. Um das Vertrauen wieder aufzubauen, hat die Tochtergesellschaft in Brasilien drei Inder eingeladen, damit sie einen Monat im Team vor Ort in Brasilien arbeiten konnten.

---

<sup>486</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1, SAP10IEI\_DE1 und SAP44fEI\_DE1.

<sup>487</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>488</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1 und SAP10IEI\_DE1.

<sup>489</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>490</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>491</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>492</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1 für den Absatz.



**Sprache:** Zwei Interviewte machten die Erfahrung, dass im Projekt involvierte Brasilianer schlecht Englisch sprachen: sowohl Endanwender<sup>493</sup> als auch Projektkollegen, und letztere obwohl Englisch Projektsprache war.<sup>494</sup> Um das Sprachproblem der Endanwender zu lösen, lief das ERP-System auf Portugiesisch.<sup>495</sup> Das Sprachproblem mit den brasilianischen Projektkollegen führte dazu, dass die Brasilianer sich einerseits nicht richtig verständlich machen konnten und andererseits ihre ausländischen Kollegen nicht richtig verstehen konnten.<sup>496</sup>

**Hierarchie – Verhältnis zwischen Mutterunternehmen und Tochtergesellschaft:** Die Muttergesellschaft in Deutschland hatte beschlossen, in ihrer Tochtergesellschaft in Brasilien ein neues ERP-System einzuführen.<sup>497</sup> Die Brasilianer fühlten sich von Deutschland „überfallen“ und widersetzten sich. Damit hatten die deutschen Projektkollegen nicht gerechnet.

**Projektumfeld – Falsche Daten der Regierung:** Vor dem Start des Projektes wurde anhand von offiziellen Daten und Informationen der brasilianischen Regierung der Projektaufwand evaluiert.<sup>498</sup> Später stellte sich heraus, dass die Daten geschönt waren, und z. B. kein funktionierendes Steuersystem zur Zeit des Projektes in Brasilien existierte. Der Projektleitung war bewusst, dass der Rollout komplex sein würde, jedoch wurde aufgrund der geschönten Daten die Komplexität unterschätzt.

**Anzahl Landesspezifika:** In einem Projekt wurden so viele Landesspezifika im ERP-System-Template berücksichtigt, dass ein 100 Prozent landesspezifisches Template entstanden ist.<sup>499</sup> Der Rollout hatte sich aufgrund der Landesspezifika um 30 Prozent verzögert und dauerte insgesamt acht Monate.

### 5.1.2.4.5 Bulgarien

**Gesetz:** In einem Projekt gab es Probleme, landesspezifische Regelungen zur Verbuchung von Gutschriften umzusetzen.<sup>500</sup> Ein Interviewter

---

<sup>493</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>494</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>495</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>496</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>497</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>498</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>499</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>500</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

merkte an, dass nach dem bulgarischen Gesetz ein Lieferant erst die Warenrücknahme bestätigen muss, bevor der Kunde die Gutschrift in seinem System verbuchen darf. Dies zu verstehen fand er schwer, da er es aus Deutschland kannte, dass bei Mängeln an gelieferten Produkten diese an den Lieferanten zurückgeschickt werden und eine Gutschrift unabhängig vom Lieferanten im System verbucht wird. Ein Interviewter merkte an, dass es keine andere Lösung für gesetzliche Anforderungen gibt, als diese umzusetzen.<sup>501</sup> Als Probleme mit gesetzlich vorgeschriebenem Berichtswesen in einem Projekt aufkamen, wurde ein externer Dienstleister damit beauftragt, das Template dementsprechend anzupassen. Landespezifische Gesetze wurden beim parallelen Rechnungswesen berücksichtigt, was auch Auswirkungen auf das Controlling hatte.

**Prozess:** In einem Projekt wurde der Softwarecode des vor Ort eingesetzten SAP-Systems so modifiziert, dass Überweisungen von noch nicht fälligen Rechnungen an den Lieferanten innerhalb eines Tages getätigt werden konnten.<sup>502</sup> Dies diente dazu, Lieferanten inoffiziell günstige kurzfristige Kredite zu ermöglichen, die in Bulgarien schwer zu bekommen und hoch verzinst waren. Im Gegenzug gewährten Lieferanten oft einen Rabatt von z. B. 25 Prozent. Bei der Umsetzung dieser Prozessanforderung sind Probleme aufgekommen, weswegen eine Bulgarin in das Team aufgenommen wurde, um zwischen den bulgarischen Projektmitarbeitern und dem Restteam zu vermitteln.

**Sprache:** Ein Interviewter erlebte sprachliche Schwierigkeiten aufgrund der unterschiedlichen Nationalitäten im Team, welches von der Analyse eines Geschäftsprozesses bis hin zu dessen Implementierung im System tätig war:<sup>503</sup> Bei einer ERP-Systemeinführung in Bulgarien haben bulgarische Key User die Systemanforderungen auf Englisch aufgestellt. Diese wurden von einem deutschen Team aus der Konzernzentrale in Deutschland in ein IT-Konzept<sup>504</sup> umformuliert, welches von rumänischen Entwicklern umgesetzt wurde. Die Kommunikation zwischen den Teams war auf Englisch, was zu Missverständnissen führte (die Probleme, die entstanden sind, lagen nach Aussage des Interviewten hauptsächlich bei den Entwicklern in Rumänien, weswegen dieses Beispiel im Abschnitt zu Rumänien näher erläutert wird). Um zwischen dem bulgarischen und dem deutschen

---

<sup>501</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>502</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

<sup>503</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>504</sup> Für eine allgemeine Erläuterung des „IT-Konzeptes“ vgl. Kapitel 3.2.3.2.

Team besser zu vermitteln, wurde eine Bulgarin ins deutsche Team aufgenommen.

### 5.1.2.4.6 Chile

**Technische Ausstattung:** Während eines Projektaufenthaltes in Chile wurde das Netzteil für den Laptop des Interviewten, eines Unternehmensberaters, beschädigt.<sup>505</sup> Die Beschaffung eines neuen Netzteils stellte sich als schwierig heraus, da kein Anbieter seiner Laptopmarke vor Ort präsent war. Zum Glück konnte ihm ein Mitarbeiter vom Kundenunternehmen vor Ort ein passendes Netzteil ausleihen.

**Länderversion:** Für das in Chile einzuführende NAV-System gab es keine integrierte länderspezifische Lösung für den Bereich „Lohn & Gehalt“.<sup>506</sup> Zum Zeitpunkt des Interviews wurde noch nach einer Softwarelösung gesucht.

### 5.1.2.4.7 China

**Gesetz:** Ein Interviewter erlebte keine Probleme bzgl. der Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften im Buchhaltungssystem, weil die gesetzliche Lage klar definiert war.<sup>507</sup> Andere Interviewte erlebten einige Probleme. Beispielsweise kannte sich ein Einführungsteam nicht im chinesischen Steuerwesen aus und musste sich daher erst mit dem Golden-Tax-System<sup>508</sup> auseinandersetzen.<sup>509</sup> Ein anderes Team erlebte Probleme mit dem gesetzlich vorgeschriebenen Kontenplan, denn die Daten hieraus mussten gemappt werden, um sie mit dem internationalen Kontenplan zu konsolidieren.<sup>510</sup> Das Unternehmen musste monatlich bilanzieren. Auch musste für jede Provinz extra bilanziert werden, was zu vielen Buchungskreisen<sup>511</sup> im System führte. Ein anderes Team (bestehend aus Europäern), das sich mit der Einführung des HR-Bereichs befasste, musste sich mit für sie ungewöhnlichen gesetzlichen Vorschriften auseinandersetzen,

---

<sup>505</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>506</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>507</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2.

<sup>508</sup> Laut Schaffry (2009) ist das Golden-Tax-System „eine vom chinesischen Staat gestellte und überwachte Fiskalsoftware, deren Einsatz obligatorisch ist, um an chinesische Geschäftspartner Waren verkaufen zu dürfen sowie gezahlte Steuern zurückerstattet zu bekommen.“ Die Rechnungsstellung muss in dieser Software erfolgen, so Naujoks (2009).

<sup>509</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>510</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1. Hierauf beziehen sich die folgenden zwei Sätze.

<sup>511</sup> Für eine Definition von Buchungskreis vgl. Kapitel 3.2.1.1.

wie z. B. einem Gesetz zur Vergabe von Urlaubstagen bei Frauen.<sup>512</sup> Hiernach werden die Urlaubstage nach der Anzahl durchgeführter Abtreibungen der jeweiligen Frau gestaffelt; lässt eine Mitarbeiterin zahlreiche Abtreibungen durchführen, so hat sie mehr Recht auf Urlaub als eine Mitarbeiterin mit weniger durchgeführten Abtreibungen. Zu dieser Vorschrift führten zwei Aspekte, zum einen die Ein-Kind-Politik der chinesischen Regierung und zum anderen die kulturell bedingte Vorstellung, dass Verhütungsmittel ungesund seien. Die Lösung für dieses Problem war, dass entsprechende Zeit für den Know-How-Aufbau im Projekt eingeplant werden musste.

**Prozess:** Ein Interviewter sagte, dass es keine Probleme bzgl. der betriebswirtschaftlichen Prozesse gab, denn die von ihm angeregten Änderungen an den bestehenden Geschäftsprozessen wurden nicht von den chinesischen Mitarbeitern hinterfragt (er war Angestellter des Mutterkonzerns in Deutschland und führte ein neues ERP-System in dessen Tochtergesellschaft in China ein).<sup>513</sup> Ging es jedoch darum, gemeinsam einen bestehenden Prozess zu optimieren, kamen Probleme auf. Denn es war schwer, hierfür Informationen von den chinesischen Kollegen zu bekommen, sodass die deutschen Implementierer nicht nur für die technische Implementierung verantwortlich waren (was ihr hauptsächlicher Schwerpunkt war; vgl. auch Abschnitt zu Hierarchie), sondern auch für das Fachkonzept<sup>514</sup>. Beide Verhaltensweisen wurden vom Interviewten auf das hierarchische Verhalten der Chinesen zurückgeführt. Die Lösung für dieses Problem war, am Anfang des Implementierungsprojektes die Philosophie hinter dem SAP-System zu erklären und die Prozesse und Stammdaten gemeinsam zu erläutern und zu definieren. Ein anderer Interviewter bemerkte, dass viele Unternehmensprozesse von Regierungsautoritäten bewilligt werden müssen.<sup>515</sup> Dies kann Jahre dauern, weswegen in der Zwischenzeit eine Schattenbuchhaltung geführt wird, bis die Regierung zustimmt und der Prozess offiziell existieren darf.

**Sprache:** Während einer ERP-Systemeinführung in den 90er Jahren in China gab es große Sprachprobleme, weil die meisten chinesischen Pro-

---

<sup>512</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

<sup>513</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2 für den Absatz, wenn nichts anderes vermerkt ist.

<sup>514</sup> Für eine allgemeine Erläuterung des „Fachkonzeptes“ vgl. Kapitel 3.2.3.2.

<sup>515</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Dieses Problem wurde zu „Prozess“ eingeordnet, weil das Unternehmen den Prozess gestaltet hat, und nicht der Staat ihn vorgegeben hat. Das gleiche Problem könnte auch zu „Gesetz“ eingeordnet werden, da der Staat vorgibt, dass bei manchen Prozessänderungen die Bestätigung des Staates eingeholt werden muss.

jektmitglieder nicht die Projektsprache Englisch sprachen.<sup>516</sup> Dies ist dadurch zustande gekommen, dass der Erwerb englischer Sprachkenntnisse nicht von der Regierung unterstützt wurde. Darüber hinaus wurden bis wenige Jahre vor dem Projektstart Englischlehrer verhaftet. Das Problem wurde gelöst, indem die Projektmitarbeiter Englischunterricht bekamen. Der Interviewte beobachtete, dass die Chinesen in den 1,5 Projektjahren die Sprache schneller gelernt hätten, als dies andersherum von Deutschen zu erwarten gewesen wäre. Ein weiterer Interviewte erwähnte Sprachschwierigkeiten in einem aktuelleren Projekt, in dem chinesische Kollegen ebenfalls schlecht die Projektsprache Englisch sprachen.<sup>517</sup>

**Arbeitsweise:** Allgemein gab es aufgrund der sich voneinander stark unterscheidenden deutschen und chinesischen Kultur viele Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Projektmitgliedern.<sup>518</sup> Grundsätzlich war es für den deutschen Interviewten deutlich einfacher mit chinesischen Kollegen zu arbeiten, die bereits in Joint Ventures oder im Ausland gearbeitet hatten. Als sehr wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bezeichnet der Interviewte, dass die kulturellen Sicht- und Handlungsweisen gegenseitig erkannt und verstanden werden. Ein Interviewter beobachtete, dass Mitarbeiter im Umgang mit dem neuen ERP-System eine Funktion nur anwandten, wenn sie sich sicher fühlten und die Auswirkungen der Funktion kannten. Ansonsten verwendeten sie die Funktion oder gar das ganze System nicht. Der Interviewte empfand, dass nach der chinesischen Mentalität Hindernisse oft umgangen statt gelöst wurden, indem andere Wege zum Ziel ausprobiert wurden. Dies stand im Gegensatz zur analytischen und geradlinigen Vorgehensweise des Interviewten, einem deutschen Informatiker. Eine Lösung für Konflikte, die aufgrund von unterschiedlichen Arbeitsweisen zwischen chinesischen und deutschen Projektmitgliedern zustande kamen, war, dass ein Hongkong-Chinese als lokaler anwendungszuständiger Buchhaltungsleiter eingesetzt wurde, der die westliche Arbeitsweise kannte. Er hatte nämlich in Hongkong studiert und schon für ein internationales Beratungsunternehmen gearbeitet. Dadurch war er mit US GAAP vertraut und mit den westlichen Sitten, was die Zusammenarbeit sehr erleichterte. Auch in Shanghai wurde ein Projektleiter eingesetzt, der Erfahrung mit westlichen Arbeitsweisen hatte: Er war in Singapur geboren und orientierte sich an westlichen Arbeitsweisen. Insges-

---

<sup>516</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2. Hierauf beziehen sich auch die folgenden vier Sätze.

<sup>517</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1.

<sup>518</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2 für den Absatz.

samt war für den Interviewten die ERP-Einführung in der Stadt Shanghai erfolgreicher als die in einer ländlichen Region.

**Hierarchie:** Ein Interviewter erlebte häufiger, dass seine chinesischen Kollegen Anweisungen von oben ausführten, ohne sie zu hinterfragen.<sup>519</sup> Wenn eine Anweisung ausnahmsweise verweigert wurde, so geschah das auf eine eher stoische Art. Der Interviewte vermutete, dass die hierarchischen Gesellschaftsstrukturen in China historisch bedingt sind. Dieses hierarchische Verhalten war stärker in ländlichen als in städtischen Regionen ausgeprägt.

**Vertrauensaufbau:** Vier Interviewte erwähnten die Herausforderung, Vertrauen zu Chinesen aufzubauen. Bei einem Projekt wurde versucht, vor dem eigentlichen Kick-Off-Termin des Projektes über Telefonkonferenzen Vertrauen aufzubauen, zu denen z. T. das gesamte Einführungsteam eingeladen wurde.<sup>520</sup> Der Interviewte beobachtete, dass das Teamgefühl schwer auf diese Weise aufzubauen war, da die persönliche Komponente für einen Vertrauensaufbau fehlte. Ein anderer Interviewte machte ähnliche Erfahrungen bzgl. eines anderen Projektes. Er fand es schwierig, einen persönlichen Kontakt aufzubauen, umso mehr, wenn sich die Projektmitglieder in den drei bis sechs Monaten vor dem Projektstart nur über Telefon kannten.<sup>521</sup> Ein dritter Interviewte beobachtete, dass auch während des Projektes vor Ort in China die Chinesen und Deutsche sehr distanziert miteinander umgingen.<sup>522</sup> Um die Teammitglieder einander näher zu bringen, wurden gemeinsame Aktivitäten nach Feierabend auf Initiative des chinesischen Buchhaltungsleiters unternommen (der bereits im Abschnitt „Arbeitsweise“ erwähnte Hongkong-Chinese). In einem vierten Fall wurde ein persönliches Verhältnis zwischen den Kulturen dadurch aufgebaut, dass ein chinesischer Muttersprachler ins Kernteam des Einführungsprojektes nach Deutschland geholt wurde.<sup>523</sup>

**Zeitverständnis:** Die chinesischen Projektmitglieder konzentrierten sich sehr auf ihr Tagesgeschäft, wodurch sie langfristig gesetzte Arbeitspakete vernachlässigten oder, nach Meinung des Interviewten, gar vergaßen.<sup>524</sup>

---

<sup>519</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2 für den Absatz.

<sup>520</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>521</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1.

<sup>522</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>523</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>524</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

Aktuelle Themen verdrängten auf diese Weise vorher erteilte langfristige Aufgaben, ohne Berücksichtigung der Priorität oder Wichtigkeit.

**Technische Ausstattung:** Aufgrund des chinesischen Umgangs mit Anweisungen von Vorgesetzten kam es in einem Projekt zu Serverproblemen.<sup>525</sup> Die Unternehmensleitung in China (ein Deutscher) hatte nämlich vorgegeben, dass Strom im Unternehmen zu sparen sei; deswegen sollten auch die Klimaanlage des Serverraumes über Nacht ausgeschaltet werden. Lokale Projektmitarbeiter, die für den Serverraum zuständig waren, haben die Angaben befolgt, obwohl sie hätten vorhersehen können, dass es der Technik schaden könnte. Eine Überhitzung der Server war die Folge. Der Unternehmensleiter war davon ausgegangen, dass, wenn seine Anweisung nicht angebracht gewesen wäre, er darauf hingewiesen worden wäre. Eine Lösung für dieses Problem wäre gewesen, die chinesischen Kollegen besser zu kontrollieren. Keine Lösung ist, den Server außerhalb Chinas aufzustellen, denn diese Form von Hosting wird von der chinesischen Regierung nicht erlaubt.<sup>526</sup> Deswegen muss die Hardware, auf der die betrieblichen Anwendungsprozesse laufen, im Unternehmen vor Ort sein.

**Anzahl Landesspezifika:** In einem Projekt kamen sehr viele Probleme aufgrund der zahlreichen Landesspezifika auf.<sup>527</sup> Der Interviewte merkte an, dass die landesspezifischen Probleme in seinem Projekt hätten vermieden werden können, wenn das gesamte Team mehr vor Ort in China gewesen wäre. Dies hätte jedoch das noch sehr junge chinesische Unternehmen zu viel gekostet. Eine erprobte Lösung war, einen chinesischen Projektleiter in China einzusetzen, der bereits in der westlichen Welt gearbeitet hatte. Dadurch kannte er westliche Arbeitsweisen und die chinesische Kultur und konnte zwischen den Kulturen vermitteln.

**Länderversion:** Ein Interviewter beklagte, dass die SAP-Länderversion für China ca. 60 Prozent bis 70 Prozent der Unternehmensanforderungen in China nicht abbilden konnte.<sup>528</sup>

---

<sup>525</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2 für den Absatz, wenn nichts anderes vermerkt ist.

<sup>526</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>527</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2 für den Absatz.

<sup>528</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

#### 5.1.2.4.8 Dänemark

**Kommunikationsweise:** In Dänemark kam es oft zu Meinungsverschiedenheiten zwischen dem dänischen Management und den dänischen Projektteilnehmern.<sup>529</sup> Waren die Projektteilnehmer nicht einer Meinung mit ihren Vorgesetzten, so widersprachen sie ihnen, anstatt ihren Anweisungen zu folgen. Auch hatte das Privatleben für die Dänen einen höheren Stellenwert im direkten Vergleich zu ihrer Arbeit, als es in Deutschland nach Meinung des Interviewten üblich ist. Er vermutet, dass dänische Mitarbeiter sich deswegen so verhielten, weil sie keine Angst vor einer Kündigung hatten, da die Arbeitslosigkeit in Dänemark sehr gering war.

#### 5.1.2.4.9 Deutschland

**Kommunikationsweise:** Ein deutscher Projektleiter beklagte die deutsche „Meetingkultur“.<sup>530</sup> Deutsche waren hier häufig sehr diskussionsfreudig, was manche Meetings in die Länge zog. Ein anderer Interviewter hob positiv heraus, dass Probleme in Deutschland bzw. mit Deutschen allgemein anhand von Einzelgesprächen mit den am Problem beteiligten Personen gelöst werden konnten.<sup>531</sup>

**Sprache:** Dadurch, dass die Projektsprache in einem internationalen Rollout Englisch war, hatten auch deutsche Teammitglieder Kommunikationsschwierigkeiten, da sie Englisch nicht wie ihre Muttersprache beherrschten.<sup>532</sup> Mit der Systemsprache hatten die End User in Deutschland keine Probleme, da sie deutsch war.<sup>533</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass es keine sprachlichen Schwierigkeiten in den Schulungen der End User gab, die auf Deutsch gehalten wurden.

**Arbeitsweise:** Zwei deutsche, international sehr erfahrene Projektleiter berichteten von einer gewissen Naivität, mit denen manche deutsche Projektteilnehmer SAP-Einführungen im Ausland nach deutschem Vorbild durchsetzen wollten, was lokal zu Widerstand führte (wie z. B. in Brasilien).<sup>534</sup> Einer merkte an, dass häufig versucht wird, die deutsche Organisationskultur in anderen nationalen Kulturen einzusetzen.

---

<sup>529</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>530</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>531</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>532</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>533</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>534</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 und SAP21IEI\_DE1. Auf die letzte Literaturangabe bezieht sich auch der folgende Satz.



### 5.1.2.4.10 England

**Projektübergabe:** Ein Interviewter berichtete von Problemen, die aufgrund einer nicht gut verlaufenen Projektübergabe entstanden sind.<sup>535</sup> Der Projektauftrag an das Unternehmen, für das der Interviewte arbeitete, bestand darin, ein Template für eine NAV-Einführung in zwei Niederlassungen eines deutschen Unternehmens zu customizen und zu programmieren. Eine der Niederlassungen war in England, die andere in der Schweiz. Das System vor Ort wurde anschließend von jeweils einem lokalen NAV-Partner angepasst und eingeführt. Die Weitergabe von technischen Informationen an die NAV-Partner verlief unvollständig, denn aus Kostengründen wurde die Projektübergabe innerhalb von drei Tagen abgehandelt. Innerhalb dieser drei Tage fanden Online-Meetings statt und Schulungen wurden durchgeführt, jedoch konnten zeitlich nicht alle wichtigen Informationen zum Implementierungsstatus weitergegeben werden. Um den Einführungsstatus erfolgreich an das weiterführende Unternehmen zu übergeben, hätte mehr Zeit für die Projektübergabe eingeplant werden müssen. Auch wäre es für den deutschen Kunden empfehlenswert, mit dem Unternehmen, der das Template erstellt hatte, einen Supportvertrag für die gesamte Einführungsdauer vor Ort abzuschließen.

**Anzahl Landesspezifika:** Bereits während des Software-Implementierungsprozesses ergaben sich viele neue landesspezifische Anforderungen, sodass das Einführungsprojekt für drei Monate gestoppt werden musste.<sup>536</sup> Insgesamt führte dies zu einer Projektverzögerung um mehr als ein Jahr, sodass der Betrieb der Software erst nach insgesamt zwei bis zweieinhalb Jahren aufgenommen werden konnte.

### 5.1.2.4.11 Finnland

**Kommunikationsweise:** Äußerte der deutsche Interviewte seine Meinung oder gab er Anweisungen, so nahmen es seine finnischen Projektkollegen ohne negierende oder bestätigende Reaktionen an.<sup>537</sup> Dies verunsicherte den Interviewten, weil er dadurch die Meinungen seiner Kollegen nicht einschätzen konnte. In Telefonkonferenzen kam es häufiger vor, dass Finnen 10 Sekunden lang schwiegen, auch nach der abschließenden Frage „gibt es noch Fragen?“ Wenn ihr Chef sprach, dann konnten sie sogar

---

<sup>535</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>536</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>537</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1 für den Absatz.

30 Minuten „reaktionslos“ zuhören. Kam es im internationalen Team aufgrund der unterschiedlichen Kommunikationsart zu Missverständnissen und anschließend zu Problemen, so wurden diese ad hoc im Gespräch geregelt.

**Arbeitsweise:** Der Interviewte, Projektleiter in Finnland, tat sich schwer mit der finnischen Arbeitskultur.<sup>538</sup> Ihm ist aufgefallen, dass Finnen ca. 75 Prozent der Zeit nicht konzentriert bei den Meetings dabei waren. Beispielsweise war es normal, dass sie während der Sitzungen Kurznachrichten auf ihren mobilen Geräten schrieben.

**Vertrauensaufbau:** Den Aufbau einer zwischenmenschlichen Beziehung (zur Förderung der Zusammenarbeit) empfand ein Interviewter als schwierig.<sup>539</sup> Er hatte den Eindruck, dass seine finnischen Kollegen menschenscheu waren. Es war z. B. üblich, dass Finnen im Unternehmen lieber auf den nächsten Fahrstuhl warteten, wenn der Fahrstuhl halb voll war. Der Interviewte erlebte seine finnischen Kollegen als eher introvertierte Menschen, die wenig Small Talk trieben. Er vermisste unter den Projektkollegen, dass beim Vorübergehen an Großraumbüros reingeschaut wurde oder sich zueinander „Mahlzeit“ in der Mittagspause zugerufen wurde, wie er es aus Deutschland kannte. Es war schwierig, spontan nach Feierabend mit den Kollegen gemeinsam etwas zu unternehmen, da die Finnen „Feierabend“ auch als Feierabend sahen. Um den sozialen Kontakt zwischen den Projektteilnehmern aufzubauen, veranstaltete der Interviewte offizielle Projektpartys ca. alle drei Wochen.

**Zeitverständnis:** Ein Projektleiter erlebte Probleme bzgl. der Einhaltung von Terminen in Finnland.<sup>540</sup>

### 5.1.2.4.12 Frankreich

**Gesetz:** Kontenpläne sind in Frankreich gesetzlich vorgeschrieben.<sup>541</sup> Verwendete ein Konzern den internationalen Kontenplan, so wurde der Landeskostenplan operativ eingesetzt und zusätzlich auf dem internationalen Kontenplan gebucht. Ursache entstandener Probleme war in einem Projekt, dass die Landesgesellschaft es meistens schwer verstand, dass sie einen neuen Kontenplan, nämlich den konzernweiten Kontenplan, in-

---

<sup>538</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>539</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>540</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1.

<sup>541</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1 und SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

tegrieren sollte und anders buchen sollte als bislang nur auf Landeskontenpläne.<sup>542</sup> Zusätzlich gab es einen hohen Aufwand für das Mapping der Konzern- und Landeskontenpläne (vgl. Abschnitt zu Belgien für detaillierte Informationen).

**Kommunikationsweise:** Während ein brasilianischer ERP-Systemeinführer keine großen kulturellen Unterschiede zwischen Brasilianern und Franzosen sah, die die Zusammenarbeit belasten könnten,<sup>543</sup> so empfanden sich deutsche Systemeinführer der französischen Kultur etwas ferner. Dies äußerte sich z. B. im französischen Kommunikationsstil. Ein Interviewter merkte an, dass die beste Methode, ein Problem zu lösen, nicht unbedingt das Einzelgespräch mit den am Problem beteiligten Personen war.<sup>544</sup>

**Sprache:** Ein Interviewter merkte an, dass nicht alle Benutzer des Systems Englisch sprachen. Das System in Frankreich lief deswegen auf Französisch.<sup>545</sup> Ein Anderer äußerte, dass Deutsche, die in einem französischen Unternehmen ein ERP-System einführen, Französisch sprechen müssten, auch für den Fall, dass die Projektsprache Englisch sein sollte.<sup>546</sup>

**Commitment:** Ein anderer Interviewter empfand den geschäftlichen Umgang mit Franzosen aufgrund ihrer Verhandlungsart und ihrem geringen Commitment zum Projekt als problematisch.<sup>547</sup>

**Länderversion:** Die Länderversionen für Frankreich wurden als gut empfunden.<sup>548</sup>

### 5.1.2.4.13 Griechenland

**Gesetz:** Kontenpläne sind in Griechenland gesetzlich vorgeschrieben.<sup>549</sup> Deswegen musste das SAP-System im Tochterunternehmen eines inter-

---

<sup>542</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Nähere Informationen zu diesem Fall wurden bereits zu Belgien beschrieben, da sowohl Frankreich als auch Belgien zum gleichen weltweiten SAP-Rollout gehörten.

<sup>543</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1.

<sup>544</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>545</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>546</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

<sup>547</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1. Für weitere Details vgl. Ausführungen in diesem Kapitel zu Mexiko.

<sup>548</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>549</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1 für den Absatz.

nationalen Konzerns so eingestellt werden, dass operativ auf dem Landeskonto plan und zusätzlich auf dem konzernweit eingesetzten internationalen Konto plan gebucht wurde. Auch gab es im Unternehmen die Pflicht, dass pro Buchung ein Zeitstempel gedruckt wurde. Diese Zeitstempelpflicht wurde eingeführt, um Korruption zu erschweren.

**Anzahl Landesspezifika:** Bei einer ERP-Systemeinführung in Griechenland kam es zu gravierenden Problemen aufgrund der Unterschätzung von Landesspezifika.<sup>550</sup> Dadurch stieg der Komplexitätsgrad und das Projekt verzögerte sich, was zu einer Änderung der Einführungsstrategie führte. Die Systemeinführung war Teil eines globalen SAP-Rollouts innerhalb eines internationalen Unternehmens. Das Vorgehen in der fehlgeschlagenen Template-Strategie war, ein erstes Template in Deutschland zentral zu entwickeln, welches anschließend konzernweit in den jeweiligen internationalen Tochtergesellschaften weltweit eingeführt werden und landesspezifische Funktionen nach und nach während der Einführung vor Ort aufnehmen sollte. Die Einführung begann in zwei kleineren Pilotländern, von denen eines Griechenland war. Bei diesen kleineren Einführungen sollte Know-How und Erfahrung für die folgenden Einführungen in den größeren Ländern gesammelt werden. Jedoch stellte sich das Customizing der landesspezifischen Eigenschaften aufwendiger dar als gedacht und der Funktionsumfang des Templates stieg stark an. Verstärkt aufgetretene Probleme hatten ihre Ursache hauptsächlich darin, dass zum einen die Standardprozesse unzureichend vor der eigentlichen Einführung vor Ort detailliert wurden, zum anderen aber auch darin, dass die zentralen Workshops stark von Deutschen gesteuert wurden, die aus der Zentrale des Konzerns in Deutschland kamen. Als Lösung zur Verringerung der Komplexität wurde eine neue Strategie entwickelt. Auf der einen Seite wurde statt der Paralleleinführung eine sukzessive Einführungsstrategie gewählt (vgl. Unterkapitel 3.2.3.2 für den theoretischen Hintergrund zu Einführungsverfahren). Dabei wurden die landesspezifischen Funktionen zu Griechenland zunächst aus dem Template genommen. Eine weitere Maßnahme war, griechische Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess frühzeitig und stärker zu integrieren sowie die Prozesse in den zentralen Workshops stärker zu detaillieren und zu hinterfragen.

---

<sup>550</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1 für den Absatz.

### 5.1.2.4.14 Indien

**Gesetz:** Ein Interviewter empfand es als problematisch, dass in Indien morgens Gesetze erlassen wurden, die umgehend im ERP-System implementiert sein mussten.<sup>551</sup> Ein anderer hatte Ressourcen-Engpässe, als ihm bewusst wurde, dass per Gesetz an Fabrikstandorten Frauen nachts und an Wochenenden nicht arbeiten durften.<sup>552</sup>

**Kommunikationsweise:** In einigen Projekten wurde die Programmierung von Funktionen, die notwendig waren, um lokale Anforderungen – also auch landesspezifische Anforderungen – zu erfüllen, von Programmierern in Indien durchgeführt.<sup>553</sup> Einige Interviewte, die die Geschäftsprozessanalyse durchgeführt hatten und das IT-Konzept ihren indischen Kollegen zur Implementierung vermitteln mussten, hatten etliche Probleme bei der Kommunikation. Handelte es sich um alltägliche Prozesse, wie z. B. die Programmierung eines Zahlungsprozesses bei unbekanntem Zahlungsmittel, war die Verständigung einfacher.<sup>554</sup> Auch ein Amerikaner indischer Herkunft hatte Probleme bei der Kommunikation von Veränderungen an Funktionen.<sup>555</sup> Sagte ein Amerikaner zum Inder, was er an der programmierten Funktion ändern sollte, so stimmte dieser ihm zu, veränderte aber nichts. Als Lösung wurde in diesem Fall ein schriftliches Dokument verfasst, das alle Anforderungen enthielt, und das von beiden Seiten unterschrieben wurde. Ein anderer Interviewte erlebte, dass, wenn die indischen Programmierer in Arbeitsverzug gerieten oder andere Probleme hatten, sie häufig die Entschuldigung angaben, dass ihnen Testdaten fehlen würden, was aber meistens nicht der Grund war.<sup>556</sup> Um eine offene Kommunikation zwischen den deutschen Auftraggebern und den indischen Programmierern zu fördern und das hierfür notwendige Vertrauen aufzubauen, wurden Projektmitglieder alle acht Wochen nach Indien geschickt, die von dort aus für zwei bis drei Wochen am Projekt arbeiteten (aus eigener Erfahrung fände der Interviewte eine Entsendung alle sechs Wochen im Falle Indiens besser). Ähnlich und mit dem gleichen Hintergedanken wurde in einem anderen Projekt auf ein Kommunikationsproblem reagiert; umgekehrt wurden aber hier drei Inder zum Ort der Projekteinfüh-

---

<sup>551</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.

<sup>552</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>553</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1, SAP15cEI\_DE1 und SAP06pEI\_US3. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>554</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>555</sup> Vgl. SAP06pEI\_US3. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>556</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

rung (Brasilien) eingeladen.<sup>557</sup> Zuvor hatte sich eine Inderin angegriffen gefühlt, als eine brasilianische Kollegin ihr eine E-Mail in Großbuchstaben verfasst hatte (siehe auch Ausführungen zu Brasilien).

**Hierarchie:** Kamen Probleme auf indischer Projektseite auf, so hatte der Interviewte Schwierigkeiten, eine Lösung mit den direkt am Problem beteiligten indischen Teamkollegen zu finden, obwohl er ihnen innerhalb der Projekthierarchie vorgesetzt war.<sup>558</sup> Dieses lag daran, dass die höchste Autorität bei Indern ihr direkter Vorgesetzte in der Linienorganisation ist. Deswegen löste der Interviewte Probleme im Projekt, indem er die funktionale Hierarchiestruktur der indischen Partner zum Vorantreiben des Projektes nutzte und dabei immer darauf achtete, das Gesicht eines jeden Beteiligten zu wahren.

**Ansehen:** Ein deutscher Konzern plante von der Zentrale aus eine SAP ERP-Einführung in einer Tochtergesellschaft in Indien.<sup>559</sup> Deswegen wurde das zentrale deutsche Einführungsteam nach Indien geschickt, um das Team um lokale Mitarbeiter vor Ort zu ergänzen. Die Deutschen haben erfolgreich ein lokales Team gebildet und waren begeistert von den indischen Teamkollegen; auch hatten sie einen sehr kompetenten Key User in das Projekt einbinden können. Als das deutsche Team jedoch wieder in Deutschland war, lief das Projekt entgegen den Erwartungen nicht gut. Bei der Problemanalyse stellte sich heraus, dass der indische Key User der falschen Kaste angehörte und deswegen keine Autorität vor seinen indischen Teamkollegen hatte. Zur Lösung des Problems wurden einige indische Mitarbeiter für mehrere Monate in die Konzernzentrale nach Deutschland geholt, wo sie den deutschen Umgang mit Menschen kennen lernten. Aus Deutschland haben sie ihre Arbeiten, die sie sonst in Indien gemacht hätten, weiterführen können. Dies war eine sehr kostspielige Lösung.

**Vertrauensaufbau:** Um Vertrauen im interkulturellen Team zu schaffen, fanden in zwei Fällen Mitarbeiterentsendungen statt (vgl. Beispiele zu Kommunikationsweise). In einem Fall wurden deutsche Unternehmensberater zu den Entwicklern nach Indien geschickt, von wo aus sie ihre Arbeit

---

<sup>557</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>558</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1 für den Absatz.

<sup>559</sup> Vgl. SAP50rEA\_DE3 für den Absatz.

weiter ausführten.<sup>560</sup> In einem anderen Fall kamen Inder zum Team nach Brasilien.<sup>561</sup>

**Commitment:** Auf der einen Seite beobachtete ein Interviewter, dass aus Angst vor der hohen Arbeitslosigkeit in Indien, Inder sehr niedrige Löhne und/oder sehr lange Arbeits- und Anfahrtszeiten zur Arbeitsstelle in Kauf nahmen.<sup>562</sup> Auf der anderen Seite erlebte ein anderer Interviewte, dass Inder eine eingeschränkte Loyalität zu ihrem Arbeitgeber hatten, und dadurch das Unternehmen für ein besseres Angebot verhältnismäßig schnell verließen.<sup>563</sup> Der Interviewte beobachtete, dass Inder in der Regel zu erst loyal zu sich selbst und auf ihre Nutzenmaximierung ausgerichtet waren, dann waren sie loyal zu ihrem direkten Vorgesetzten und zum Schluss zu ihrem Unternehmen. Um die indischen Teamkollegen im Unternehmen zu halten, gewährte ihr Arbeitgeber (ein Beratungsunternehmen) monetäre Boni, wenn sie z. B. für mindestens 12 Monate im Unternehmen blieben.

**Zeitverständnis:** Zwei Interviewte erwähnten das Problem, dass Inder häufig Zieltermine nicht einhielten. Wenn Amerikaner z. B. den 12. März als Zieltermin angaben, so meinten sie genau den 12. März.<sup>564</sup> Für die Inder war aber der 15. März auch im Rahmen des Zieltermins. Dieses Problem konnte nicht wirklich gelöst werden. Manchmal wurde das Problem eskaliert und der CEO um Hilfe gebeten. Ein anderer Lösungsweg wurde von einem Beratungsunternehmen gewählt: Monetäre Boni wurden den indischen Projektkollegen gewährt, wenn sie ihre Zieltermine einhielten.<sup>565</sup>

**Projektumfeld – Gesundheit:** Der Monsun führte häufig zu gesundheitlichen Problemen bei Ausländern.<sup>566</sup> Deswegen klärte der Interviewte, welcher Projektleiter in Indien war, vor jedem Projektaufenthalt in Indien, ob und bei welchen Krankheitszuständen erkrankte Projektmitglieder in Indien behandelt werden können oder ob sie besser in Deutschland behandelt werden sollten. Im Falle einer Behandlung in Indien klärte der Projektleiter vorab, welche Ärzte und welche Krankenhäuser aufgesucht werden sollten. Um im Falle einer Erkrankung sofort zu reagieren, händigte der

---

<sup>560</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

<sup>561</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1.

<sup>562</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>563</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

<sup>564</sup> Vgl. SAP06pEI\_US3. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>565</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>566</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

Projektleiter vor einem Auslandsaufenthalt seinen Teammitgliedern eine Willkommensmappe mit den wichtigsten Informationen hierzu aus.

### 5.1.2.4.15 Indonesien

**Projektumfeld – Politische Unruhen:** Während eines Einführungsprojektes in Indonesien brach eine Revolution in Jakarta aus.<sup>567</sup> Deswegen wurde das Projekt innerhalb von 24 Stunden abgebrochen und die Projektmitglieder aus Indonesien evakuiert. Das Projekt wurde später mit zeitlichem Verzug von Bangkok (Thailand) aus zu Ende geführt.

### 5.1.2.4.16 Italien

**Gesetz:** Die Organisationsstruktur eines SAP-Systems kann aus steuerlichen Gründen je Unternehmen unterschiedlich sein.<sup>568</sup> Ein Interviewter berichtete, dass in einem Konzern ein zusätzlicher Buchungskreis für die Schweiz angelegt wurde, in den Fertigprodukte aus Italien erst als geliefert eingebucht wurden, bevor sie verkauft wurden. Um die Landesgesetze nicht zu verletzen, gab es vor Ort einen Projektleiter und zusätzlich wurden externe Experten hinzugeholt (Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater). Der Interviewte stellte fest, dass es wichtig ist, möglichst früh Experten zu gesetzlichen Fragen ins Team zu holen (waren große Unternehmensberatungen ins Projekt involviert, so hatten sie z. T. selbst Wirtschaftsprüfer angestellt, die schnell ins Projekt geholt werden konnten). Diese Lösung funktionierte bei einem konzernweiten SAP-Rollout in einem deutschen Konzern nur langsam, wodurch Unsicherheiten länger bestehen blieben und das Projekt gebremst wurde.

**Sprache:** Ein Interviewter merkte an, dass er Schwierigkeiten hatte, sich mit Italienern in der Projektsprache Englisch zu unterhalten.<sup>569</sup> Deswegen sollten die Projektmitglieder Italienisch sprechen, wenn die Anforderungen an einem in Italien eingesetzten ERP-System technisch umgesetzt werden sollten. Sprachliche Schwierigkeiten erwähnte auch ein dritter Interviewter.<sup>570</sup> Während einer Diskussion auf Englisch bzgl. des Templates für Italien kam es zu sprachlichen Missverständnissen. Die Italiener hatten nämlich auf Anfrage bestätigt, dass sie über einen Frachtkostenprozess abgestimmt hätten. Nach einem Monat stellte sich jedoch heraus, dass dies

---

<sup>567</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>568</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>569</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>570</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden fünf Sätze.



nicht stimmte und ihre Zustimmung auf sprachlich bedingte Missverständnisse zurückzuführen war. Eine Projektverzögerung war die Folge. Als Lösung für das Sprachproblem wurden Kollegen mit lokalen Sprachkenntnissen ins Projektteam aufgenommen. Ein anderer Interviewter erwähnte, dass aufgrund der mangelnden Sprachkenntnisse der User das ERP-System in Italien auf Italienisch war.<sup>571</sup>

**Commitment:** Ein Interviewter erwähnte Probleme bei Verhandlungen mit Italienern.<sup>572</sup> Die Verhandlungen zogen sich hin und es wurden kaum konkrete Entscheidungen getroffen, was auf ein geringes Commitment zum Projekt hindeutete.

**Länderversion:** Ein Interviewter bezeichnete die SAP-Länderversion für Italien als gut.<sup>573</sup>

### 5.1.2.4.17 Japan

**Kommunikationsweise:** Zwei Unternehmensberater hatten in unterschiedlichen Projekten in Japan Kommunikationsprobleme. Während Projektmeetings mit japanischen Projektmitarbeitern für eine System-einführung in Japan beobachtete ein deutscher Unternehmensberater häufig ein ihm fremdes Verhalten.<sup>574</sup> An den Meetings nahm immer ein Japaner teil, der den restlichen Japanern vorgesetzt war. Dieser nahm nicht an Diskussionen während des Meetings teil, obwohl er die Projektsprache Englisch sprach. Wenn z. B. die Unternehmensberater ihr Vorhaben vortrugen, diskutierten darüber die Japaner noch während des Meetings auf Japanisch miteinander, während ihr Vorgesetzter ihnen zuhörte. Hatten die Japaner ihre Diskussion beendet, so wiederholte ihr Vorgesetzter das Ergebnis der Diskussion auf Englisch und seine niedriger gestellten japanischen Kollegen nickten ihm zu, als wäre es seine Idee gewesen. Diese Vorgehensweise empfand der Interviewte als eigenartig. Nach seinen Erfahrungen sind die Japaner sehr nah an dem ihm bekannten japanischen Stereotyp. In einem Meeting wurde z. B. speziell über die Abbildung eines Geschäftsprozesses diskutiert. Der Unternehmensberater und seine deutschen Kollegen haben der japanischen Seite eine Abbildungsmöglichkeit des Prozesses vorgeschlagen, die von den Japanern abgelehnt wurde. Diese sagten dabei nicht, was ihnen nicht gefallen hatte,

---

<sup>571</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>572</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>573</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>574</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1 für den Absatz, wenn nichts anderes vermerkt ist.

sondern redeten „drum herum“, bis die Deutschen selbst darauf kamen. Um den Verständigungsprozess zu verbessern, hatten die deutschen Berater bei den folgenden Prozessabstimmungen immer mehrere Varianten vorbereitet. Nach drei bis fünf Vorschlägen passte meistens eine der Varianten. Die Kommunikationsstrategie der deutschen Berater wurde dahingehend angepasst, dass sie nicht direkt nachfragten, was den Japanern an der Darstellung nicht gefiel, und sich gesichtswahrend verhielten. Eine Strategie war zu äußern, dass der japanische Vorschlag sehr gut klinge, sich kurz untereinander im deutschen Teilteam zu beraten und anschließend bzgl. einzelner Punkten bei den Japanern nachzuhaken. Wichtig hierbei war, nicht das gesamte Konzept in Frage zu stellen. Eine andere Kommunikationsstrategie war, nach den Unterschieden zwischen ihrem und dem japanischen Konzept zu fragen. Auch baten die deutschen Berater manchmal darum, dass ihnen der Prozess noch einmal erklärt wird. Der Interviewte bemerkte, dass es wichtig war, sich sehr gut auf die japanische Kommunikationsart vorzubereiten, was ein anderer Berater bestätigte.<sup>575</sup> Dieser nahm vor seiner Entsendung nach Japan an einem zweitägigen Workshop teil, der von einer Japanologin gehalten wurde und die Teilnehmer auf Land, Leute, Kultur, Ausdrucksformen und Kommunikation vorbereitete. Zuvor hatte der Interviewte bereits Kommunikationsschwierigkeiten mit Japanern erfahren, die geschlossen kommunizierten, nie „nein“ sagten und mit denen es nicht möglich war, Probleme in einem offenen Gespräch zu lösen.

**Sprache:** Die Kommunikation wurde aufgrund der Sprachschwierigkeiten erschwert. Beispielsweise berichtete ein Interviewter, dass er häufig mit Japanern zusammengearbeitet hat, die schlecht die allgemeine Projektsprache Englisch sprachen.<sup>576</sup> Ein anderer merkte an, dass im Projekt das Kernteam aus der Zentrale Deutsch sprach, die lokalen Projektmitglieder Japanisch, und im Gesamtteam Englisch gesprochen wurde.<sup>577</sup> Sprachschwierigkeiten entstanden schon alleine dadurch, dass Englisch für beide Seiten nicht die Muttersprache war, weswegen Kommunikation und Nachfragen sehr viel Zeit in Anspruch nahmen. Dadurch verzögerte sich das Einführungsprojekt um drei Monate, was das Projektteam demotivierte. Um das Projekt erfolgreich abzuschließen, wurde der höhere Zeitaufwand in Kauf genommen. Auch wurden z. T. lokale fachliche Experten dazuge-

---

<sup>575</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

<sup>576</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1.

<sup>577</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

kauff. Reine Dolmetscher wurden nicht hinzugezogen, da eine fachliche Diskussion im Projekt wichtig war.

**Arbeitsweise:** In der Zusammenarbeit stellte ein Interviewter fest, dass die Japaner eine Konsenskultur pflegen und ein sehr großes Qualitätsbewusstsein haben, das höher als das deutsche, amerikanische und russische sei.<sup>578</sup> Dem Interviewten fiel auf, dass die Japaner sich ihrer Arbeit sehr hingaben und nicht gern Urlaub nahmen, um ihren Kollegen keine doppelte Arbeit zuzumuten.

**Anzahl Landesspezifika:** Den kulturellen Unterschied zu den Japanern empfand ein brasilianischer Projektleiter als sehr groß<sup>579</sup> und auch ein deutsches Projektmitglied teilte diese Empfindung, das häufig People Advocate<sup>580</sup> in Projekten war.<sup>581</sup> Letzterer betonte, dass ihm dieser kulturelle Unterschied bewusst gewesen war, bevor er mit japanischen Kollegen gearbeitet hatte. Im Projekt waren die Japaner sehr nachsichtig, da sie sich des Mentalitäts- und Kommunikationsproblems bewusst waren. Insgesamt empfand der Interviewte seine Erfahrungen in Japan als „etwas Anderes“. Kamen innerhalb des Projektteams Missverständnisse auf oder machten die Japaner „Fehler“, so war ein neutrales Verhalten die beste Lösung.

**Hierarchie:** Ein Interviewter war Projektleiter einer Systemeinführung in Japan.<sup>582</sup> Ihm unterstellt waren Japaner, die in der Linienorganisation verhältnismäßig hohe Ränge bekleideten. Dies führte dazu, dass sie den Projektleiter nicht als Vorgesetzten anerkannten. Das zeigte sich darin, dass sie nicht über ihn kommunizierten, sondern über ihre Linienvorgesetzten. Denn im Gegensatz zu Deutschland wurde Fachliches von Disziplinärem in Japan nicht getrennt. Als Lösung wurde bei der Zusammenstellung der nächsten Projektteams die Unternehmenshierarchie berücksichtigt.

**Ansehen:** Bei einem Systemfehler, der einen wichtigen Kunden der japanischen Niederlassung unangenehm traf, erlebte der Interviewte ein ungewöhnliches Verhalten: In einem Projekt trat ein Systemfehler während der Go-Life-Phase auf, was beim Kunden der japanischen Niederlassung

---

<sup>578</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>579</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1.

<sup>580</sup> Der People Advocate kümmert sich um die Mitarbeiter im Projekt. In internationalen Projekten wird er dadurch mit interkulturellen Herausforderungen oder länderspezifischen Fragestellungen konfrontiert.

<sup>581</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

<sup>582</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1 für den Absatz.

zu Probleme im Bestellvorgang führte.<sup>583</sup> Die Ursache des Problems lag darin, dass das Implementierungsteam eine Prozessänderung im Produkktivsystem vorgenommen hatte, die vorher noch nicht fehlerfrei getestet worden war. Bei der Problembewältigung zwischen den Unternehmen stand nicht die Schuldfrage im Vordergrund, sondern der Akt der Entschuldigung. Das gesamte Implementierungsteam musste nämlich beim Kunden des Unternehmens antreten und ihm das Problem und dessen Ursache erklären. Der Kunde reagierte darauf, indem er eine Zeit lang Bestellungen nicht über das System abhandelte (was inzwischen wieder möglich war), sondern mehrere Bestellungen per Fax schickte. Dies Verhalten des Kunden führte zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand für die japanische Niederlassung, wurde aber als Reaktion auf den Implementierungsfehler akzeptiert. Nach einiger Zeit hat der Kunde von sich aus wieder über das System bestellt und der Vorfall war damit erledigt.

**Gender:** Ein Interviewter empfand die japanische Geschäftskultur als von Männern dominiert.<sup>584</sup> Er beobachtete z. B., wie eine nicht japanische Frau im Team zunächst von ihren männlichen Kollegen nicht beachtet wurde. Nach ungefähr 20 Minuten, in denen sie ihr Wissen offen präsentierte, waren ihre japanischen Kollegen von ihrer fachlichen Qualifikation überzeugt und akzeptierten sie schließlich im Team. Eine Projektleiterin machte die Erfahrung, dass wenn Frauen zu Meetings einladen, die zwar die Projektleitung innehatten, aber nicht die Sekretärin des japanischen Chefs waren, die japanischen Kollegen nicht zu diesen Meetings erschienen.<sup>585</sup> Deswegen stellte diese Projektleiterin immer die Unterstützung des höchsten Management-Levels sicher, wenn sie Projektmeetings einberief.

**Technische Ausstattung:** Aufgrund der japanischen Hardware kam es zu Schwierigkeiten bei der Datenmigration.<sup>586</sup> Dies lag daran, dass westeuropäische Mitarbeiter nicht richtig mit der japanischen Tastatur arbeiten konnten. Das verursachte Probleme im Upload-Programm (z. B. wurden hier Dateien unbeabsichtigt verschoben). Der Interviewte hatte deswegen zwei Rechner zur Verfügung, sein europäisches Laptop und einen lokalen Rechner, an dem er auswendig gelernte Transaktionscodes eintippen konnte. Er musste den japanischen Rechner hinzuziehen, weil die Firewall auf seinem Laptop keine Single Byte (für die Sprachen Deutsch und Eng-

---

<sup>583</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

<sup>584</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>585</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>586</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1 für den Absatz.

lich) und Double Byte (zur Abbildung japanischer Sprachzeichen) gleichzeitig zuließ. Für dieses Vorgehen war ein höherer Zeitaufwand und viel Geduld nötig.

### 5.1.2.4.18 Kanada

**Kaum/keine Probleme:** Ein Interviewter äußerte, dass es bei einer Einführung in Kanada keine Probleme gab, da die Länderversion einfach zu implementieren war.<sup>587</sup>

### 5.1.2.4.19 Kasachstan

**Gesetz:** Ein Interviewter beklagte kurzfristige Gesetzesänderungen während eines Einführungsprojektes in Kasachstan.<sup>588</sup> Das im Rahmen dieser Arbeit geführte Interview fand einen guten Monat vor der Produktivsetzung des ERP-Systems statt. Termin für die Produktivschaltung war der 1. Januar 2009. Zum Zeitpunkt des Interviews wusste der Befragte zwar, dass neue Rechnungslegungsstandards zum 1. Januar verabschiedet werden sollten, hatte jedoch noch keine offiziellen Informationen – obwohl die neuen Gesetze zum 1. Januar dann sofort im System berücksichtigt werden mussten.

### 5.1.2.4.20 Kolumbien

**Gesetz:** Ein separater Kontenplan wurde von der Regierung vorgeschrieben.<sup>589</sup> Darüber hinaus galt für die Partnerländer in der *Región Andina*<sup>590</sup> eine erweiterte Quellensteuer.

**Prozess:** Die Inflation verkomplizierte die unternehmensinternen Bewertungen.<sup>591</sup> Zusätzlich musste ein Index-Preis im System berücksichtigt werden.

**Zeitverständnis:** Während eines Einführungsprojektes in Kolumbien wurden den Projektmitgliedern rechtzeitig Projektaufgaben mitgeteilt.<sup>592</sup> Die Projektmitglieder hatten z. B. drei Wochen Zeit für die Erledigung dieser

---

<sup>587</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>588</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>589</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>590</sup> Zu dieser Region gehören die Länder: Kolumbien, Ecuador, Guyana, Panama, Peru, Surinam und Venezuela; vgl. ACNUR (2010).

<sup>591</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>592</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

Aufgaben, hatten dann aber ihre Aufgaben drei Tage vor dem Zieltermin noch nicht angefangen und gerieten in Zeitnot, sodass einige Aufgaben unerfüllt blieben. Zur Lösung des Problems wurde ein detaillierter Arbeitsplan erstellt, indem kleinere Arbeitspakete mit kurzfristigen Zeitangaben verteilt wurden.

### 5.1.2.4.21 Kroatien

**Anzahl Landesspezifika:** Der Interviewte wurde damit beauftragt, ein Problem zu analysieren, das die Zusammenarbeit zwischen einem SAP-Beratungsunternehmen aus Südafrika und dessen Auftraggeber (einem weltweit vertretenen deutschen Konzern) erschwerte.<sup>593</sup> Der Konzern hatte aus Kostengründen ein Beraterteam aus Südafrika damit beauftragt, ein SAP ERP-System in Kroatien und der Slowakei einzuführen. Das Problem lag in der kulturellen Andersartigkeit der Berater und der lokalen Projektmitglieder.

### 5.1.2.4.22 Malaysia

**Kaum/keine Probleme:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollout-Projektes im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung empfand die SAP-Einführung in Malaysia als „nicht schwierig.“<sup>594</sup>

### 5.1.2.4.23 Mexiko

**Kaum/keine Probleme:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollout-Projektes im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung empfand die SAP-Einführung in Mexiko als „nicht kompliziert.“<sup>595</sup>

**Prozess:** Während eines Einführungsprojektes in Mexiko wollten externe Unternehmensberater die Prozesse in der Lagerverwaltung optimieren, indem sie eine mobile Datenerfassung via Barcode-Scanner einführen wollten, was die Mitarbeiterkosten im Lager langfristig senken würde.<sup>596</sup> Dieses wurde jedoch vom Kunden abgelehnt, denn mehr Lagermitarbeiter zu beschäftigen war günstiger als die Prozessoptimierung.

---

<sup>593</sup> Vgl. SAP59uIK\_DE3 für den Absatz.

<sup>594</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>595</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>596</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 für den Absatz.

**Sprache:** Bei einem globalen Rollout musste das System in Mexiko aufgrund der spanisch sprechenden User auf Spanisch eingerichtet werden.<sup>597</sup>

**Commitment:** Ein Projektmitarbeiter berichtete, dass während eines weltweiten SAP-Rollouts die Einführung in Mexiko alle drei Wochen vor dem Scheitern stand.<sup>598</sup> Die Ursache des Problems war, dass unter den Mexikanern das Commitment für das Projekt nicht groß war, was immer wieder zu Diskussionen und Infragestellung des Projekts führte. Bereits bei den Verhandlungen mit der mexikanischen Tochtergesellschaft eines deutschen Konzerns, der den konzernweiten ERP-System-Rollout plante, war kein Commitment zu spüren. Das Einführungsteam aus der Zentrale in Deutschland führte die Verhandlungen, in denen es darum ging, ob die Tochtergesellschaft das System einführen wollte. Drei Monate nach den ersten Gesprächen wurden die Verhandlungen wieder aufgenommen und ein dreistündiges Meeting einberufen. Die Mexikaner stimmten der Einführung mit einem undetaillierten „Ja“ zu. Im Vergleich dazu stellte die japanische Tochtergesellschaft, mit der die gleichen Verhandlungen parallel geführt worden waren, ein detailliertes Konzept nach den drei Monaten im Meeting vor (z. T. mit Zeitaufwandsangaben in Stunden pro Jahr). In Japan gab es später keine Probleme bzgl. des Commitments zur Systemeinführung.

**Zeitverständnis:** Ein Interviewter erlebte in Mexiko Probleme in der Zusammenarbeit mit den mexikanischen Teamkollegen, weil diese mit der Erfüllung ihrer Aufgaben nicht nachkamen.<sup>599</sup> Hatten die Mexikaner drei Wochen Zeit, ihre Aufgaben zu erledigen, so hatten sie meistens ihre Aufgaben zwei Tage vor dem Zieltermin noch nicht angefangen. Eine Lösung wurde schnell gefunden: Der Projektleiter verteilte kleinere Arbeitspakete.

### 5.1.2.4.24 Pakistan

**Gesetz:** Ein Interviewter erlebte während einer Systemeinführung in Pakistan häufige Wechsel der Regierungsmehrheiten.<sup>600</sup> Dadurch änderten sich auch häufig die Gesetze, was deren Implementierung im System aufwendig machte. Der Interviewte erlebte z. B. im Zusammenhang mit

---

<sup>597</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>598</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 für den Absatz. Der Interviewte erzählte von ähnlichen Commitment-Situationen in Frankreich, Italien und Spanien.

<sup>599</sup> Vgl. SAP10iEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>600</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1 für den Absatz.

gesetzlichen Vorschriften zum Mindestpreis eines Produktes drei Veränderungen innerhalb eines Jahres (jedes Produkt hat einen gesetzlichen Mindestpreis, der zur steuerlichen Bemessungsgrundlage wird, wenn das Produkt unter diesem Preis verkauft wird).

### 5.1.2.4.25 Polen

**Gesetz:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollout-Projektes im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung äußerte, dass Probleme bzgl. der polnischen Gesetzgebung allgemein vorgekommen seien.<sup>601</sup> Bei einer NAV-Einführung gab es auch Probleme bei der Umsetzung von gesetzlichen Vorschriften.<sup>602</sup>

**Prozess:** Während einer NAV-Einführung bei einer polnischen Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens kam es zu Schwierigkeiten im Umgang mit erhaltenen gedruckten Rechnungen.<sup>603</sup> Beim Mutterkonzern war es üblich, auf diesen Rechnungen einen Strichcode hinzuzufügen, und sie anschließend für die Archivierung im System einzuscannen. Dieser Vorgang wurde nicht in Polen akzeptiert, weil dort nicht auf die Rechnungen geschrieben werden sollte. Auch während einer SAP-Einführung beklagte ein Interviewter Probleme bzgl. der Abbildung von Prozessen.<sup>604</sup>

**Sprache:** Während eines NAV-Einführungsprojektes in Polen klagte der Interviewte über viele Probleme mit der Geschäftsleitung des Mutterkonzerns in Deutschland.<sup>605</sup> Deswegen war es unbedingt erforderlich, dass die Abteilungsleiter in Polen, welche im Projekt mitwirkten, sowohl Deutsch als auch Polnisch sprachen. Der Interviewte war Pole und hatte in Deutschland beim Mutterkonzern gearbeitet. Er wurde als Schnittstelle zwischen dem Mutterkonzern und dem Tochterunternehmen in Polen eingestellt, wo das Customizing am System durchgeführt wurde.

**Hierarchie – Verhältnis zwischen Mutterunternehmen und Tochtergesellschaft:** Der Interviewte empfand die Kommunikation zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft als sehr schwierig.<sup>606</sup>

---

<sup>601</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>602</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>603</sup> Vgl. NAV01eEI\_PL3. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>604</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>605</sup> Vgl. NAV01eEI\_PL3 für den Absatz.

<sup>606</sup> Vgl. NAV01eEI\_PL3.



**Ansehen:** Der Interviewte erlebte Spannungen zwischen den Prozessoptimierern (einem binationalen Team) und den Verantwortlichen des Quality Managements.<sup>607</sup> Der Interviewte vermutete, dass dieses lediglich aus Imagegründen entstanden war, denn trotz der Konflikte zertifizierte das Quality Management fast jeden Prozess.

### 5.1.2.4.26 Portugal

**Gesetz:** Ein Interviewter stellte fest, dass sich gesetzliche Vorschriften im Bereich der Personalwirtschaft schnell änderten (z. B. Bestimmungen zu Krankenkassen) und deswegen häufiger Wartungspatches eingespielt werden mussten.<sup>608</sup> Darüber hinaus war der Kontenplan gesetzlich vorgeschrieben, was zu Problemen bei portugiesischen Gesellschaften von internationalen Konzernen führte, welche konzernweit den internationalen Kontenplan verwenden. Der portugiesische Kontenplan musste operativ eingesetzt werden, zusätzlich wurde parallel auf den internationalen Kontenplan gebucht. Probleme mit dem vorgeschriebenen Landeskontenplan, die ähnlich gelöst wurden, erlebte auch ein anderer Interviewter im Rahmen eines konzernweiten Rollouts in unterschiedlichen Ländern.<sup>609</sup> Die Probleme in Portugal und deren Lösungsstrategie waren den Vorkommnissen in Belgien sehr ähnlich (s. Beschreibung zu Belgien).

### 5.1.2.4.27 Rumänien

**Gesetz:** Das Kernteam für die Implementierung in Rumänien im Rahmen eines konzernweiten Rollouts kannte manche staatlichen Vorgaben nicht.<sup>610</sup> Beispielsweise wird nach dem „Red Storno“-Prinzip storniert: Die Kontierung beim Storno bleibt gleich, wobei die Zahl im System ins Negative umgewandelt wird. Eine weitere staatliche Vorgabe ist, dass ein Rechnungseingang nicht gebucht werden darf, bevor die Ware angekommen ist. Um die gesetzliche Herausforderung bei der ERP-Systemeinführung zu meistern, musste das Team sich erst mit den staatlichen Vorgaben auseinandersetzen.

**Sprache:** Ein Interviewter erlebte sprachliche Schwierigkeiten aufgrund der unterschiedlichen Nationalitäten der Teilteams, die von der Analyse eines Geschäftsprozesses bis hin zu dessen Implementierung im System

---

<sup>607</sup> Vgl. NAV01eEI\_PL3 für den Absatz.

<sup>608</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>609</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>610</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1 für den Absatz.

tätig waren (vgl. auch Unterkapitel 5.1.2.4.5).<sup>611</sup> Ein Team in Rumänien entwickelte ein konzernweites ERP-System-Template zur Einführung in unterschiedlichen Ländern. Die Einführungen wurden von einem zentralen Team im Mutterkonzern in Deutschland koordiniert. Diese nahmen die Systemanforderungen der Landesgesellschaften auf, entwickelten ein IT-Konzept<sup>612</sup> und gaben es den rumänischen Entwicklern weiter. Die Kommunikation zwischen den Teams fand auf Englisch statt, was zu Missverständnissen führte.

**Arbeitsweise:** Das Beispiel zu Sprache fortführend, kamen Schwierigkeiten auch aufgrund der Arbeitsweise der rumänischen Entwickler auf.<sup>613</sup> Es kam oft vor, dass sie unklare Anforderungen ignoriert hatten. Die Entwickler haben Informationen aus dem Text mit den fachlichen Spezifikationen (von Deutschen erstellt) über die Copy-Paste-Funktion in den Text mit den technischen Spezifikationen übernommen. Dadurch blieb es unbemerkt, wenn Informationen für die Entwickler unklar waren. Der Interviewte schlug vor, dass die Prozesse einem genauen Monitoring unterzogen werden sollten und auch die technischen Umsetzungen sollten von fachlichen Spezialisten, dem zentralen Team in Deutschland, rückgeprüft werden. Die fachlichen Spezialisten könnten dann bei Unklarheiten zwischen den lokalen Key Usern und den rumänischen Programmierern vermitteln. Hierfür sollten mehr Muttersprachler im Supportteam in Deutschland aufgenommen werden – z. B. rumänische Muttersprachler.

### 5.1.2.4.28 Russland

**Gesetz:** Im Rahmen eines konzernweiten Rollouts kam es aufgrund des vorgeschriebenen Landeskostenplans zu Problemen bei der Systemeinführung in einer Tochtergesellschaft in Russland.<sup>614</sup> Die Probleme waren diesbezüglich in allen Ländern ähnlich, welche einen Landeskostenplan vorschrieben und wurden konzernweit gleich gelöst, indem zwei Kontenpläne eingesetzt wurden – der Landeskostenplan und der konzernweite internationale Kontenplan (s. auch Beschreibung zu Belgien). Im gleichen Team gab es Probleme bzgl. den gesetzlich vorgeschriebenen Stornomodalitäten, mit denen sich das deutsche Kernteam erst auseinandersetzen musste.

---

<sup>611</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>612</sup> Für eine allgemeine Erläuterung des „IT-Konzeptes“ vgl. Kapitel 3.2.3.2.

<sup>613</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>614</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1 für den Absatz.

**Prozess:** Mancher Interviewter war sich der Präsenz von Korruption in Russland sehr bewusst.<sup>615</sup> Ein Unternehmensberater stellte während ERP-Systemeinführungen für Kunden in Russland fest, dass Prozess-transparenz nicht immer erwünscht war – auch wenn Regelungen strikt befolgt werden mussten.<sup>616</sup> Deswegen wurden Automatisierungsmöglichkeiten, die das ERP-System ermöglichte z. T. verhindert. Vor wenigen Jahren wurde in einem Einführungsprozess ein Geschäftsprozess im Warenverkehr so abgebildet, dass an ca. 20 verschiedenen Stellen unterschiedliche Formulare ausgedruckt, gestempelt und anschließend eingescannt werden mussten. Dadurch waren Möglichkeiten für Verschleierungen gegeben. In einem anderen Fall wollte der Interviewte den Zollabwicklungsprozess von Exporten aus Deutschland nach Russland näher beleuchten, da ihm der Prozess für die Umsetzung im System noch nicht ganz klar war. Seine russischen Kollegen antworteten ihm, dass sie nicht darüber sprechen wollten. Der Interviewte vermutete, dass der Grund hierfür Korruption sei. Einem anderen Interviewten fiel auf, dass alle Geschäftsführer des Unternehmens in Russland eine individuelle Berichterstattung verlangten, was zu einem erhöhten Zeitbedarf führte.<sup>617</sup> Bei einer NAV-Einführung in einer russischen Niederlassung eines Schweizer Konzerns erlebte der Projektleiter Widerstand von Seiten der lokalen Mitarbeitern gegen die Einführung der neuen Software und der neuen Prozesse, welche sich nach Schweizer Vorschriften richten sollten.<sup>618</sup> In der russischen Niederlassung, in der zehn Mitarbeiter Reisen vom Kundenunternehmen nach und aus Russland organisierten und verwalteten, sollte lediglich ein User eingerichtet werden. Und dieser User, eine Buchhalterin, wollte das alte System behalten und ihre Arbeitsweise nicht ändern. Um sie von der neuen Software zu überzeugen, wurde für sie ein Besuch bei einem anderen Unternehmen in Russland organisiert, das erfolgreich NAV einsetzte. Dort konnte sie schließlich ihre Kritikpunkte klären. Auch war das Projektmanagement häufiger vor Ort, um den Widerstand zu senken.

**Kommunikationsweise:** Der Interviewte erfuhr ein sonderbares Verhalten von Seiten des Projektleiters der russischen Seite.<sup>619</sup> Dieser kam nämlich erst zum letzten Drittel eines Workshops, den der Interviewte an ei-

---

<sup>615</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>616</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden sechs Sätze.

<sup>617</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>618</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz. Bei diesem Beispiel ist nicht klar, ob es sich hier um ein länderspezifisches Problem handelt oder eines, das dem Change Management zuzuschreiben ist und kulturunabhängig ist.

<sup>619</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1 für den Absatz.

nem Freitag bzgl. der Prozessanalyse hielt. Nachdem der Russe dem Deutschen ca. zwei Minuten zugehört hatte, fing er an, diesen 20 Minuten lang zu beschimpfen. Der Interviewte vermutete, dass der russische Projektleiter ihn testen wollte, wie er auf seine Beschimpfungen reagiert. Er war bereits durch den Projektleiter der deutschen Seite über den russischen Kommunikationston informiert worden und hatte bereits beobachtet, dass russische Kollegen sich häufiger gegenseitig beschimpften. Im Allgemeinen haben die Russen sehr direkt kommuniziert, noch direkter, als es der deutsche Unternehmensberater in Deutschland gewohnt war. Er empfiehlt Beratern, auf den russischen Umgangston vorbereitet zu sein.

**Sprache:** Die Projektsprache war zwar Englisch, jedoch war der englische Wortschatz der russischen Projektmitglieder nicht sehr breit und ein ins Projekt Involvierter sprach gar kein Englisch.<sup>620</sup> Da dies im Vorfeld bekannt war, wurde für ein Projektstatusgespräch, an dem dieser teilnahm, ein Dolmetscher engagiert. Die Geschäftsprozessanalyse wurde auf Englisch geführt, so auch die Basisschulung, die spezifische Schulung und die Einführungsschulung.

**Arbeitsweise:** Einem Interviewten fiel während seines Aufenthaltes in Russland auf, dass Gesetze und Regeln sowohl während der Projektarbeit als auch privat nicht genau befolgt wurden – es herrschte eine gewisse Willkür.<sup>621</sup>

**Commitment:** Ein Interviewter machte die Erfahrung, dass während einer Systemeinführung das gesamte Projektteam auf russischer Seite plötzlich von einem anderen Kunden abgeworben wurde, der ihnen eine bessere Entlohnung versprach.<sup>622</sup> Die Implementierung musste abgebrochen werden.

**Projektumfeld – Visabeschaffung:** Der Interviewte, der eine NAV-Einführung in Moskau leitete, berichtete, dass es Probleme bei der Beschaffung von Visa gab.<sup>623</sup> Die Visa waren für seine Projektkollegen aus Deutschland, die nach Russland wegen des Projektes einreisen mussten. Das Visum konnte letztendlich mit Hilfe der Beziehungen des Kundenunternehmens organisiert werden.

---

<sup>620</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>621</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.

<sup>622</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>623</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1 für den Absatz.

**Anzahl Landesspezifika:** Ein Team von deutschen Unternehmensberatern ist zu einer SAP-Systemeinführung nach Russland gefahren in der Annahme, die russische Mentalität sei der deutschen ähnlich.<sup>624</sup> Deswegen haben sich die Unternehmensberater nicht auf die kulturelle Begegnung mit dem russischen Kunden vorbereitet und waren über manche Verhaltensweisen sehr überrascht. Einer der Unternehmensberater erklärte das russische Verhalten damit, dass sich Russland gesellschaftlich in einer Übergangszeit befände, und fasste zusammen, dass seine Erfahrungen in Russland allgemein negativ waren. Aufgrund der Anzahl an Landesspezifika in Russland während eines konzernweiten Rollouts hat die IT-Abteilung der Gesellschaft in Russland mehrere externe Mitarbeiter engagiert, sodass der Anteil an Externen im Projekt die konzernübliche Vorgabe von 5 Prozent überstieg.<sup>625</sup> Ein anderer Unternehmensberater, der eine NAV-Systemeinführung in Russland leitete, berichtete, dass die größten länderspezifischen Probleme, die er bisher in internationalen ERP-Systemeinführungen erlebt hatte, im Projekt in einem Projekt in Moskau auftraten.<sup>626</sup> Dort ging es um die NAV-Einführung für einen User in einer russischen Niederlassung eines Schweizer Konzerns. Die Auswirkungen der landesspezifischen Probleme waren verheerend: Der Echtbetrieb lief erst nach 15 Monaten mit fast einem Jahr Verzögerung und das Budget kam ungeplant in den hohen fünfstelligen Bereich. Im Projekt war ein russischer Navision-Partner für die Prozessumsetzung der Finanzbuchhaltung und für das Berichtswesen engagiert worden. Die Statusberichte fanden via Videokonferenz alle vier Wochen statt und die Meetings vor Ort alle drei Monate. Diese Meetings vor Ort waren besonders wichtig für den Projektverlauf. Neben der NAV-Einführung in Russland hat das gleiche Team die NAV-Einführung im Mutterkonzern in der Schweiz durchgeführt. Aufgrund der landesspezifischen Probleme in Russland und der Schweiz (vgl. auch Unterkapitel 5.1.2.4.29) kamen auch Probleme in der Testphase der Systemeinführungen auf. Die Probleme waren die Folge davon, dass zum einen das gesamte Team überlastet war und es zum anderen an Teamgefühl mangelte. Das Team bestand nämlich aus Mitarbeitern aus drei Gesellschaften, die nach und nach ins Projekt dazugekommen waren – insgesamt bestand das Einführungsteam aus sieben Projektmitarbeitern, davon waren fünf in der Schweiz und zwei in Russland stationiert.

---

<sup>624</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>625</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>626</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

**Länderversion:** Im Falle der Länderversion für Russland wurden 60 Prozent bis 70 Prozent der Unternehmensanforderungen bei einem Einführungsprojekt im Rahmen eines internationalen SAP-Rollouts nicht abgedeckt.<sup>627</sup>

### 5.1.2.4.29 Schweden

**Kaum/keine Probleme:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollouts im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung hatte keine Probleme während der SAP-Einführung in Schweden.<sup>628</sup>

### 5.1.2.4.30 Schweiz

**Kaum/keine Probleme:** Ein Interviewter äußerte, dass er (außer in der Schweiz) in fast jedem seiner internationalen Implementierungsprojekte länderspezifische Probleme bzgl. Gesetz, Sprache und Mentalitätsunterschieden erlebte.<sup>629</sup> Ein zweiter Interviewter bestätigte, dass auch er keine Probleme in der Schweiz erfuhr.<sup>630</sup> Es gab aber auch Interviewte, die Probleme erlebten. Auf diese wird in den folgenden Absätzen eingegangen.

**Gesetz:** Aus steuerlichen Gründen waren im Rahmen eines konzernweiten SAP-Rollouts die Organisationsstrukturen der einzelnen Gesellschaften im SAP-System unterschiedlich abgebildet.<sup>631</sup> Beispielsweise wurde ein zusätzlicher Buchungskreis für die Schweiz eingeführt, wohin Fertigprodukte aus Spanien und Italien geliefert wurden, bevor sie verkauft werden konnten. Um die Legalität der Prozesse zu gewährleisten, wurden Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater als externe Experten hinzugeholt. Auch in einem anderen Projekt wurde aus steuerlichen Gründen ein zentraler Regulierer eingesetzt.<sup>632</sup> Schwierigkeiten mit der Gesetzgebung erfuhr auch ein Unternehmensberater während einer NAV-Einführung in der Schweiz.<sup>633</sup> Beispielsweise gab es Probleme bzgl. der Swiss GAAP und der Systemeinstellungen zur Währung, die per Schweizer Gesetz Landeswährung sein muss, um z. B. bzgl. der Mehrwertsteuer die Fremdwäh-

---

<sup>627</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>628</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>629</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>630</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1.

<sup>631</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze. Weitere Informationen z. B. finden sich unter dem Abschnitt zu Spanien.

<sup>632</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1.

<sup>633</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

rungsbeträge ausrechnen zu lassen. Um die gesetzlichen Probleme am System zu lösen, wurde ein erfahrener externer Berater kurzfristig vom Schweizer Projektleiter engagiert. Dieser Berater war ein ehemaliger Implementierungspartner vom Projektleiter aus Projekten bei einem anderen Kundenunternehmen. Die Folge der Probleme insgesamt war, dass das Projekt um eine bis zwei Wochen überzogen und das Projektbudget um fast 5 Prozent überschritten wurde.

**Projektübergabe:** Ein Interviewter berichtete von Problemen, die dadurch entstanden sind, dass technische Informationen bei einer Projektweitergabe aus zeitlichen Gründen nicht vollständig weitergegeben wurden:<sup>634</sup> Die Übergabe fand zwischen einem deutschen Unternehmen statt, welches das ERP-System für ein Unternehmen in der Schweiz vorkonfiguriert hatte, und einem lokalen NAV-Partner, der dieses Template dann vor Ort einführen sollte (vgl. Unterkapitel 5.1.2.4.10 für eine nähere Erläuterung des Beispiels). Der Interviewte stellte fest, dass für die über die Landesgrenze hinausreichende Projektübergabe mehr Zeit eingeplant hätte werden müssen. Auch wäre es sinnvoll gewesen, hätte der Auftraggeber einen Support-Vertrag für die gesamte Einführungsdauer vor Ort mit dem Unternehmen abgeschlossen, welches das Template erstellt hatte. Dies wurde jedoch aus Budgetrestriktionen unterlassen.

**Anzahl Landesspezifika:** Ein Kernteam von sieben Personen hat NAV in einem Unternehmen in der Schweiz und dessen Niederlassung in Russland eingeführt.<sup>635</sup> Aufgrund landesspezifischer Probleme in beiden Ländern (vgl. auch Unterkapitel 5.1.2.4.28) kamen auch Probleme in der Testphase der Systemeinführungen auf. Diese waren auch darauf zurückzuführen, dass zum einen das gesamte Team überlastet war und es zum anderen an Teamgefühl mangelte. Das Team bestand nämlich aus Mitarbeitern aus drei Gesellschaften, die nach und nach ins Projekt dazugekommen waren. Ein anderer Interviewter merkte an, dass zur Lösung von Problemen, die während der Systemeinführungen in der Schweiz auftraten, Einzelgespräche mit den am Problem beteiligten Teammitgliedern sehr gut geeignet waren.<sup>636</sup>

**Länderversion:** Ein Interviewter berichtete, dass der Bereich zur Finanzbuchhaltung und der Bereich zu Lohn und Gehalt schlecht in der Länder-

---

<sup>634</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>635</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1. Hierauf beziehen sich die folgenden drei Sätze.

<sup>636</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

version programmiert waren, was zu Problemen bei der Einführung der Länderversion in einem Unternehmen in der Schweiz führte.<sup>637</sup>

### 5.1.2.4.31 Slowakei

**Gesetz:** In der Slowakei wird ein Kontenplan gesetzlich vorgeschrieben.<sup>638</sup> Ein internationaler Konzern bekam Probleme diesbezüglich, als er das SAP ERP-System in einem neu gekauften Werk in der Slowakei einführen wollte. Dies lag daran, dass konzernweit der internationale Kontenplan eingesetzt wurde, weswegen dieser im ERP-System des Werkes integriert werden musste. Probleme kamen dadurch auf, dass zwei Kontenpläne parallel eingesetzt wurden, der Landeskontenplan und der internationale Kontenplan. Dies führte auf der einen Seite zu einem erhöhten technischen Aufwand, um die Kontenpläne zu mappen (eine detailliertere Ausführung findet sich unter dem Abschnitt zu Belgien), und auf der anderen Seite zu Unverständnis von Seiten der lokalen Mitarbeiter, die im System deswegen anders buchen mussten (s. nächster Abschnitt). Ein anderer Interviewter aus dem gleichen Projekt in der Slowakei führte an, dass in der Slowakei ein täglicher Nachweis bzgl. der Neubewertung von Fremdwährungen (Forderungen und Verbindlichkeiten) gesetzlich durchgeführt werden musste, während konzernweit die Nachweise und Buchungen monatlich erfolgten.<sup>639</sup> Aus steuerlichen Gründen wurde die Organisationsstruktur des slowakischen Werkes im SAP-System mit vier Buchungskreisen auf insgesamt zwei Systemen (ein System pro Sparte) abgebildet, obwohl die einzelnen Buchungskreise nicht selbständig bilanzierten. Um die gesetzlichen Herausforderungen im System richtig abzubilden, war ein Projektleiter vor Ort und zusätzlich wurden externe Experten hinzugeholt (z. B. Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater). Jedoch war dies nicht kurzfristig möglich, wodurch Unsicherheiten länger im Projekt bestehen blieben und das Projekt gebremst wurde. Darüber hinaus wurde das Projekt noch mehr verlangsamt, weil der Steuerberater von einer Regierungsorganisation bestellt werden musste, was einen höheren, bürokratisch bedingten Zeitaufwand bedeutete.

**Prozess:** Im slowakischen Werk, um das es auch im vorhergehenden Absatz ging, wurden durch die Einführung eines neuen Systems manche Prozesse, die im slowakischen Werk vorher funktioniert hatten, durch kon-

---

<sup>637</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1.

<sup>638</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden fünf Sätze.

<sup>639</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.



zern- und somit weltweit standardisierte Prozesse ersetzt.<sup>640</sup> Die slowakischen User taten sich größtenteils schwer, das neue System zu akzeptieren. Beispielsweise waren die slowakischen End User der Finanzbuchhaltung darüber unzufrieden, dass sie sich den neuen Systemanforderungen anpassen und ihre Arbeitsweise ändern mussten. Schließlich konnte der Projektleiter und der zentrale Key User sie überzeugen, dass durch den kurzfristig großen Aufwand, die neuen Prozesse zu verstehen, Problemen langfristig vorgebeugt werden könne.

**Sprache:** Die Projektsprache im Projekt, um das es auch in den ersten beiden Absätzen dieses Unterkapitels geht, war Englisch, was Verständigungsprobleme mit den lokalen slowakischen Mitarbeitern zur Folge hatte.<sup>641</sup> Abgesehen vom lokalen Abteilungsleiter, beherrschten die lokalen Key User, die geschult werden sollten, die Sprache kaum.<sup>642</sup> Wenn das deutsche Einführungsteam mit den Key Usern sprach, nickten diese immer freundlich, danach diskutierten sie darüber untereinander auf Slowakisch. Oft stellte sich heraus, dass sie nichts verstanden hatten. Um Missverständnisse zu vermeiden, war es wichtig, durch wiederholtes Nachfragen das Verständnis auf slowakischer Seite zu überprüfen und ggfs. Sachverhalte wiederholt zu erklären. Die Lösung des Sprachproblems war, viel Zeit für die Kommunikation mit den Slowaken einzuplanen. Ein Dolmetscher wurde z. T. hinzugeholt, jedoch blieb oft die Unsicherheit, ob richtig übersetzt wurde.<sup>643</sup> Deswegen wären fachkundige Muttersprachler, die die Projektsprache sehr gut sprachen, hier die beste Lösung gewesen. Auch bekamen die Key User während der Arbeitszeit für zwei Stunden wöchentlich Englischunterricht.<sup>644</sup> Bei den Schulungen, die der Interviewte leitete, zeigte er aufgrund des Sprachproblems vieles direkt am System und ließ die Schulungsteilnehmer anschließend am System üben, anstatt Flipchart-Vorträge zu halten. Aufgrund des Sprachproblems, das auch die meisten slowakischen System User hatten, war das System auf slowakisch gehalten.<sup>645</sup>

**Vertrauensaufbau:** Aufgrund der zuvor beschriebenen sprachlichen Probleme konnten sich die slowakischen Mitarbeiter z. T. nicht direkt mit dem Kernteam aus Deutschland verständigen.<sup>646</sup> Dieses war ein wichtiger

---

<sup>640</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>641</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden fünf Sätze.

<sup>642</sup> Vgl. auch SAP44fEI\_DE1.

<sup>643</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>644</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>645</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>646</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

Grund dafür, dass es für das Kernteam schwierig war, das Vertrauen der Slowaken zu gewinnen. Ein anderer Grund für den schwierigen Vertrauensaufbau war, dass das Werk in der Slowakei vom deutschen Konzern gerade aufgekauft worden war, wodurch die übernommenen slowakischen Mitarbeiter bzgl. ihrer Zukunft verunsichert waren.<sup>647</sup> Um das Vertrauen der Slowaken zu erlangen, war ein gut durchdachtes Change Management wichtig. Darum bemühte sich das deutsche Team aktiv zu zeigen, dass sie ihren slowakischen Kollegen „nichts Böses wollen“ und veranstalteten zusätzlich Projektpartys. Die erste Party fand direkt im Anschluss an das Kick-Off-Meeting statt und verlief aufgrund der Ängste der slowakischen Mitarbeiter etwas steif. Sieben Monate später organisierte der slowakische CFO eine Party, um das Erreichen eines Meilensteines zu feiern. Zehn Mitarbeiter aus der Konzernzentrale in Deutschland und 30 slowakische Kollegen feierten ausgelassen miteinander. Dies zeigte, dass das Misstrauen überwunden und das Team zusammengekommen war.

**Anzahl Landesspezifika:** Ein weltweit vertretener deutscher Konzern beauftragte eine südafrikanische Unternehmensberatung, ein ERP-System in einer seiner Tochtergesellschaften in der Slowakei einzuführen.<sup>648</sup> In der Zusammenarbeit vor Ort kam es zu kulturell bedingten Problemen zwischen den Unternehmensberatern aus Südafrika und den lokalen Mitarbeitern (s. auch Beispiel unter dem Abschnitt zu Kroatien).

**Länderversion:** Die Länderversion für die Slowakei wurde bei einem Einführungsprojekt im Rahmen eines internationalen SAP-Rollouts verwendet.<sup>649</sup> Passende Funktionen wurden übernommen und fehlende Anforderungen mussten durch Systemmodifikationen erfüllt werden.

### 5.1.2.4.32 Spanien

**Gesetz:** Kontenpläne sind in Spanien gesetzlich vorgeschrieben, was zu Problemen bei einer spanischen Gesellschaft von einem internationalen Konzern führte, der konzernweit den internationalen Kontenplan verwendete.<sup>650</sup> Der spanische Kontenplan musste operativ eingesetzt werden, zusätzlich wurde parallel auf den internationalen Kontenplan gebucht. Aus

---

<sup>647</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

<sup>648</sup> Vgl. SAP59uIK\_DE3 für den Absatz.

<sup>649</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>650</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Nähere Informationen zu diesem Fall wurden bereits zu Belgien beschreiben, da sowohl Frankreich als auch Belgien zum gleichen weltweiten SAP-Rollout gehörten.

steuerlichen Gründen wurde in einem konzernweiten Rollout die Organisationsstruktur im SAP-System dahin gehend abgebildet, dass Fertigprodukte aus Spanien erst in die Schweiz geliefert wurden (abgebildet mit einem zusätzlichen Buchungskreis), bevor sie verkauft wurden.<sup>651</sup> Um gesetzliche Vorschriften nicht zu verletzen, wurden externe Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater hinzugeholt.

**Sprache:** Ein Interviewter merkte an, dass er Schwierigkeiten hatte, sich mit Spaniern in der Projektsprache Englisch zu unterhalten.<sup>652</sup> Deswegen empfiehlt er, dass die Projektmitglieder Spanisch sprechen können müssen, wenn die Anforderungen an ein in Spanien eingesetztes ERP-System technisch umgesetzt werden. Ein anderer Interviewte erlebte während eines Einführungsprojektes in Spanien oft lange Diskussionen kleiner Personengruppen innerhalb von Meetings, weil diese etwas nicht verstanden hatten.<sup>653</sup> Dies verzögerte häufig das Gesamtmeeting. In einem Fall diskutierten zwei Personen sogar zehn Minuten miteinander während eines größeren Meetings. Das sprachliche Problem wurde damit gelöst, dass fachlich Qualifizierte mit lokalen Sprachkenntnissen hinzugezogen wurden. Dass ein Dolmetscher stattdessen eingesetzt wurde, hatte der Interviewte noch nicht erlebt. Aufgrund der sprachlichen Probleme der spanischen User wurde das System in Spanien auf Spanisch eingeführt.<sup>654</sup>

**Hierarchie:** Ein Projektleiter hatte Probleme mit der spanischen Unternehmenshierarchie.<sup>655</sup> Seine spanischen Projektmitglieder kommunizierten nämlich nicht über ihn, sondern über ihren Linienvorgesetzten. Damit die Informationen der Spanier auch bei ihm ankamen, wurde ihr Vorgesetzter ins Projekt eingebunden, obwohl er fachlich nicht gebraucht wurde.

**Commitment:** Ein Interviewter erwähnte Probleme bei Verhandlungen mit Spaniern.<sup>656</sup> Denn die Verhandlungen zogen sich hin, es wurden kaum konkrete Entscheidungen getroffen, worunter das Commitment im Projekt litt.

---

<sup>651</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Weitere Informationen zu diesem Beispiel finden sich im Abschnitt zu Italien.

<sup>652</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>653</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich die folgenden vier Sätze.

<sup>654</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>655</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>656</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 für den Absatz.

#### 5.1.2.4.33 Südafrika

**Gesetz:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollouts im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung hatte einige Probleme während der SAP-Einführung bzgl. des Steuerwesens.<sup>657</sup>

**Projektumfeld – Gesundheit:** Während einer Systemeinführung in Südafrika empfand es die Projektleiterin als sehr wichtig, ihre mitgebrachten Teammitglieder über die AIDS-Verbreitung im Land zu informieren.<sup>658</sup>

#### 5.1.2.4.34 Südkorea

**Gesetz:** Bei einer lokalen Einführung in Südkorea während eines weltweiten SAP-Rollouts musste das europäische Teilteam erst die für sie ungewöhnlichen gesetzlichen Vorschriften verstehen, um sie implementieren zu können.<sup>659</sup> Beispielsweise sind Arbeitszeiten strikt einzuhalten, jedoch ist den Südkoreanern erlaubt, zwei Mal im Jahr unentschuldigt zu spät zu kommen. Um diese Verspätung im System fest zu halten, musste „Gottes Wille“ als einstellbare Entschuldigungsalternative beim Customizing des Systems eingerichtet werden. Der Interviewte, der Projektleiter des weltweiten Rollouts war, empfiehlt, genügend Zeit für den Know-How-Aufbau einzuplanen.

**Prozess:** Das Geburtsdatum der Mitarbeiter ist im Bereich HR des SAP-Systems ein Schlüsselfeld (ein Feld das ausgefüllt werden muss).<sup>660</sup> Dieses Feld konnte von vielen Südkoreanern nicht ausgefüllt werden, weil sie ihren Geburtstag nicht kannten. Damit wurde im Rahmen des weltweiten Rollouts nicht gerechnet und es kam zu Projektverzögerungen, weil hierfür eine technische Lösung gefunden werden musste.

**Sprache:** Ein Unternehmensberater bemängelte, dass im Einführungsprojekt bei einem südkoreanischen Unternehmen keine gemeinsame Sprache gesprochen wurde.<sup>661</sup> Die von der Einführung betroffenen Südkoreanischen Mitarbeiter konnten nämlich kein Englisch. Deswegen erfolgte die Kommunikation über einen Dolmetscher, der auch die Präsentationen der ausländischen Unternehmensberater während der Meetings dolmetschte.

---

<sup>657</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>658</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>659</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>660</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>661</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 für den Absatz.

Aufgrund der Notwendigkeit eines Dolmetschers kam keine persönliche Beziehung zwischen den Südkoreanern und dem ausländischen Berater-team zustande.

**Vertrauensaufbau:** Abgesehen von der kulturellen Andersartigkeit, die international tätige Unternehmensberater wahrnahmen,<sup>662</sup> gab es auch aufgrund der nicht vorhandenen Englischkenntnisse und der Kommunikation über Dolmetscher Schwierigkeiten, Vertrauen zu den Südkoreanern aufzubauen.<sup>663</sup>

### 5.1.2.4.35 Taiwan

**Prozess:** Ein Projektmitarbeiter berichtete, dass bei einer Systemeinführung in Taiwan angefordert wurde, dass wichtige Dokumente aus den Unternehmensprozessen gestempelt werden können.<sup>664</sup> Deswegen wurde eine automatisierte Stempelfunktion im SAP-System eingeführt.

**Projektumfeld – Naturkatastrophe:** Ein Team von vier bis sechs Personen aus Deutschland war auf dem Weg nach Taiwan, wo es ein SAP-System einführen sollte.<sup>665</sup> Das Team stand reisebereit am Flughafen und war schon eingeecheckt, als die Meldung kam, dass in Thailand kürzlich ein Erdbeben stattgefunden hatte. Um nicht alle Projektmitglieder zu gefährden, wurde eine Hälfte des Teams ausgecheckt. Die andere Hälfte des Teams flog nach Taiwan, um die Lage vor Ort zu überprüfen und weitere Entscheidungen zum Projektverlauf zu treffen.

### 5.1.2.4.36 Thailand

**Kaum/keine Probleme:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollout-Projektes im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung empfand die SAP-Einführung in Thailand als „nicht kompliziert“.<sup>666</sup> Andere Interviewte erlebten Probleme, auf die in den folgenden Absätzen eingegangen wird.

**Gesetz:** Eine gesetzliche Anforderung an das in Thailand einzuführende System war, dass auf allen wichtigen Dokumenten, wie z. B. auf Rech-

---

<sup>662</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1.

<sup>663</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

<sup>664</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>665</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>666</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

nungen oder Zahlungs- und Bilanzbestätigungen, eine Widmung an den König stehen musste.<sup>667</sup>

**Kommunikationsweise:** Zwei Interviewte empfanden die Art in Thailand zu kommunizieren als eine Herausforderung, besonders in Hinblick auf den Spagat zwischen Höflichkeit und Prägnanz.<sup>668</sup> Ein Gesichtverlust war etwas Dramatisches, weswegen dieser vermieden werden musste, indem z. B. nicht laut miteinander gesprochen, respektvoll miteinander umgegangen und selten einem etwas „direkt ins Gesicht“ gesagt wurde.<sup>669</sup> Ein Interviewter merkte an, dass ein gesagtes „Ja“ nicht immer wörtlich verstanden werden durfte und immer hinterfragt werden musste.<sup>670</sup> Deswegen wurde oft nachgehakt, indem das Verstandene wiederholt wurde, um es von den thailändischen Kollegen bestätigen zu lassen,<sup>671</sup> bzw. indem thailändischen Kollegen gebeten wurde, Besprochenes in großer Runde zu wiederholen.<sup>672</sup> Kamen Probleme dennoch auf, so wurde mit den Betroffenen unter vier Augen gesprochen. Das Vieraugengespräch war auch die gewählte Vorgehensweise eines anderen Interviewten, um Probleme zu klären.<sup>673</sup> Um Missverständnissen im Vorfeld vorzubeugen, versuchte er möglichst viel bildlich darzustellen. Auch versuchte er viel und gut zuzuhören und vertraute letztendlich auf seine Intuition. Seine E-Mails, die er als Projektleiter eines internationalen Rollouts verfasste, formulierte er weltweit immer möglichst kurz und prägnant, und wenn Probleme mit thailändischen Projektkollegen aufkamen, rief er sofort die betreffenden Personen an.

### 5.1.2.4.37 Tschechische Republik

**Gesetz:** Kontenpläne sind in der Tschechischen Republik gesetzlich vorgeschrieben, was zu Problemen bei einer tschechischen Gesellschaft von einem internationalen Konzern führte, der konzernweit den internationalen Kontenplan verwendete.<sup>674</sup> Der tschechische Kontenplan musste operativ eingesetzt werden, zusätzlich wurde parallel auf den internationalen Kontenplan gebucht. In einem anderen Projekt entstanden Probleme bzgl. der

---

<sup>667</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>668</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

<sup>669</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>670</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

<sup>671</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

<sup>672</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>673</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

<sup>674</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz. Nähere Informationen zu diesem Fall wurden bereits zu Belgien beschreiben, da sowohl Frankreich als auch Belgien zum gleichen weltweiten SAP-Rollout gehörten.

Umsetzung der Mehrwertsteuerberechnung.<sup>675</sup> Denn um einen Güterverkehr innerhalb des Konzerns zwischen der Tschechischen Republik und einem anderen Land zu vollziehen, verlangte die tschechische Regierung, dass der Konzern sowohl in der Tschechischen Republik als auch im anderen Land ein steuerpflichtiges Organ ist.

**Sprache:** Von sprachlichen Problemen mit der Projektsprache Englisch wurde bzgl. einer SAP und einer NAV Einführung berichtet. In beiden Fällen konnten die Systemuser kein Englisch, weswegen die Systeme jeweils in Tschechisch gepflegt wurden.<sup>676</sup> Beim SAP-Einführungsprojekt konnten nur die Abteilungsleiter Englisch, und bei dem NAV Projekt konnte der Abteilungsleiter und der Geschäftsführer schlecht Englisch, dafür aber besser Deutsch (der Abteilungsleiter und der Geschäftsführer waren Teil eines vierköpfigen Teams, das von zwei Deutschen aus dem Mutterkonzern in Deutschland ergänzt wurde). Im NAV-Projekt stellte sich das Problem dar, dass die Hauptimplementierer aus dem deutschen Unternehmen, die nur Deutsch und Englisch sprachen, die End User schulen mussten, die jedoch nur tschechisch sprachen.<sup>677</sup> Deswegen haben die Deutschen Schulungsunterlagen auf Deutsch erstellt mit Screenshots aus dem tschechischen System. Anschließend wurde der deutsche Text von den tschechischen Projektkollegen ins Tschechische übersetzt. Die Schulungen leiteten die Deutschen dann am tschechischen System mit Hilfe eines Dolmetschers. Das System entsprach dem Layout des deutschen Systems, weswegen die deutschen Trainer die entsprechenden Geschäftsprozesse bei der Vorführung trotz des tschechischen Systems finden konnten.

### 5.1.2.4.38 Türkei

**Gesetz:** Kontenpläne sind in der Türkei gesetzlich vorgeschrieben, was zu Problemen bei einer türkischen Gesellschaft von einem internationalen Konzern führte, der konzernweit den internationalen Kontenplan verwendete.<sup>678</sup> Der türkische Kontenplan musste operativ eingesetzt werden, zusätzlich wurde parallel auf den internationalen Kontenplan gebucht. Der Projektleiter im Bereich Finanz- und Anlagenbuchhaltung bezeichnete das

---

<sup>675</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>676</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1 und NAV41mEI\_DE3. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>677</sup> Vgl. NAV41mEI\_DE3. Hierauf beziehen sich auch die folgenden vier Sätze.

<sup>678</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1 für den Absatz. Nähere Informationen zu diesem Fall wurden bereits zu Belgien beschreiben, da sowohl Frankreich als auch Belgien zum gleichen weltweiten SAP-Rollout gehörten.

Projekt, welches die meisten Probleme in Bezug auf das Steuerwesen hatte, als eine „Katastrophe.“

**Prozess:** Der Projektleiter einer ERP-Systemeinführung in der Türkei empfand es als eine Herausforderung, das türkische Formularwesen abzubilden.<sup>679</sup> Hierbei wurden z. B. Stempel auf Belegen verlangt. Zu einem anderen Projekt erwähnte ein deutsch-ungarischer Berater Probleme in der Umsetzung von Unternehmensprozessen, die die Inflationsgefahr in der Türkei berücksichtigten.<sup>680</sup> Beispielsweise rechnete das Unternehmen zusätzlich in einer Parallelwährung, was Auswirkungen auf das Berichtswesen hatte. Als Lösung für das Problem wurde das Projekt an Spezialisten vor Ort ausgelagert.

**Sprache:** Bei einer anderen Projekteinführung führten die mangelnden Sprachkenntnisse auf Seiten der Key User zu Problemen.<sup>681</sup> Beispielsweise wurde deshalb das System kaum getestet, bevor es produktiv eingesetzt wurde. Dies lag daran, dass die Dokumentation und der zentrale Helpdesk auf Englisch waren (aufgrund der Konzernsprache Englisch). Um das Sprachproblem zu lösen, war die Benutzeroberfläche Türkisch, die Fehlermeldungen wurden vom Team ins Türkische übersetzt und die landesspezifischen Formulare wurden gleich auf Türkisch erstellt. Geplant war auch, die Dokumentation ins Türkische zu übersetzen, was jedoch aus zeitlichen Gründen abgebrochen wurde. Um die Kommunikation mit den türkischen Teamkollegen zu verbessern, wurde eine Türkin in das ausländische Beraterteam aufgenommen. Aufgrund der sprachlichen Qualifikation stellte sich in einem anderen Projekt die Suche nach qualifizierten Projektmitgliedern vor Ort als schwierig heraus: Die Auswahl eines Beraterteams für eine ERP-Systemeinführung in der Türkei war nicht optimal, weil die Projektleitung bei den Personalkosten gespart und zu schnell ein Team zusammengestellt hatte.<sup>682</sup> Es kam deswegen oft vor, dass ein Teammitglied fundierte SAP-Fachkenntnisse besaß, aber keine guten Kenntnisse in der Projektsprache Englisch (wodurch ein zusätzlicher Dolmetscher im Team notwendig war), oder umgekehrt – Englisch sprach, aber kaum Fachkenntnisse besaß. Die Lösung für dieses Problem wäre, mehr Zeit für die Personalbeschaffung einzuplanen, um ein Team mit besseren Qualifikationen aufzustellen.

---

<sup>679</sup> Vgl. SAP07aEI\_DE4. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>680</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>681</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden fünf Sätze.

<sup>682</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.



**Länderversion:** Im Falle der Länderversion für die Türkei wurden 60 Prozent bis 70 Prozent der Unternehmensanforderungen bei einem Einführungsprojekt im Rahmen eines internationalen SAP-Rollouts nicht abgedeckt.<sup>683</sup> Landesspezifische Prozesse, die beispielsweise in der Länderversion nicht berücksichtigt waren, sind die staatlich vorgegebene Lieferscheinnummer.

### 5.1.2.4.39 Ungarn

**Gesetz:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollout-Projektes im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung äußerte, dass Probleme bzgl. der ungarischen Gesetzgebung allgemein vorgekommen sind.<sup>684</sup>

**Prozess:** Der gleiche Projektleiter wie im obigen Absatz bemerkte, dass auch Probleme bzgl. der landesspezifischen Prozesse allgemein vorgekommen sind.<sup>685</sup>

### 5.1.2.4.40 USA

**Gesetz:** Ein Projektleiter eines konzernweiten SAP-Rollout-Projektes im Bereich der Finanz- und Anlagenbuchhaltung äußerte, dass das Team allgemein Probleme bzgl. des amerikanischen Steuerwesens hatte.<sup>686</sup>

**Kommunikationsweise:** Probleme kamen während eines Projektes auf, weil amerikanische Projektkollegen nicht deutlich miteinander kommuniziert hatten.<sup>687</sup> Der Interviewte, ein Unternehmensberater, hatte den Eindruck, dass Konflikte schnell persönlich genommen wurden. Um diese Konflikte aufzulösen, wurden sie offen im Team angesprochen oder es wurden Einzelgespräche mit den Beteiligten geführt. Über Einzelgespräche löste auch ein anderer Berater aus dem gleichen Beratungsunternehmen mögliche Konflikte in Teams in den USA.<sup>688</sup> Ein dritter Interviewter aus dem gleichen Beratungsunternehmen vermutete, dass Kommunikationsprobleme in den USA eher charakterlich bedingt waren, und weniger aufgrund von Mentalitätsunterschieden bzw. kulturellen Unterschieden entstanden waren.<sup>689</sup> Diese Vermutung kann damit begründet werden,

---

<sup>683</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>684</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>685</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>686</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>687</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>688</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>689</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.

dass interkulturelle Kommunikationsprobleme aufkamen, obwohl die drei in diesem Absatz erwähnten Interviewten Deutsche sind, die in einer amerikanischen Unternehmensberatung mit einer stark amerikanisch geprägten Unternehmenskultur angestellt sind, und somit mit der amerikanischen Kultur vertraut sein sollten.<sup>690</sup> Eine Gegenvermutung hier könnte aber auch sein, dass die nationale Kultur der Deutschen die amerikanische Unternehmenskultur überlagerte. In diesem Fall wären die Probleme aufgrund der Landeskultur entstanden, und weniger aufgrund des Charakters.

**Arbeitsweise:** Ein deutscher Unternehmensberater beobachtete, dass Amerikaner im Einführungsteam ein stärkeres unternehmerisches Denken hatten und weniger Risikoavers waren als ihre deutschen Kollegen.<sup>691</sup> Ein brasilianischer Unternehmensberater bemerkte, dass seine amerikanischen Kollegen die Anforderungen der Kunden oft hinterfragen.<sup>692</sup> Dies fand er sehr gut, weil er manchmal erlebte, dass von einem europäischen Konzern aufgestellte Anforderungen für ein ERP-System, welches in einer der lateinamerikanischen Tochtergesellschaften eingesetzt werden sollte, falsch waren. Ein in den USA lebender deutscher Berater erwähnte, dass er Probleme in der Zusammenarbeit mit seinen amerikanischen Kollegen in den USA hatte, da diese schnell entschieden, und bei Problemen die Planungen schnell wieder umwarfen, während der Berater selbst lieber länger planen und dann die Entscheidungen bis zum Ende durchsetzen wollte.<sup>693</sup>

**Hierarchie – Verhältnis zwischen Mutterunternehmen und Tochtergesellschaft:** Ein Interviewter erlebte, wie Best Practices von einem amerikanischen Mutterunternehmen bei einer konzernweiten ERP-Systemeinführung bestimmt wurden und in ihren internationalen Tochterunternehmen eingesetzt werden sollten.<sup>694</sup> Dies führte zu Konflikten, weil jede Tochter ihre eigenen Prozesse im System umsetzen wollten. Der in den USA lebende deutsche Unternehmensberater sah die Lösung des Problems darin, dass ein Team mit mindestens einer Person aus den jeweiligen Tochterunternehmen gebildet wird, um gemeinsam einen Standardprozess zu entwickeln, der dann konzernweit eingesetzt wird. So ein Vorgehen hat der Interviewte jedoch noch in keinem Projekt beobachtet.

---

<sup>690</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

<sup>691</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

<sup>692</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>693</sup> Vgl. SAP05oEI\_US3.

<sup>694</sup> Vgl. SAP05oEI\_US3 für den Absatz.

**Anzahl Landesspezifika:** Während eines internationalen SAP-Rollouts wurde innerhalb der USA in drei Teilorganisationen das ERP-System eingeführt.<sup>695</sup> Ein Unternehmensberater bemerkte, dass bei der Systemeinführung in den Teilorganisationen neben den Landesspezifika auch regionale Spezifika zu beachten waren. Dies lag an der kulturellen Diversität innerhalb des Landes, die zu unterschiedlichen Anforderungen führte.

**Länderversion:** Ein Interviewter bezeichnete die SAP-Länderversion für USA als gut.<sup>696</sup> Etwas befremdlich für einen deutschen Systemimplementierer war, dass wegen des amerikanischen Antidiskriminierungsgesetzes kein Feld zum Eintragen des Geburtstages in der Länderversion vorhanden war.<sup>697</sup> Ein Unternehmensberater bezeichnete die Länderversion als an sich einfach zu implementieren, auch wenn er Probleme mit der Software während einer Eingliederung eines in den USA gekauften Unternehmens in die Konzernstruktur erlebte.<sup>698</sup> Die Probleme waren weniger länderspezifischer Art, sondern lagen hauptsächlich darin, dass das aufgekaufte Unternehmen für seine Finanzen die Software Quicken von Lexware im Einsatz hatte, aus der die Daten in das von den Funktionen her umfangreichere SAP-System migriert werden mussten.

### 5.2 Allgemeine Aussagen der Interviewten zu Art, Umfeld und Ursprung länderspezifischer Herausforderungen

Standen im vorangegangenen Unterkapitel 5.1 einzelne länderspezifische Probleme in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen im Vordergrund, so sind es im vorliegenden Unterkapitel die Erkenntnisse der Interviewten, die sie selbst aus ihren länderübergreifenden Erfahrungen gewonnen haben.

Nachdem im ersten Abschnitt die Auswahl und Kategorisierung der Daten für die Analyse erläutert wird (Unterkapitel 5.2.1), werden in den darauf folgenden Abschnitten folgende Fragen analysiert: Was ist die häufigste Problemart (Unterkapitel 5.2.2)? In welchem Umfeld kommen die meisten

---

<sup>695</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 für den Absatz. Dieser Datensatz ist nicht in der quantitativen Auswertung berücksichtigt, da es sich hier nicht um Probleme zwischen mehreren nationalen Kulturen handelt.

<sup>696</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>697</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1. Dieses Beispiel wurde nicht unter Gesetzgebung oder Prozessanforderungen eingeordnet, weil es sich hier um kein Problem diesbezüglich handelt.

<sup>698</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

Probleme auf (Unterkapitel 5.2.3)? Was ist der Ursprung dieser Probleme (Unterkapitel 5.2.4)?

### 5.2.1 Auswahl und Kategorisierung der Daten

Als valide Datensätze für die Analyse in Unterkapitel 5.2 werden nur die Textabschnitte aus den Interviews berücksichtigt, in denen die Frage nach der Problemart, dem Problemumfeld und dem Problemursprung direkt gestellt wurde. Diese stammen aus 14 Interviews.

Ausgewertet werden zum einen Interviews von Personen, die in Projekten zur Einführung von ERP-System in Unternehmen vor Ort waren, sei es als interne Mitarbeiter des Unternehmens oder als extern hinzugezogene Unternehmensberater. Zum anderen werden Interviews von Personen ausgewertet, die nicht vor Ort an der Systemeinführung beteiligt waren, sondern die Projektmitglieder auf ihren Einsatz vor Ort vorbereitet haben.

Die Daten aus den Interviews wurden in eine Tabelle übernommen (vgl. Unterkapitel 4.4.2). In dieser Tabelle wurden in einer Spalte die Interviewcodes aufgeführt, und zu jedem dieser Interviews die Antworten des Interviewten zu den drei gestellten Fragen in jeweils einer Spalte abgebildet. Bei der Auswertung zu den einzelnen Fragen wurden weitere Spalten hinzugefügt, die in den folgenden Unterkapiteln zu den einzelnen Fragen genauer beschrieben werden.

### 5.2.2 Auswertung zur Problemart

Die hier zugrunde liegenden Fragen sind: Worin liegt nach Ansicht der Interviewten am häufigsten das Problem, wenn länderspezifische Konflikte während eines internationalen Projektes zur Einführung eines ERP-Systems entstehen? Liegt es hauptsächlich am landesspezifischen Gesetz, am zu implementierenden Prozess oder an den Projektmitgliedern?

Folgende Tabelle 20 listet die Datensätze der 14 validen Interviews auf (vgl. Unterkapitel 5.2.1 zur Validität). Abgesehen von der Spalte für die Interviewcodes wurden drei Spalten eingefügt, in die die Bedeutung der Problemarten „Gesetz“, „Prozess“ und „Mensch“ für den Interviewten gekennzeichnet wurde. Diese wurde folgendermaßen in Zahlen codiert:

- „Sehr wichtig“/„Am wichtigsten“: 3 Punkte
- „Wichtig“: 2 Punkte
- „Nicht so wichtig“/„unwichtig“/„gar nicht wichtig“/der Interviewte ging nicht weiter darauf ein: 1 Punkt

Die Tabelle ist nach Interviewcodes sortiert. In der letzten Zeile wird die Gesamtpunktzahl pro Problemart aufgeführt.

Interviewcode	Gesetz	Prozess	Mensch
SAP10IEI_DE1	3	3	1
SAP14sEI_DE2	1	1	3
SAP15cEI_DE1	1	2	3
SAP16cEI_DE1	1	2	3
SAP17jEI_DE1	1	2	3
SAP18fEI_DE1	1	3	1
SAP19cEI_IK_DE1	1	1	3
SAP20iEI_DE1	3	3	3
SAP21IEI_DE1	2	2	3
SAP44fEI_DE1	3	2	1
SAP48ntIK_DE4	1	2	3
SAP54fEI_DE1	2	1	3
SAP57uIK_DE1	1	1	3
NAV53dEI_DE1	3	1	2
Summe der Punkte:	24	26	35

Tabelle 20: Bewertung der Antworten zu „Problemart“<sup>699</sup>

### Problemartübergreifende Analyse der Antworten

Angesichts der Gesamtpunktzahl in der letzten Zeile der oben abgebildeten Tabelle liegt nach den Erfahrungen der Interviewten das Problem länderspezifischer Konflikte hauptsächlich am Menschen und weniger am Prozess oder am landesspezifischen Gesetz. Dieses Ergebnis bestätigt die in Unterkapitel 5.1.2 durchgeführten Auswertungen der einzelnen länderspezifischen Probleme. Fast gleichgewichtet stehen die Prozesse und die Gesetze an zweiter und dritter Stelle als potenzielle Problemauslöser.

Gesetze, Prozesse und die Menschen geben die Rahmenbedingung in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen vor.<sup>700</sup> Welche Problemart am häufigsten vorkommt, hängt zum einen von der Projektphase ab, zum anderen vom Land.

---

<sup>699</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>700</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

Im Falle der Projektphase gab ein Interviewter an, dass am Anfang eines Projektes das Problem zu ca. 60 bis 70 Prozent am Menschen lag, und zu den restlichen ca. 30 bis 40 Prozent am länderspezifischen Prozess bzw. an dessen technischer Umsetzung.<sup>701</sup> Im späteren Verlauf des Projektes habe sich das Verhältnis hin zu ca. 20 Prozent Mensch und ca. 80 Prozent Prozess entwickelt.

Drei Interviewte erwähnten, dass die Problemart, die am häufigsten vorkommt, vom Land abhängt.<sup>702</sup> Beispielsweise liegt in China das Problem am häufigsten am Menschen, in Bulgarien, der Slowakei und in der Tschechischen Republik am Prozess und in Pakistan und Kasachstan am Gesetz.<sup>703</sup> Ein Interviewter sagte, dass „Mensch“ in allen Ländern am häufigsten sei, ob jedoch „Prozess“ oder „Gesetz“ an zweiter Stelle steht, hänge vom Land ab.<sup>704</sup> Ein anderer Interviewter betonte, dass aufgrund des gut programmierten SAP-Systems überhaupt keine länderspezifischen Probleme bzgl. Prozessen aufgetreten seien, jedoch die Häufigkeit von „Mensch“ und „Gesetz“ landesabhängig ist.<sup>705</sup> Lag in Japan das Problem am häufigsten am Menschen, so waren es in Russland sowohl der Mensch als auch das Gesetz.

Es kann festgehalten werden, dass sowohl der Mensch als auch die Prozesse und die Gesetze in einem Land wichtige Aspekte in einem internationalen Projekt zur Einführung eines ERP-Systems sind.

### **Antworten zu Gesetz**

Wenn länderspezifische Konflikte während eines internationalen Projektes zur Einführung eines ERP-Systems entstanden sind, so lag das Problem nach Ansicht der Interviewten im Vergleich zu den anderen Problemarten am wenigsten am Gesetz. Bei der Gewichtung dieser Problemart fassten die Interviewten ihre länderübergreifenden Erkenntnisse zur Umsetzung der Landesgesetzgebung zusammen (vgl. die einzelnen Länderabschnitte in Unterkapitel 5.1.2.4 für länderspezifische Darstellungen zu Gesetz und vgl. Unterkapitel 6.1 für eine länderübergreifende Analyse dieser einzelnen Länderbeispiele). Zwei Interviewte, die „Gesetz“ als häufigste Problemart nannten, nannten als Problembeispiele die Finanzbuchhaltung,

---

<sup>701</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>702</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1, SAP16cEI\_DE1 und SAP20iEI\_DE1.

<sup>703</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1.

<sup>704</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

<sup>705</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

Steuern und Buchungstechniken.<sup>706</sup> Ein Interviewter betonte, dass das Gesetz u. a. auch den Aufbau von Geschäftsprozessen bestimmt. Ein anderer sagte, dass die Gesetze nur dann zum Problem wurden, wenn sie sich während des Projektes änderten.<sup>707</sup> War die Gesetzeslage hingegen klar definiert, so kamen keine Probleme auf.<sup>708</sup>

Nicht näher betrachtet und zu den Antworten gegenübergestellt wurde der funktionale Hintergrund der Interviewten. Dementsprechend wurde bei der Auswertung der länderspezifischen Probleme nicht berücksichtigt, in welchem Organisationsbereich der Interviewte arbeitete (beispielsweise, inwiefern der Interviewte, der „Gesetz“ als die am häufigsten vorkommende Problemart nannte, im Bereich der Finanzbuchhaltung das ERP-System einführt).

### Antworten zu Prozess

„Prozess“ ist nach der Analyse die Problemart, die nicht so bedeutend ist wie „Mensch“, jedoch leicht bedeutender als „Gesetz“. Auch hierbei fassten die Interviewten ihre länderübergreifenden Erkenntnisse zur Umsetzung der Landesgesetzgebung zusammen (vgl. die einzelnen Länderabschnitte in Unterkapitel 5.1.2.4 für Beispiele zu „Prozess“ und vgl. Unterkapitel 6.1.2 für eine länderübergreifende Analyse dieser einzelnen Länderbeispiele). Der Aufbau eines Geschäftsprozesses hängt u. a. vom Gesetz und von der Größe des Unternehmens ab.<sup>709</sup> Letzteres wurde an einem Beispiel zur Überprüfung von Zahlungen von Lieferantenrechnungen erläutert: In großen Unternehmen wird ein Bankauszug nach Zahlung von Lieferantenrechnungen verlangt, damit die Buchung kontrolliert werden kann. Im Gegensatz dazu reicht in kleineren Unternehmen oft die Buchungsausgangsbestätigung im System.

Ein Interviewter betonte, dass der Einfluss länderspezifischer Gesetze auf Prozesse besonders dann problematisch werden kann, wenn ein international vertretener Konzern, dessen Tochtergesellschaften in unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlicher Gesetzgebung angesiedelt sind, die Strategie von Shared Services verfolgt.<sup>710</sup> Bei Shared Services übernimmt

---

<sup>706</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1 und SAP12cEI\_DE1. Auf letzte Literaturangabe bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>707</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>708</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2.

<sup>709</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

<sup>710</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

eine Tochtergesellschaft die Verwaltung bestimmter Prozesse (wie z. B. die Verwaltung von Reisekosten) für den gesamten Konzern, wobei sie die unterschiedlichen Gesetzgebungen beachten muss.

Drei Interviewte begründeten ihre Aussage, dass Probleme bzgl. Prozessen gar nicht bzw. kaum aufgekommen seien: Einer der genannten Gründe war, dass bei konzernweiten Rollouts die Prozesse meistens auch konzernweit angeglichen waren.<sup>711</sup> Ein anderer Interviewter sagte, dass bestimmte Prozesse unternehmens- und weltweit sehr ähnlich verlaufen, wie z. B. der Einkaufsprozess.<sup>712</sup> Ein weiterer betonte, dass das SAP-System so gut sei, dass deswegen keine Probleme bei im System umzusetzenden Prozessen aufkamen.<sup>713</sup>

In den Interviews wurde auch erwähnt, dass Problemen hinsichtlich länderspezifischer Prozesse „einfach“ durch Schulungen vorgebeugt werden kann.<sup>714</sup>

### **Antworten zu Mensch**

Die Analyse nach der Problemart ergab, dass Probleme hauptsächlich aufgrund des Menschen entstanden sind. Für eine erfolgreiche interkulturelle Zusammenarbeit müssen die unterschiedlichen kulturellen Sicht- und Handlungsweisen gegenseitig erkannt und verstanden werden.<sup>715</sup>

In den Antworten der Interviewten, die ihre eigenen länderübergreifenden Erfahrungen zusammenfassten, wurden Aspekte genannt, die z. T. den Problemkategorien der Analyse zu den einzelnen Ländern entsprechen und der Problemart „Mensch“ zugeordnet wurden (vgl. Unterkapitel 5.1.1 zur Kategorisierung). Es wurde beispielsweise betont, dass die länderspezifischen Probleme hauptsächlich an den unterschiedlichen kulturbedingten Wertevorstellungen und Arbeitsweisen im interkulturellen Team lagen.<sup>716</sup> Auch explizit genannt wurden die Meetingkultur<sup>717</sup> und Probleme bei den englischsprachigen Projekten mit Nicht-Muttersprachlern.<sup>718</sup> Auch wurden hierarchische Strukturen als häufiges Problem genannt, wie z. B.

---

<sup>711</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>712</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1.

<sup>713</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.

<sup>714</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>715</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2.

<sup>716</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>717</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>718</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1.



Probleme, die entstanden, wenn ein Tochterunternehmen dem Wunsch des Konzerns nicht folgen wollte.<sup>719</sup>

Ein Interviewter hob heraus, dass die Struktur einer Gesellschaft oder Organisation komplizierter sei als der Mensch an sich.<sup>720</sup> Die hier geltenden Hierarchien und Zuständigkeiten beeinflussten schließlich den Ablauf der Prozesse im Unternehmen.

Probleme mit Menschen entstanden häufig dadurch, dass involvierte Menschen nicht ausreichend über das Projekt informiert wurden.<sup>721</sup> Es sind letztendlich die Mitarbeiter, die das Projekt vorantreiben, weswegen sie frühzeitig in dieses miteinbezogen werden sollten. Um die Mitarbeiter im Projekt motiviert zu halten und Problemen bzgl. „Mensch“ entgegen zu wirken, betonte ein Interviewter die Wichtigkeit von Teamevents, in denen die Erreichung von Projektmeilensteinen gefeiert wird.<sup>722</sup> Der Interviewte stellte bei den Events fest, dass sich kleine Gruppen von Mitarbeitern bilden, was nicht im engeren Sinne der Veranstaltung ist. Deswegen wurden mit Hilfe von Spielen die kleinen Gruppen „aufgebrochen“. Auch versuchte der Interviewte, der bereits Projekte geleitet hatte, persönlich als gutes Beispiel voranzugehen und redete während der Events mit möglichst vielen Projektmitgliedern.

Ein Interviewter, der nicht der Meinung war, dass länderspezifische Probleme hauptsächlich am Aspekt „Mensch“ liegen, begründete seine Antwort damit, dass die vom Projekt betroffenen Menschen gewillt seien, eine Lösung für das Problem zu finden, weswegen sie nicht das Problem sein könnten.<sup>723</sup>

### **Behandlung der Problemarten in Trainings**

Unter den validen Datensätzen befinden sich Antworten von zwei Trainern von interkulturellen Trainings. Die zugrunde liegende Frage wurde dahingehend angepasst, dass im Interview gefragt wurde, zu welchen der drei Problemarten innerhalb von Trainings die meisten Fragen gestellt wurden. Trainiert wurde in einem Fall ein Team, das in Frankreich ein ERP-System

---

<sup>719</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>720</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>721</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>722</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

<sup>723</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1.

einführen sollte,<sup>724</sup> und ein Team, das mit der gleichen Aufgabe nach Brasilien geschickt werden sollte.<sup>725</sup> Die meisten Trainingsteilnehmer hatten bereits Erfahrungen bei ERP-Einführungen im Ausland gemacht, in Brasilien, Kanada, Spanien und den USA.<sup>726</sup> Die Mitglieder beider Teams stellten keine Frage zu gesetzlichen Bestimmungen. Einige Trainingsteilnehmer, die sehr schlechte Erfahrung während einer Einführung in Spanien gemacht hatten, stellten Fragen zu länderspezifischen Prozessen.<sup>727</sup> Die meisten Fragen bezogen sich auf den Menschen und das zwischenmenschliche Verhalten,<sup>728</sup> auf die Kommunikationsweise, hierarchische Strukturen und den Vertrauensaufbau.<sup>729</sup>

Die Fokussierung der Fragen der Trainingsteilnehmer zu „Mensch“ lässt vermuten, dass sie in früheren internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen hauptsächlich länderspezifische Probleme bzgl. der Menschen erlebt hatten. Dieses Ergebnis bestätigt somit auch die in Unterkapitel 5.1.2 durchgeführten Auswertungen der einzelnen länderspezifischen Probleme, wie auch das in Tabelle 20 festgehaltene Ergebnis.

### 5.2.3 Auswertung zum Problemumfeld

Die diesem Abschnitt zugrunde liegende Frage lautet: Wo entstehen meistens die länderspezifischen Probleme innerhalb eines Projektes zur Einführung von ERP-Systemen: Unter den Kollegen aus dem gleichen Unternehmen oder mit Kollegen aus anderen im Projekt involvierten Unternehmen? Bei der Analyse dieser Frage soll ermittelt werden, inwiefern die Unternehmenskultur im Vergleich zur Landeskultur länderspezifische Konflikte beeinflussen.

Die folgende Tabelle 21 berücksichtigt die Antworten von Interviewten, die in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen mitgearbeitet haben, welche aus internen Mitarbeitern des Unternehmens sowie aus externen Beratern bestanden. Mit dieser Einschränkung reduzieren sich die validen Datensätze auf neun Interviews. Die erste Spalte kennzeichnet, ob der Interviewte als unternehmensinterner oder -externer Projektmitarbeiter Erfahrungen gesammelt hat. Die zweite Spalte enthält den Interviewcode.

---

<sup>724</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4.

<sup>725</sup> Vgl. SAP57uIK\_DE1.

<sup>726</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4 und SAP57uIK\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>727</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4.

<sup>728</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4.

<sup>729</sup> Vgl. SAP57uIK\_DE1.

Ein Kreuz in den Spalten „Kollegen aus dem gleichen Unternehmen“, „Kollegen aus einem anderen Unternehmen“ oder „kein Unterschied“ kennzeichnet die Meinung des Interviewten. Im Falle von „Kollegen aus einem anderen Unternehmen“ lag das Problem aus der Sicht der internen Mitarbeiter an externen Beratern, und aus der Sicht von externen Mitarbeiter an den Mitarbeitern ihres Auftraggebers. In der letzten Zeile wird die Gesamtzahl der Antworten in der entsprechenden Spalte gekennzeichnet.

Erfahrung des Projektmitarbeiters	Interviewcode	Kollegen aus dem gleichen Unternehmen	Kollegen aus einem anderen Unternehmen	kein Unterschied
Als externer Mitarbeiter	SAP17jEI_DE1		x	
	SAP15cEI_DE1		x	
	SAP19cEI_IK_DE1			x
	SAP16cEI_DE1			x
	NAV53dEI_DE1			x
	SAP20iEI_DE1			x
Als interner Mitarbeiter	SAP44fEI_DE1		x	
	SAP21IEI_DE1		x	
Sowohl als externer als auch als interner Mitarbeiter	SAP54fEI_DE1		x	
Gesamtanzahl:	9	0	5	4

**Tabelle 21: Unter welchen Projektkollegen entstehen die meisten länderspezifischen Probleme?**<sup>730</sup>

### Problemumfeldübergreifende Analyse der Antworten

Aus obiger Tabelle (Tabelle 21) ist erkennbar, dass länderspezifische Probleme in der vorliegenden Studie meistens mit Projektmitgliedern, die nicht aus dem eigenen Unternehmen kamen, entstanden sind oder unabhängig der Unternehmenszugehörigkeit existierten. Keiner der Befragten antwortete, dass länderspezifische Probleme eher unter Kollegen aus dem gleichen Unternehmen vorgekommen seien. Die Aussagen in der Tabelle beziehen sich hauptsächlich auf die Sicht der Unternehmensberater, da sieben der neun Aussagen von Projektmitgliedern sind, die als Unternehmensberater gearbeitet hatten.

### Fallübergreifende Analyse der Aussagen der unternehmensinternen Projektmitarbeiter

Von Seiten eines internen Mitarbeiters wurde ausgesagt, dass wegen der gemeinsamen Vorbereitung auf das Projekt wenig Probleme unter den

<sup>730</sup> Eigene Ermittlungen.

Kollegen aus dem eigenen Unternehmen entstanden sind.<sup>731</sup> Wenn Externe eingekauft wurden, so waren es Personen aus dem Land der Projekteinführung.

Bei einem internationalen Rollout eines deutschen Konzerns spezifizierten zwei Mitarbeiter des Kernteams aus der Konzernzentrale ihre Aussage: Länderspezifische Probleme entstanden eher mit a) unternehmensexternen Projektmitgliedern oder b) mit neuen Konzernmitarbeitern einer vom Konzern neu eingekauften ausländischen Gesellschaft.<sup>732</sup> Im Gegensatz dazu kamen weniger Probleme mit a) unternehmensinternen Projektmitarbeitern aus den unterschiedlichen Landesgesellschaften vor, die schon länger für den Konzern gearbeitet haben, oder b) mit unternehmensinternen Projektmitgliedern aus Deutschland, wo der Konzern seinen Sitz hatte und dessen Nationalität überwiegend im Kernteam vertreten war. Ein Interviewter ergänzte, dass er in diesem Projekt nur im Ausland länderspezifische Probleme erlebt hatte.<sup>733</sup> Denn die im Kernteam arbeitenden Projektmitglieder, die nicht die deutsche Nationalität besaßen, hatten sich bereits an das deutsche Umfeld angepasst und somit an die deutsche Arbeitsweise, an klare Strukturen und die Einhaltung des Projektzeitplanes.

### **Fallübergreifende Analyse der Aussagen der unternehmensexternen Projektmitarbeiter**

Vier der sieben Befragten mit Erfahrung als Unternehmensberater waren der Meinung, dass die länderspezifischen Probleme unabhängig von der Unternehmenszugehörigkeit waren. Die restlichen drei Befragten äußerten, dass sie länderspezifische Probleme öfters mit Projektkollegen erlebten, die nicht aus dem selben Unternehmen waren wie sie. Jedoch fügten zwei dieser drei Interviewten hinzu, dass unter besonderen Voraussetzungen keine Unterschiede existieren: Wenn Interne wie Externe gleich viel vor Ort anwesend sind<sup>734</sup> oder wenn sie bereits gleichermaßen viel in einem internationalen Umfeld gearbeitet hatten<sup>735</sup>.

Dass keine Unterschiede in der Zusammenarbeit mit internen und externen Mitarbeitern existieren, wurde damit begründet, dass die Themenviel-

---

<sup>731</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

<sup>732</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>733</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>734</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>735</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

falt gleich ist<sup>736</sup> und die Probleme deutlich länderspezifisch sind.<sup>737</sup> Zwei Interviewte betonten, dass sich die Häufigkeit der Probleme nicht zwischen Internen und Externen unterschied, sondern aufgrund ihrer Tätigkeit (z. B. in der Fachabteilung oder in der Entwicklung bzw. in der Prozessbeschreibung oder in der technischen Umsetzung)<sup>738</sup> oder Prozesszugehörigkeit (z. B. wollte das Team für die Finanzbuchhaltung etwas durchsetzen, wogegen sich die Teams für den Einkauf, Verkauf und Lager widersetzen)<sup>739</sup>.

Es wurden einige Aspekte genannt, wegen derer Kollegen aus der gleichen internationalen Unternehmensberatung gut zusammenarbeiten können. Zum einen die gelebte Kollegialität im Unternehmen<sup>740</sup> und die Unternehmensphilosophie, nach der dem Menschen mit Höflichkeit und Achtung zu begegnen ist.<sup>741</sup> Zum anderen wurde auch die unternehmensbekannte und -einheitliche Implementierungsmethode innerhalb einer internationalen Unternehmensberatung genannt, die den Kollegen untereinander die Einigung über das Projektvorgehen erleichterte.<sup>742</sup> Als positiver Beitrag zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit wurde erwähnt, dass Unternehmensberater einer internationalen Unternehmensberatung ein internationales Umfeld gewohnt sind.<sup>743</sup> Auch wurden deren guten Englischkenntnisse als Grund angeführt.<sup>744</sup> Die Nennung der letzten beiden Aspekte lässt vermuten, dass Erfahrungen in internationaler Zusammenarbeit und gute Englischkenntnisse bei manchen Projektmitarbeitern der Kundenunternehmen vermisst werden.

Auch wenn länderspezifische Probleme unter Unternehmensberater-Kollegen eher seltener waren als zu Mitarbeitern der Kundenunternehmen, kommen diese hier dennoch vor: Ein Interviewter konnte beispielsweise besser mit Kollegen aus Großbritannien und Deutschland arbeiten als mit US-Amerikanern, weil die Arbeitsweise der Erstgenannten ihm als Deutschen vertrauter war als die in Amerika übliche Arbeitsweise.<sup>745</sup> Von einer ablehnenden Haltung gegenüber Kollegen anderer Nationen sprach

---

<sup>736</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>737</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.

<sup>738</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1 und NAV53dEI\_DE1.

<sup>739</sup> Vgl. NAV53dEI\_DE1.

<sup>740</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1.

<sup>741</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>742</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>743</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

<sup>744</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>745</sup> Vgl. SAP05oEI\_US3. Dieser Interviewter lebte in den USA, sprach aber akzentfrei Deutsch.

ein anderer Interviewter.<sup>746</sup> Als Gründe hierfür nannte er Eigenschaften wie „komische Art“, Stolz oder Angst vor dem Verlust eines Arbeitsplatzes. Diese Gründe seien aber auch innerhalb eines Landes zu beobachten.

Abgesehen von länderspezifischen Problemen mit Mitarbeitern aus Kundenunternehmen erwähnte ein Interviewter ein oft vorkommendes zeitliches Problem mit diesen, weil sie parallel zum Projekt weiterhin in der Linie arbeiteten.<sup>747</sup>

Ein Interviewter, der erst als Unternehmensberater und später als interner Mitarbeiter ERP-Systeme in internationalen Teams eingeführt hat, berichtete, dass Externe häufig mehr Einsatz im Projekt zeigten.<sup>748</sup> Dies käme daher, dass sie auswechselbarer seien. Aus der Sicht eines internen Mitarbeiters kann einem Externen schneller und direkter die Meinung gesagt werden, als dies bei einem unternehmensinternen Kollegen der Fall ist. Im letzteren Fall kann dies auch persönlich aufgefasst werden. Der selbe Interviewte fasste zusammen, dass länderspezifische Probleme zwar mehr mit Externen vorgekommen sind, die Probleme aber tatsächlich eher aus dem Charakter des Individuums resultierten als aus dessen Position als Externer oder Interner.

### **Fallübergreifende Aussagen von interkulturellen Trainern**

Unter den Interviewten befanden sich zwei interkulturelle Trainer, die Trainings für Personen gehalten haben, die im Ausland ERP-Systeme einführen sollten.<sup>749</sup> In beiden Fällen waren die Geschulten interne Projektmitarbeiter zweier Konzerne, die von der Konzernzentrale in Deutschland zu einer ausländischen Tochtergesellschaft geschickt wurden, um dort ein ERP-System einzuführen.

Dieses Unterkapitel zusammenfassend kann die Vermutung aufgestellt werden, dass länderspezifische Probleme in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen tatsächlich von der Landeskultur abhängig sind, und dass die Unternehmenskultur hierbei eine untergeordnete Rolle im Vergleich zur Landeskultur spielt.

---

<sup>746</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>747</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>748</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1 für den Absatz.

<sup>749</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4 und SAP57uIK\_DE1 für den Absatz.

Diese Vermutung wird im folgenden Unterkapitel bestätigt, in dem die Interviewten selbst Stellung zur Rolle der Landeskultur und der Unternehmenskultur in den Einführungsprojekten nehmen. Zudem wird auch der Charakter der einzelnen Projektmitglieder als möglicher Problemursprung für länderspezifische Probleme miteinbezogen.

### 5.2.4 Auswertung zum Problemursprung

Die hier zugrunde liegenden Fragen sind: Inwiefern wird das Verhalten der an den Projekten beteiligten Personen von nationalen Kulturen geprägt, also von der Kultur oder den Kulturen, die ihrer Nationalität entsprechen bzw. von der Kultur, in der sie aufgewachsen sind? Wie groß ist der Einfluss einer möglichen Unternehmenskultur? Wie viel hängt vom Charakter der Individuen ab? Die Analyse dient hauptsächlich zur Kontrolle, ob länderspezifische Konflikte tatsächlich von der Landeskultur abhängig sind.

Tabelle 22 beschränkt sich auf die Antwort von 12 Interviewten, die Erfahrungen als externe und/oder interne Projektmitglieder gemacht haben. Die erste Spalte beschreibt die Erfahrung des Mitarbeiters, die zweite den Interviewcode. Zusätzlich wurden drei Spalten eingefügt, in denen die Bedeutung der Problemursprünge „Landeskultur“, „Unternehmenskultur“ und „Charakter“ für den Interviewten gekennzeichnet wurde. Diese wurden folgendermaßen in Zahlen codiert:

- „Sehr wichtig“/“Am wichtigsten“: 3 Punkte
- „Wichtig“: 2 Punkte
- „Nicht so wichtig“/“unwichtig“/“gar nicht wichtig“/der Interviewte ging nicht weiter darauf ein: 1 Punkt

In der letzten Zeile der Tabelle wird die Gesamtpunktzahl pro Problemursprung aufgeführt.

Erfahrung des Projektmitarbeiters	Interviewcode	Landeskultur	Unternehmenskultur	Charakter
Als interner Mitarbeiter	SAP10IEI_DE1	3	1	1
	SAP14sEI_DE2	3	1	2
	SAP18fEI_DE1	1	1	3
	SAP21IEI_DE1	1	1	3
	SAP44fEI_DE1	1	1	3
Sowohl als externer als auch als interner Mitarbeiter	SAP54fEI_DE1	3	1	3
Als externer Mitarbeiter	SAP15cEI_DE1	3	2	1
	SAP16cEI_DE1	3	1	1
	SAP17jEI_DE1	3	1	1
	SAP19cEI_IK_DE1	3	1	1
	SAP20iEI_DE1	3	1	1
	NAV53dEI_DE1	2	1	3
Summe der Punkte:		29	13	23

Tabelle 22: Bewertung der Antworten zu „Problemursprung“<sup>750</sup>

### Problemursprungsübergreifende Analyse der Antworten

Angesichts der Gesamtpunktzahl in der letzten Zeile der oben angeführten Tabelle (Tabelle 22) liegt nach den Erfahrungen der Interviewten der Ursprung länderspezifischer Konflikte hauptsächlich in der Landeskultur. Dieses Ergebnis bekräftigt die Bedeutung der vorliegenden Arbeit. An zweiter Stelle steht der Charakter der einzelnen Projektmitglieder und an dritter Stelle die Unternehmenskultur.

Aus obiger Tabelle fällt auf, dass elf der zwölf Befragten die Unternehmenskultur (von den drei zur Auswahl gestellten Problemursprüngen) als die mit dem geringsten Einfluss auf länderspezifische Probleme bewertet haben – nur ein Unternehmensberater wertete die Unternehmenskultur als wichtiger als den Charakter eines Individuums. Während die fünf externen Mitarbeiter im Bereich SAP sich einig waren, dass der stärkste Einfluss die Landeskultur ist, sehen die internen Mitarbeiter bei einer ERP-Einführung tendenziell den Charakter des Individuums als Ursprung für Probleme an, was vom Unternehmensberater im Bereich NAV bestätigt wurde.

Ein Interviewter, der erst als Unternehmensberater und später als interner Mitarbeiter ERP-Systeme in internationalen Teams eingeführt hat, betonte, dass Landeskultur und Charakter des Individuums nicht getrennt bewertet werden könnten.<sup>751</sup> Darüber hinaus sollte die Autorität nicht außer Acht gelassen werden, die aus der Zentrale des Unternehmens auf lokale

<sup>750</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>751</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.



Mitarbeiter ausgeübt wird, besonders dann, wenn letztere sich im Projekt nicht unternehmenskonform verhalten.

### **Antworten zu „Landeskultur“**

Die Analyse nach dem Problemursprung ergab, dass Probleme hauptsächlich in der Landeskultur begründet sind. In den Antworten der Interviewten wurden Aspekte genannt, die z. T. den Problemkategorien der Analyse zu den einzelnen Ländern entsprachen (vgl. Unterkapitel 5.1.1 zur Auflistung der Kategorien), und in der Analyse der Problemart „Mensch“ z. T. auch bereits wiederholt wurden, was deren Wichtigkeit für den einzelnen Interviewten unterstreicht (vgl. Unterkapitel 5.2.2): Es wurde betont, dass das Land die Voraussetzung für die Planungssicherheit und Kommunikation im Projekt schafft,<sup>752</sup> es ist die Landeskultur, die wichtige Aspekte in einem internationalen Projekt zur Einführung von ERP-Systemen beeinflusst (z. B. Sprache<sup>753</sup>, Feedback-Kultur als Teil der Kommunikationsweise,<sup>754</sup> Arbeitsweise<sup>755</sup>, hierarchisches Verhalten der Projektmitglieder<sup>756</sup> und Vertrauensaufbau<sup>757</sup>). Ein Interviewter hob hervor, dass der Zugang zur Landeskultur in Abhängigkeit von dieser unterschiedlich erreicht wird, beispielsweise indem das ausländische Projektmitglied fünf Wörter in der Landessprache spricht oder mit den inländischen Kollegen an landestypischen Freizeitgestaltungen teilnimmt, die der sozialen Kontaktpflege dienen.

### **Antworten zu „Unternehmenskultur“**

Die Interviewten waren mit einer Ausnahme kaum oder gar nicht der Meinung, dass die Unternehmenskultur bei den im Projekt aufgekommenen länderspezifischen Problemen eine wichtige Rolle spielte (vgl. Tabelle 22), insbesondere, wenn das ERP-System in großen internationalen Unternehmen eingeführt wird,<sup>758</sup> deren Unternehmenskulturen sich untereinander ähneln<sup>759</sup> und dadurch bekannt sind.<sup>760</sup> Ein Interviewter erwähnte, dass bei einem konzernweiten ERP-System Rollout, der ohne externe

---

<sup>752</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>753</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 und SAP17jEI\_DE1.

<sup>754</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

<sup>755</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1.

<sup>756</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1 und SAP17jEI\_DE1.

<sup>757</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>758</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

<sup>759</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 und SAP21IEI\_DE1.

<sup>760</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.

Mitarbeiter durchgeführt wurde, die Unternehmenskultur in allen Niederlassungen sehr ähnlich war, weswegen hier die Unternehmenskultur nicht Ursprung von länderspezifischen Problemen sein konnte.<sup>761</sup>

Ein Interviewter, der eine Systemeinführung in einem im Ausland aufgekauften Werk durchführte, erwähnte, dass die Unternehmenskultur ausländischer Werke wenig die länderspezifischen Konflikte im Projekt beeinflussten.<sup>762</sup> Darüber hinaus gab ein anderer zu bedenken, dass wenn ein Konzern im Ausland Unternehmen aufkauft, Gesellschaften neu gründet oder Joint Ventures eingeht, die Unternehmenskultur sich hier langsam entwickeln muss und ihre Entwicklung bei der Einführung des ERP-Systems noch nicht beendet ist.<sup>763</sup>

Ein Unternehmensberater, der die Landeskultur als prädominierenden Ursprung von länderspezifischen Problemen bezeichnete, merkte an, dass von der Unternehmenskultur abhing, wie im Team gearbeitet wurde, wie die Altersstruktur im Team gewählt wurde und wie länderspezifische Eigenschaften bei den Projektkollegen ausgeprägt waren.<sup>764</sup> Dieser Interviewte arbeitete als Unternehmensberater in einer internationalen Unternehmensberatung mit Sitz in den USA. Er betonte, dass die Bindung zwischen seinen unternehmensinternen Kollegen stark sei, was durch internationale Teamevents gefördert wird. Trotzdem bemerkte er landesabhängige kulturelle Eigenheiten bei seinen Kollegen weltweit. Kamen länderspezifische Konflikte auf, so konnten diese begünstigt durch die länderübergreifende Unternehmenskultur gelöst werden, nach der Kollegen offen miteinander redeten. Dass eine starke, verbindende Unternehmenskultur helfen kann, länderspezifische Differenzen zu überbrücken, bestätigte ein weiterer Interviewter.<sup>765</sup> Ein dritter Kollege der gleichen Unternehmensberatung fasste zusammen, dass der Ursprung länderspezifischer Probleme von der Landeskultur abhängig ist, und nur in den USA keine Probleme in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen bzgl. der Unternehmenskultur auftraten, da die Unternehmenskultur der amerikanischen Landeskultur entsprach.<sup>766</sup>

---

<sup>761</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>762</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>763</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2.

<sup>764</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf beziehen sich die folgenden vier Sätze.

<sup>765</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>766</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

### Antworten zu „Charakter“

Unter den fünf Interviewten, die den Ursprung für länderspezifische Probleme im Charakter der einzelnen Mitglieder sahen (vgl. Tabelle 22), waren drei im gleichen Unternehmen angestellt (im Interviewcode wird das Unternehmen mit „f“ anonymisiert). Sie waren Teil eines Kernteams, das konzernweit SAP einführte. Einer der drei Interviewten begründete seine Meinung damit, dass einzelne Personen das Problem auf das Team polarisieren und so für schlechte Stimmung im Team sorgen.<sup>767</sup> Es stellt sich nun die Frage, warum die drei unabhängig voneinander befragten Mitarbeiter des gleichen Unternehmens der gleichen Meinung über den Problemursprung sind, der sich von den meisten anderen Befragten unterscheidet. Bei der genauen Analyse wird festgestellt, dass im Rollout gemäß den Konzernvorgaben möglichst keine externe Projektmitarbeiter miteinbezogen wurden.<sup>768</sup> Deswegen kann es kaum Probleme mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen gegeben haben, die von externen Projektmitarbeitern in das Unternehmen gebracht worden wären. Somit bewegte sich das Kernteam in einem Umfeld, in dem die Unternehmenskultur gegeben und einheitlich war. Die Aussage, dass der Charakter des Individuums im Vordergrund liege, lässt vermuten, dass entweder die Unternehmenskultur so stark ist, dass sie die Einflüsse der Landeskultur gemildert hat (auch wenn sie diese nicht überstieg), oder die Charaktere der einzelnen Projektmitglieder so stark waren, dass sie die Landeskultur in den Hintergrund drängten.

### Behandlung der Problemarten in Trainings

Wie bereits dargestellt, befinden sich unter den validen Datensätzen Antworten von zwei Trainern von interkulturellen Trainings (vgl. Unterkapitel 5.2.2). Die interkulturellen Trainings wurden unabhängig voneinander von zwei unterschiedlichen Trainern gehalten. Trainiert wurde jeweils ein Team. Die zwei Teams waren in unterschiedlichen Konzernen angestellt und sollten jeweils konzernintern ein ERP-System einführen; die jeweilige Einführung sollte in unterschiedlichen Ländern stattfinden (vgl. Unterkapitel 5.2.2 zur Beschreibung der beiden Trainings).<sup>769</sup>

---

<sup>767</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1.

<sup>768</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>769</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4 und SAP57uIK\_DE1.

Der Seminarfokus der Trainings lag in der Landeskultur. Hier wurde anhand punktueller Beispiele die Ursache für bestimmte kulturelle Aspekte erklärt (beispielsweise die Einwanderungsstruktur eines Landes, um hierarchische Strukturen in dessen Gesellschaft zu erklären).<sup>770</sup> In einer der Trainingsgruppen kam die Unternehmenskultur während eines Trainings zur Sprache,<sup>771</sup> in der anderen Gruppe jedoch nicht.<sup>772</sup> Normalerweise erlebte der Trainer der letztgenannten Gruppe, dass in seinen Trainings am meisten zur Unternehmenskultur gefragt wurde. Es stellt sich nun die Frage, warum das unter diesen Trainingsteilnehmer nicht der Fall war. Es kann vermutet werden, dass das auf der einen Seite daran lag, dass es sich hier um einen konzerninternen Rollout handelte, der eine weltweit einheitliche Unternehmenskultur zugrunde liegen hatte, welche den Trainingsteilnehmern bereits bekannt war. Auf der anderen Seite könnten die Trainingsteilnehmer aus ihren bisherigen Erfahrungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen in den Niederlassungen des Konzerns festgestellt haben, dass die Unternehmenskultur im Vergleich zur Landeskultur keine Rolle in den Projekten spielt. Diese Vermutung bekräftigt die Wichtigkeit der Landeskultur in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.

Ein Trainer betonte, dass die Umsetzung des Trainingsziels von dem Charakter der einzelnen trainierten Projektmitglieder abhinge.<sup>773</sup> Als wichtiges Trainingsziel gilt die Sensibilisierung für interkulturelle Konflikte in dem jeweiligen Land, in dem das ERP-System eingeführt wird. Die Projektmitglieder sollten gelernt haben, eine neutrale Haltung zu Konflikten einzunehmen, um sachlich mit ihnen umgehen zu können.

### **5.3 Vorbereitung auf die Mitarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen**

Für alle Interviewten, die sich dazu geäußert haben (23 der insgesamt 24 Interviewten), spielen interkulturelle Aspekte während eines internationalen Projektes zur Einführung eines ERP-Systems eine Rolle.

Daraus ergeben sich direkt zwei interessante Fragestellungen: (1) Wie werden Projektteams solcher Projekte auf länderspezifische Themen vor-

---

<sup>770</sup> Vgl. SAP57uIK\_DE1.

<sup>771</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4.

<sup>772</sup> Vgl. SAP57uIK\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>773</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4 für den Absatz.

bereitet, bzw. welche Vorbereitungsmaßnahmen gibt es hier? Und (2) wie wurden solche Vorbereitungsmaßnahmen im bisherigen Berufsleben der Interviewten von diesen wahrgenommen?

In Unterkapitel 5.3.1 wird zunächst die Auswahl und die Kategorisierung der für diese Fragen relevanten erhobenen Daten dargestellt. Zum einen handelt es sich hierbei um Daten, die zu einzelnen Vorbereitungsmaßnahmen erhoben wurden, zum anderen um Daten, die zusammenfassende Aussagen der Interviewten zu deren Praxiswahrnehmung beinhalten. Diese Daten werden dann in den Unterkapiteln 5.3.2 (zu Frage (1)) bzw. 5.3.3 (zu Frage (2)) ausgewertet.

### 5.3.1 Auswahl und Kategorisierung der Daten

Nachdem die Textpassagen aus den Interviews in eine Tabelle übertragen worden sind (vgl. Einleitung Kapitel 5), wurden sie für deren Auswertung vorbereitet und codiert. Dies erfolgte durch Einteilung der Textpassagen in Kategorien, welche Aussagen zu Maßnahmen zur Vorbereitung auf die Zusammenarbeit in einem internationalen Team beinhalten (z. B. „interkulturelles Training“<sup>774</sup> oder „Willkommensmappe mit länderspezifischen, lokalen Informationen“<sup>775</sup>). Anschließend wurden nicht valide Interviews gekennzeichnet, um sie aus den Auswertungen auszuschließen. Als valide gelten die Interviews von zwei Personengruppen: Zum einen Personen, die im systemeinführenden Unternehmen tätig waren, zum anderen Unternehmensberater. Unter den Unternehmensberatern finden sich Personen, die vom Systemherstellerunternehmen angestellt sind sowie Personen die von Beratungsunternehmen (IT-Beratung und/oder interkulturelle Beratung) angestellt sind.

Somit ergaben sich 24 valide Interviews, welche die Grundlage für die Auswertung im aktuellen Unterkapitel darstellen. Unter den 24 validen Interviews stehen 21 Interviews im Zusammenhang mit Projekten zur Einführung von SAP-Systemen, 3 im Zusammenhang mit NAV-Projekten.

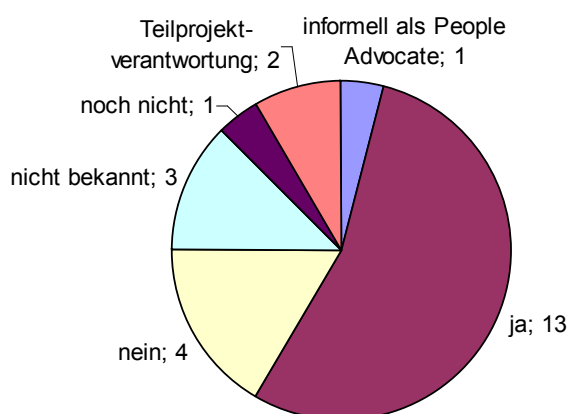
Die 24 Interviewten haben an mindestens einem internationalen SAP oder NAV ERP-Einführungsprojekt teilgenommen. An diesen Projekten waren jeweils Personen aus mindestens zwei Ländern beteiligt (vgl. Unterkapitel 4.3.1.1 zur Auswahl der Experten). Von den Interviewten, die eine Aussa-

---

<sup>774</sup> Vgl. SAP57uIK\_DE1.

<sup>775</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

ge zu den Vorbereitungsmaßnahmen getroffen haben, hatten die meisten bereits Projektleitererfahrung gesammelt (vgl. Abbildung 27).



**Abbildung 27: War der Interviewte bisher Projektleiter in mindestens einem Projekt zur Einführung von ERP-Systemen?<sup>776</sup>**

Im Detail ergab die Analyse der Daten, dass 13 der 24 Interviewten Projektleiter mindestens einer ERP-Systemeinführung waren. Ein weiterer Interviewter hat informell Projektleitererfahrung als People Advocate gesammelt (also als einer, der sich um die Belange der Projektmitarbeiter kümmert), zwei weitere hatten Teilprojektverantwortung. Ein Interviewter hatte bis zum Zeitpunkt des Interviews zwar keine Projektleitererfahrung, jedoch bereits Projektleiterverantwortung für ein zukünftiges Projekt übernommen. Vier der Befragten waren bisher keine Projektleiter von ERP-Systemeinführungen – alle vier sind Trainer für interkulturelle Trainings. Zu drei Befragten gibt es keine näheren Angaben.

Die Kategorisierung der Vorbereitungsmaßnahmen ergaben 69 unterschiedliche Kategorien. Diese Kategorien wurden gebildet, indem Informationen relevanter Textstellen aus den Interviews unter einem Stichpunkt zusammengefasst wurden. Hierbei wurden Begriffe aus dem Sprachgebrauch der Befragten möglichst berücksichtigt. Diese Kategorien können sich beispielsweise auf Themen (z. B. „Interkulturelles Training“<sup>777</sup>)

---

<sup>776</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>777</sup> Vgl. SAP60wIK\_DE3.

beziehen, auf Anlässe (z. B. „Interkulturelle Schulungen für Manager“<sup>778</sup>) oder Methoden (z. B. „Computer Based Training“<sup>779</sup>). Auch werden Kategorien aufgeführt, die im eigentlichen Sinne eine Unterkategorie darstellen, wie z. B. „Projektparty“<sup>780</sup>, welche eine Spezifizierung von „Teamevent“<sup>781</sup> darstellt. Die Verfasserin entschied sich, wie in diesem Fall, beide Kategorien zu nennen, wenn der eine Interviewte allgemein über „Teamevents“ gesprochen hatte, und ein anderer sich speziell zu „Projektparty“ geäußert hatte. Auf diese Weise gehen solche Informationen nicht in einer verallgemeinernden Kategorienbildung unter. Mit der gleichen Begründung, Informationen aus den Datensätzen zu erhalten, wurden auch die Kategorie „Kein interkulturelles Training angeboten“ gebildet, die im eigentlichen Sinne keine Vorbereitungsmaßnahme ist. Des Weiteren fallen zwei Kategorien auf („Auswahl Projektteam (fachlich)“ und „Allgemeiner Leitfaden vom Unternehmen, wie Projekte durchzuführen sind“), die als Maßnahmen zur Minimierung von Problemen in internationalen Teams genannt wurden, jedoch keinen direkten kulturellen Aspekt berücksichtigen (alle 69 Kategorien werden im folgenden Unterkapitel 5.3.2.2 aufgelistet; vgl. auch Unterkapitel 4.4.2 für den theoretischen Hintergrund zur Kategorisierung).

### 5.3.2 Auswertung: Welche Vorbereitungsmaßnahmen gibt es?

Wie dargestellt, ergab die Kategorisierung der Vorbereitungsmaßnahmen 69 Kategorien. Diese werden in elf Hauptkategorien zusammengefasst. Um einen Überblick über die Daten zu erhalten, stellt Unterkapitel 5.3.2.1 zunächst die elf Hauptkategorien vor, die wiederum thematisch gruppiert sind. Im darauf folgenden Unterkapitel, Unterkapitel 5.3.2.2, wird das Datenmaterial detaillierter dargestellt. Hierbei werden zu den elf Hauptkategorien die einzelnen Kategorien in einer Tabelle zugeordnet. Abschließend wird das Datenmaterial in Unterkapitel 5.3.2.3 analysiert.

#### 5.3.2.1 Gruppierung der erhobenen Daten

Um die identifizierten 69 Kategorien übersichtlich darzustellen, wurden diese in folgende elf Hauptkategorien zusammengefasst:

---

<sup>778</sup> Vgl. SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>779</sup> Vgl. SAP13cEI\_BR1.

<sup>780</sup> Vgl. SAP18fEI\_DE1.

<sup>781</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1.

- Trainingsangebot
- Persönliches Profil
- Selbständige Informationsbeschaffung
- Projektorganisation
- Gesamtprojekttreffen
- Briefing des Projektteams
- Persönlicher Kontakt
- Spezielle Dienstleistungen des Unternehmens
- Personeller Austausch
- Unternehmensweite Mitarbeitertreffen
- Keine Zeit zur Vorbereitung explizit genannt<sup>782</sup>

Tabelle 23 listet die elf Hauptkategorien in der ersten Spalte auf, und zeigt in der zweiten Spalte, wie viele der Interviewten sich zu der jeweiligen Hauptkategorie äußerten. Nennungen bzgl. NAV-Projekte sind hier extra gekennzeichnet, alle anderen beziehen sich auf SAP-Projekte. In der dritten Spalte wird je Hauptkategorie angegeben, aus wie vielen unterschiedlichen Unternehmen die Interviewten kamen.

Hauptkategorie	Anzahl Interviewte	Anzahl Unternehmen
Trainingsangebot	20, davon 1 NAV	14
Persönliches Profil	14, davon 2 NAV	7
Selbständige Informationsbeschaffung	9, davon 1 NAV	7
Projektorganisation	8	4
Gesamtprojekttreffen	7, davon 1 NAV	4
Briefing des Projektteams	6, davon 1 NAV	5
Persönlicher Kontakt	6	3
Spezielle Dienstleistungen des Unternehmens	4	3
Personeller Austausch	3	2
Unternehmensweite Mitarbeitertreffen	2	2
Keine Zeit zur Vorbereitung explizit genannt	3	2

**Tabelle 23: Maßnahmen zur Vorbereitung auf internationale Projekte<sup>783</sup>**

Die genannten Hauptkategorien lassen sich thematisch in vier Gruppen einteilen: „Beschaffung von Informationen“, „Mitarbeiterprofil“, „Persönliche Beziehung“ und „Keine Zeit zur Vorbereitung“. Die vier Gruppen werden im Folgenden kurz beschrieben.

---

<sup>782</sup> Diese Kategorie entspricht keiner Vorbereitungsmaßnahme. Die Aussagen hierzu sind dennoch valide, da im Interview direkt gefragt wurde, ob die Interviewten sich auf die Zusammenarbeit in internationalen Teams vorbereitet haben.

<sup>783</sup> Eigene Ermittlungen.



- **Beschaffung von Informationen:** Unter diesem Stichpunkt werden die Hauptkategorien „Trainingsangebot“, „Selbständige Informationsbeschaffung“, „Briefing des Projektteams“ und „Spezielle Dienstleistungen des Unternehmens“ gruppiert: Informationen werden über Trainings oder während Briefings des Projektteams vermittelt. Eine selbständige Informationsbeschaffung erfolgt von Seiten der Projektmitarbeiter meistens aus unternehmensexternen Quellen. In manchen Fällen können Informationen auch unternehmensintern von bestimmten Abteilungen eingeholt werden.
- **Mitarbeiterprofil:** Diese Gruppe umfasst „Persönliches Profil“ und „Projektorganisation“: Um Mitarbeiter nicht explizit auf Auslandseinsätze vorbereiten zu müssen, wird bereits bei Einstellung ins Unternehmen und/oder bei deren Aufnahme als Projektmitglied auf deren fachliches und persönliches Profil geachtet.
- **Persönliche Beziehung:** Dieser Gruppe werden „Gesamtprojekttreffen“, „Persönlicher Kontakt“, „Personeller Austausch“ und „Unternehmensweite Mitarbeiterreffen“ zugeordnet: Vor einem Projekteinsatz wird von Unternehmen oft der persönliche Austausch mit erfahrenen Kollegen gefördert, wie z. B. über unternehmens- und länderübergreifende Mitarbeitertreffen, die unabhängig von Projekten organisiert werden. In den Interviews wurde auch genannt, dass der persönliche Kontakt zwischen den Projektmitgliedern auch bzw. erst während des Auslandseinsatzes gefördert wird. In diesen Fällen kann der persönliche Kontakt über Projekttreffen am Projektort oder personellem Austausch zwischen Mitgliedern stattfinden, die in unterschiedlichen lokalen Teilprojekten arbeiten. Ob vor oder während des Projektes, die Förderung des persönlichen Austausches hat das gleiche Ziel, nämlich einen erfolgreichen Projektabschluss.
- **Keine Zeit zur Vorbereitung:** Hierunter fällt die Hauptkategorie „Keine Zeit zur Vorbereitung explizit genannt“. Drei Interviewte erwähnten explizit, dass für eine projektspezifische interkulturelle Vorbereitung keine Zeit vorhanden war. Einer der Interviewten bemängelte diesen Zustand, da die nicht vorhandene Vorbereitung zu Kommunikationsproblemen und zu Projektverzögerungen in manchen Projekten führt.<sup>784</sup> Die drei Interviewten dieser Kategorie kommen aus zwei unterschiedlichen

---

<sup>784</sup> Vgl. SAP20iEI\_DE1.

Beratungsunternehmen. Der Grund für den Mangel an Zeit liegt darin, dass Berater oft kurzfristig in Projekten eingesetzt werden. Um eine kulturelle Affinität bei kurzfristigen Einsätzen trotzdem zu gewährleisten, achten manche Unternehmen bereits bei Einstellung des Mitarbeiters auf dessen persönliches Profil.

### 5.3.2.2 Darstellung der erhobenen Daten

Im vorliegenden Unterkapitel werden die elf Hauptkategorien aus obiger Tabelle 23 in elf Tabellen näher dargestellt. Hierbei werden die 69 Kategorien gezeigt, die den elf Hauptkategorien zugeordnet wurden.

Da „Trainingsangebot“ die unter den Interviewten am häufigsten genannte Hauptkategorie (vgl. Tabelle 23), wird sie im Verlauf dieses Unterkapitels ausführlicher dargestellt als die anderen zehn Hauptkategorien. Diese Hauptkategorie umfasst 16 der 69 Kategorien (vgl. Tabelle 24) und auf die zehn anderen Hauptkategorien verteilen sich die verbleibenden 53 der 69 Kategorien (vgl. Tabelle 33 bis Tabelle 34).

#### **Die größte der elf Hauptkategorien: „Trainingsangebot“**

Tabelle 24 zeigt alle 16 Kategorien, die sich auf die Hauptkategorie „Trainingsangebot“ beziehen. Diese Kategorien lassen sich inhaltlich nach folgenden Stichpunkten gruppieren: „Thema“, „Anlass“, „Organisation von Trainings im Unternehmen“ und „Trainingsmethode“. Zusätzlich werden in der Tabelle die Codes der Interviewten angegeben, welche die entsprechende Kategorie während der Interviews nannten.

Inhaltliche Gruppierung	Kategorien, die der Hauptkategorie „Trainingsangebot“ zugeordnet wurden	Interviewcode
Thema	Interkulturelles Training (hat meistens einen Länderschwerpunkt)	SAP48ntIK_DE4 SAP57ulK_DE1 SAP59ulK_DE3 SAP60wIK_DE3 SAP58vIK_NL3
	Kein interkulturelles Training angeboten (Anmerkung: Diesbezüglich wurden explizit Aussagen getroffen, weswegen diese Kategorie hier aufgeführt wird.)	SAP18fEI_DE1 SAP20iEI_DE1 SAP44fEI_DE1 SAP51aEI_DE4 SAP54fEI_DE1 NAV41mEI_DE3
	Länderspezifisches Training	SAP14sEI_DE2 SAP15cEI_DE1
	Zertifizierung durch das internationale Projekt Management Institut (kein expliziter Kulturbezug)	SAP17jEI_DE1
Anlass	Interkulturelle Schulung für Manager	SAP16cEI_DE1 SAP19cEI_IK_DE1
	Training lokaler Projektteilnehmer nach Bedarf	SAP14sEI_DE2
	Willkommensseminar für neue Unternehmensmitarbeiter	SAP50rEA_DE3
Organisation von Trainings im Unternehmen	Rahmenvertrag mit Anbieter für interkulturelle Trainings	SAP48ntIK_DE4 SAP57ulK_DE1 SAP59ulK_DE3 SAP60wIK_DE3
	Training in der unternehmenseigenen Akademie	SAP17jEI_DE1
	Trainingsabteilung	SAP12cEI_DE1 SAP17jEI_DE1
	Trainingsempfehlung	SAP21iEI_DE1
Trainingsmethode	Computer Based Training	SAP12cEI_DE1 SAP13cEI_BR1
	Klassenraumschulung	SAP12cEI_DE1 SAP58vIK_NL3
	Lernportal	SAP12cEI_DE1
	Videokonferenz	SAP14sEI_DE2
	Webinar	SAP58vIK_NL3

Tabelle 24: Training zur Vorbereitung auf internationale Projekte<sup>785</sup>

Im Folgenden werden die vier inhaltlichen Gruppierungen der Kategorien zu „Trainingsangebot“ aus Tabelle 24 aufgelistet und erläutert.

- **Thema:** Alle Kategorien außer „Zertifizierung durch das internationale Projekt Management Institut“ haben hier einen expliziten kulturellen Bezug. Zu dieser Gruppe ist auch die Kategorie „Kein interkulturelles Training angeboten“ zugeordnet. Diese Gruppierung „Thema“ spiegelt das eigentliche Thema dieses Unterkapitels wider: die Vorbereitung auf den Umgang mit kulturellen Unterschieden in ERP-Einführungsprojekten.

<sup>785</sup> Eigene Ermittlungen.

- **Anlass:** In einem internationalen Beratungsunternehmen können nur Projektmitarbeiter ab Management-Level die vom Unternehmen angebotenen interkulturellen Schulungen besuchen.<sup>786</sup> Ein Unternehmen, das ein ERP-System einsetzt, veranstaltet Trainings nach Bedarf.<sup>787</sup> Beispielsweise wurden lokale Projektmitarbeiter in China in der Projektsprache Englisch geschult, damit sie sich mit den deutschen Projektmitarbeitern verständigen können. Ein anderes international tätiges Unternehmen, das ein ERP-System einsetzt, veranstaltet Willkommensseminare für neu eingestellte Unternehmensmitarbeiter allgemein.<sup>788</sup> Hier werden die Mitarbeiter auf die internationale Zusammenarbeit im Unternehmen vorbereitet, indem z. B. Rollenspiele veranstaltet werden oder Aufgaben gestellt werden, welche in international gemischten Gruppen gelöst werden müssen.
- **Organisation von Trainings im Unternehmen:** Einige Unternehmen haben eine Abteilung oder unternehmenseigene Akademie, die Schulungen für Mitarbeiter durchführt.<sup>789</sup> Ein Interviewter, der für ein Beratungsunternehmen tätig ist, erwähnte, dass in der Akademie seines Unternehmens Trainings für unternehmensinterne und -externe z. T. gemeinsam durchgeführt werden.<sup>790</sup> Dieses Unternehmen bietet z. B. Kurse zu Change Management oder spezielle Kurse für Berater an. Jedoch liegt der Schwerpunkt auf dem Produkt bzw. der Dienstleistung, und weniger auf interkulturellen Aspekten. Ein anderer Projektleiter erwähnte, dass er sein Team während der Projektvorbereitung z. T. auf In-House-Kurse hinweist.<sup>791</sup> Einige Unternehmen haben den Bedarf für interkulturelle Schulungen von Projekten zur Einführung von ERP-Systemen erkannt und lassen, wie im Fall eines ERP-System-Anwenders, ihr gesamtes Team interkulturell schulen.<sup>792</sup> Manche Unternehmen haben bereits Rahmenverträge mit externen Anbietern für interkulturelle Trainings abgeschlossen, die bei Bedarf die Mitarbeiter schulen,<sup>793</sup> die in ein internationales Projekt zur Einführung eines ERP-Systems involviert sind.

---

<sup>786</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1 und SAP19cEI\_IK\_DE1.

<sup>787</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>788</sup> Vgl. SAP50rEA\_DE3. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>789</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1 und SAP17jEI\_DE1.

<sup>790</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>791</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

<sup>792</sup> Vgl. SAP57uIK\_DE1.

<sup>793</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4, SAP57uIK\_DE1, SAP59uIK\_DE3 und SAP60wIK\_DE3.

- **Trainingsmethode:** Als Trainingsmethoden wurden traditionelle Klassenraumschulungen, Computer Based Trainings (die z. B. als E-Learning-Kurs im Selbststudium oder mit einem Trainingskoordinator durchgeführt werden<sup>794</sup>) und Live-Trainings über das Internet (wie z. B. Webinars) genannt. Um Kosten zu sparen, fragen manche Unternehmen interkulturelle Schulung in Kombination aus einer Klassenraumschulung und Webinar an.<sup>795</sup> Als Beispiel wurde eine dreitägige Schulung angegeben, die am ersten Tag im Klassenraum abgehalten wird und an den darauffolgenden zwei Tagen als Webinar.

### Die verbleibenden zehn der elf Hauptkategorien

Abgesehen von der Hauptkategorie „Trainingsangebot“ wurden die Antworten auf zehn weitere Hauptkategorien aufgeteilt. Um diese zehn möglichst übersichtlich darzustellen, sind sie einzeln in den folgenden zehn Tabellen (Tabelle 33 bis Tabelle 34) alphabetisch aufgeführt. In den Tabellen sind die ihnen zugeordneten Kategorien aufgelistet und die Codes der Interviewten, die die entsprechende Kategorie während der Interviews genannt haben.

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Briefing des Projektteams	Briefing vor Ort durch Mitarbeiter des Projektteams auf Seiten des Auftraggebers	NAV53dEI_DE1
	Checkliste je Land	SAP21IEI_DE1
	E-Mail mit Projektinformationen vom Projektleiter (enthält evtl. Link zu Länderinformationen)	SAP12cEI_DE1
	Präsentation/Briefing	NAV53dEI_DE1
	Vortrag & Diskussionsrunde mit Kollegen oder Unternehmensexternen, die Erfahrungen aus dem jeweiligen Land haben	SAP10IEI_DE1
		SAP17jEI_DE1
	Vortrag & Diskussionsrunde mit <i>natives</i>	SAP14sEI_DE2
	Willkommensmappe mit länderspezifischen, lokalen Infos	SAP21IEI_DE1
		SAP10IEI_DE1

Tabelle 25: Briefing des Projektteams<sup>796</sup>

<sup>794</sup> Vgl. SAP12cEI\_DE1.

<sup>795</sup> Vgl. SAP58vIK\_NL3. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

<sup>796</sup> Eigene Ermittlungen.

## 5 Fallübergreifende Analyse

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Gesamtprojekttreffen	Gemeinsames Mittagessen vor Ort	NAV53dEI_DE1
	Global Meeting – projektweit	SAP13cEI_BR1
	Projektparty	SAP18fEI_DE1
		SAP12cEI_DE1
	Teambuilding	SAP14sEI_DE2
		SAP13cEI_BR1
	Teamevent	SAP19cEI_IK_DE1
		SAP15cEI_DE1
Teamevent nur in bestimmten Ländern	NAV53dEI_DE1	
Telefonkonferenz vor dem ersten Treffen	SAP18fEI_DE1	

**Tabelle 26: Gesamtprojekttreffen<sup>797</sup>**

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Keine Zeit zur Vorbereitung explizit genannt	Keine Zeit zur Vorbereitung im Projektplan vorgesehen	SAP20iEI_DE1
	Meistens keine Zeit zur Vorbereitung	SAP03cIP_DE3
		SAP12cEI_DE1

**Tabelle 27: Keine Zeit zur Vorbereitung explizit genannt<sup>798</sup>**

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Personeller Austausch	Personeller Austausch unter den Projektmitgliedern weltweit	SAP50rEA_DE3
		SAP15cEI_DE1
		SAP13cEI_BR1

**Tabelle 28: Personeller Austausch<sup>799</sup>**

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Persönlicher Kontakt	Bestimmte Abteilung übernimmt Kontaktvermittlung zu erfahrenen Kollegen	SAP17jEI_DE1
	Intranet	SAP12cEI_DE1
	Kontaktpflege zum Auftraggeber	SAP12cEI_DE1
	Offizielles Treffen mit Auftraggeber	SAP15cEI_DE1
	Persönlicher Austausch mit Kollegen	SAP44fEI_DE1
	Privates Treffen mit Teammitgliedern	SAP15cEI_DE1
		SAP13cEI_BR1
		SAP12cEI_DE1
	Vorbildfunktion erfahrener Mitarbeiter	SAP19cEI_IK_DE1

**Tabelle 29: Persönlicher Kontakt<sup>800</sup>**

<sup>797</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>798</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>799</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>800</sup> Eigene Ermittlungen.

## 5 Fallübergreifende Analyse

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Persönliches Profil	Auswahl Projektteam	SAP21IEI_DE1
		SAP18fEI_DE1
		SAP15cEI_DE1
		SAP13cEI_BR1
		SAP12cEI_DE1
		SAP10IEI_DE1
		NAV53dEI_DE1
	Auswahl Projektteam (fachlich)	SAP16cEI_DE1
	Auswahl Projektteam: <i>natives</i> mit Projektleiterverantwortung vor Ort	SAP14sEI_DE2
		NAV01eEI_PL3
	Learning by Doing	SAP54fEI_DE1
		SAP44fEI_DE1
		SAP18fEI_DE1
	Neueinstellung ins Unternehmen (hierbei steht die Vorbereitung des Gesamtprojektes im Vordergrund)	SAP44fEI_DE1
		SAP03cIP_DE3
Persönliche Einstellung	SAP54fEI_DE1	
	SAP17jEI_DE1	
	SAP13cEI_BR1	

**Tabelle 30: Persönliches Profil<sup>801</sup>**

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Projektorganisation	Allgemeiner Leitfaden vom Unternehmen, wie Projekte durchzuführen sind (enthält keine expliziten Hinweise kultureller Art)	SAP03cIP_DE3
	Ansprechpartner lokal am Ort der Systemeinführung	SAP14sEI_DE2
	Change Management	SAP18fEI_DE1
	Diversity Policy	SAP19cEI_IK_DE1
	Ernennung eines People Advocates für das Projekt	SAP15cEI_DE1
	Ernennung eines Teamleads	SAP21IEI_DE1
	Mit einem Projekterfahrenen erst ohne Verantwortung „mitlaufen“	SAP54fEI_DE1
		SAP44fEI_DE1
		SAP18fEI_DE1
	Project Policy	SAP15cEI_DE1
Teammonitoring	SAP21IEI_DE1	

**Tabelle 31: Projektorganisation<sup>802</sup>**

<sup>801</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>802</sup> Eigene Ermittlungen.

## 5 Fallübergreifende Analyse

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Selbständige Informationsbeschaffung	Bestimmte Abteilung stellt Länderinformationen bereit	SAP17jEI_DE1
		SAP16cEI_DE1
	Empfehlung eines Buches oder Reiseführers	SAP21IEI_DE1
		SAP16cEI_DE1
		SAP14sEI_DE2
		SAP44fEI_DE1
	Durchgeführte Informationsbeschaffung über Reiseführer	SAP20iEI_DE1
	Intranet	SAP16cEI_DE1
		SAP12cEI_DE1
	Personalabteilung stellt Länderinformationen bereit	SAP10IEI_DE1
		SAP12cEI_DE1
	Projektmitarbeiter sind verpflichtet, sich selbständig um gesetzliche Regelungen im Ausland zu kümmern	SAP17jEI_DE1
	Recherche zum Auftraggeber	NAV53dEI_DE1
	Recherche zum Projektteam auf Seiten des Auftraggebers	NAV53dEI_DE1
	Recherche zur lokalen technischen Ausrüstung	NAV53dEI_DE1
	Selbständige länderspezifische Informationsbeschaffung	SAP21IEI_DE1
		SAP17jEI_DE1
SAP16cEI_DE1		
SAP10IEI_DE1		
NAV53dEI_DE1		

**Tabelle 32: Selbständige Informationsbeschaffung<sup>803</sup>**

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Spezielle Dienstleistungen des Unternehmens	Bestimmte Abteilung kümmert sich um Mitarbeiter, die ins Ausland gehen	SAP17jEI_DE1
		SAP10IEI_DE1
	Relocation Management Services	SAP16cEI_DE1
		SAP12cEI_DE1

**Tabelle 33: Spezielle Dienstleistungen des Unternehmens<sup>804</sup>**

Hauptkategorie	Kategorie	Interviewcode
Unternehmensweite Mitarbeitertreffen	Global Meetings – unternehmensweit	SAP16cEI_DE1
	Internationale Corporate Entry Conference	SAP18fEI_DE1

**Tabelle 34: Unternehmensweite Mitarbeitertreffen<sup>805</sup>**

Die Analyse der elf Hauptkategorien, die in den elf in diesem Unterkapitel aufgeführten Tabellen (Tabelle 24 bis Tabelle 34) aufgelistet wurden, erfolgt im folgenden Unterkapitel.

<sup>803</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>804</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>805</sup> Eigene Ermittlungen.



### 5.3.2.3 Analyse der Vorbereitungsmaßnahmen

#### **Wurden Trainings zur Vorbereitung vom Unternehmen angeboten und von den Projektteilnehmern besucht?**

Aus Tabelle 23, einer Übersicht der elf Hauptkategorien, ist ersichtlich, dass Trainings ein wichtiger Aspekt bei der Vorbereitung auf internationale Projekte sind (im Zusammenhang mit SAP und NAV); diese wurden von 20 Interviewten genannt. Hieraus ist zu entnehmen, dass Trainings von den Interviewten als eine valide Methode zur Vorbereitung gesehen werden. Dies lässt jedoch zunächst keinen Rückschluss darauf zu, ob diese Methode auch die von den Interviewten am meisten verwendete ist.

Sechs Interviewte (5 in Zusammenhang mit SAP und 1 mit NAV) sagten explizit, dass das Unternehmen, für das sie arbeiten, keine interkulturelle Trainings zur Vorbereitung anbieten (vgl. Tabelle 24). Diese sechs Interviewten kommen aus vier unterschiedlichen Unternehmen, nämlich aus einem NAV-Beratungsunternehmen, aus zwei SAP-Beratungsunternehmen und aus einem Unternehmen, in dem z. Zt. des Interviews ein weltweiter SAP-Rollout durchgeführt wurde. Im Bereich NAV handelt es sich um ein binationales Einführungsprojekt (Teammitglieder aus zwei Nationen). Darüber hinaus äußerten sich zwei weitere NAV-Experten nicht zum Thema Training. Da in den Interviews explizit nach Vorbereitungsmaßnahmen gefragt wurde, kann hieraus abgeleitet werden, dass keine Trainings durchgeführt wurden. Das könnte zum einen daran liegen, dass die NAV-Software weniger komplex ist als die SAP-Software, und zum anderen daran, dass bei NAV-Projekten die Teams im Regelfall kleiner sind als bei SAP-Projekten.

Von den sechs (der 20) Interviewten, denen keine interkulturelle Trainings angeboten wurden, sah einer den Bedarf an Trainings,<sup>806</sup> ein anderer explizit keinen<sup>807</sup> (die anderen vier Interviewten äußerten sich nicht dazu). Die verbleibenden 14 Interviewten erwähnten, dass ihre Unternehmen Trainings mit kulturellem Bezug anbieten – drei erwähnten, dass ein Besuch dieser Trainings vorgeschrieben war (vgl. auch Abschnitt „Waren die Vorbereitungen verpflichtend?“ in diesem Unterkapitel),<sup>808</sup> fünf sagten, dass der Besuch freiwillig war, und sechs äußerten sich nicht dazu. Es

---

<sup>806</sup> Vgl. SAP54fEI\_DE1.

<sup>807</sup> Vgl. SAP44fEI\_DE1.

<sup>808</sup> Vgl. SAP57ulK\_DE1, SAP48ntIK\_DE4 und SAP14sEI\_DE2.

handelte sich hier sowohl um Mitarbeiter von Unternehmen, die ein ERP-System bei sich einführten, als auch um Mitarbeiter von Beratungsunternehmen.

### **Handelte es sich um unternehmensweite oder projektspezifische Vorbereitungsmaßnahmen?**

Sowohl unternehmensweite als auch projektspezifische Vorbereitungsmaßnahmen finden sich in den Hauptkategorien „Trainingsangebot“, „Selbständige Informationsbeschaffung“, „Persönliches Profil“, „Projektorganisation“ und „Persönlicher Kontakt“. Rein unternehmensweite Angebote zur Vorbereitung finden sich in den Hauptkategorien „Spezielle Dienstleistungen des Unternehmens“ und „Unternehmensweite Mitarbeitertreffen“. Ausschließlich projektspezifische Kategorien finden sich hingegen in „Briefing des Projektteams“, „Gesamtprojekttreffen“, „Personeller Austausch“ und „Keine Zeit zur Vorbereitung explizit genannt“.

Die meisten Trainings sind Teil eines unternehmensweiten Angebotes; projektspezifische Trainings werden hauptsächlich gehalten, wenn es sich um interkulturelle oder länderspezifische Trainings handelt. In einem Fall wurde auch ein Englischunterricht für Teammitglieder in China genannt. Diese waren Teil der lokalen Mitarbeiter eines Unternehmens, welches nach Anweisung des deutschen Mutterunternehmens ein SAP ERP-System einführen musste (s. o.).<sup>809</sup> Der Englischkurs war notwendig, damit sich die Teammitglieder in der Projektsprache Englisch verständigen konnten.

Die meisten Maßnahmen, welche die Interviewten als Vorbereitung auf die internationale Zusammenarbeit nannten, und die nicht unter die Hauptkategorie „Trainingsangebot“ fallen, sind projektspezifisch, folglich vom Projektleiter bestimmt: Projektspezifische Kategorien wurden 68 Mal von den Interviewten genannt, während unternehmensspezifische Kategorien nur 22 mal genannt wurden. Die Kategorie „Vorbildfunktion erfahrener Mitarbeiter“ kann hier als einzige sowohl als unternehmensweit als auch als projektspezifisch eingeordnet werden.

---

<sup>809</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

### **Werden oft Unternehmensexterne zur Vorbereitung des Projektteams auf landesspezifische und kulturelle Aspekte hinzugezogen?**

Insgesamt sieben der 24 Interviewten nannten externe Trainer bzw. Coaches als Quelle für die Vorbereitungen. Hierbei fällt auf, dass von diesen sieben Interviewten fünf Interviewte selbst interkulturelle Trainer bzw. Berater sind, weswegen diese Aussage nicht überbewertet werden darf. In den anderen beiden Fällen handelt es sich zum einen um einen Angestellten eines großen Beratungsunternehmens<sup>810</sup> und zum anderen um einen Angestellten eines großen Unternehmens, das SAP ERP bei sich einführt.<sup>811</sup> Dies lässt vermuten, dass selten Unternehmensexterne zur Vorbereitung von Teams auf ihre internationale Zusammenarbeit herangezogen werden.

### **Waren die Vorbereitungen verpflichtend?**

Die Vorbereitung auf die Zusammenarbeit im internationalen Team war meistens freiwillig. Als explizit verpflichtend fanden zwei interkulturelle Trainings für ein gesamtes Einführungsteam statt: Ein Training für ein Team, das einen SAP-Rollout in Frankreich durchführen sollte,<sup>812</sup> und ein Training für ein Team, das in Brasilien SAP ERP einführt.<sup>813</sup> An letztgenanntem Training mussten auch Teammitglieder teilnehmen, die bereits an einem interkulturellen Training mit einem anderen Länderschwerpunkt teilgenommen hatten. Dass Teammitglieder bereits an anderen interkulturellen Kursen teilgenommen hatten, kam dadurch zustande, dass das einführende Unternehmen einen Rahmenvertrag mit einem deutschen Unternehmen hat, welches interkulturelle Trainings anbietet. Kulturelle Schulungen waren somit also in diesem Unternehmen durchaus üblich. Für Teammitglieder eines weiteren implementierenden Unternehmens waren länderspezifische Trainings für Länder verpflichtend, die vom Interviewten als „kulturell kritisch“ bezeichnet wurden.<sup>814</sup> Zu einem Training wurde auch ein Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens verpflichtet, der in bestimmten Projekten die Rolle eines People Advocates angenommen hatte, häufiger mit interkulturellen Herausforderungen oder länderspezifischen Fragestellungen konfrontiert wurde.<sup>815</sup>

---

<sup>810</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.

<sup>811</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>812</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4.

<sup>813</sup> Vgl. SAP57uIK\_DE1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden zwei Sätze.

<sup>814</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2.

<sup>815</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1. Hierauf bezieht sich auch der folgende Satz.

Abgesehen von manchen Trainingsverpflichtungen wurde von einem Unternehmensberater geäußert, dass Projektmitarbeiter in Hinblick auf ihren internationalen Einsatz nur eine Verpflichtung haben, nämlich sich selbstständig um gesetzliche Regelungen zu ihrem Auslandsaufenthalt zu kümmern.<sup>816</sup>

Als Gesamtergebnis der Untersuchung lässt sich festhalten, dass Trainings als wichtig empfunden und von Unternehmen oft angeboten werden. Der Besuch jedoch ist meistens freiwillig. Die Projektleiter vertrauen hauptsächlich darauf, dass die Projektmitglieder selbstständig über ihren Bedarf an Vorbereitungsmaßnahmen für ihren Einsatz im Ausland urteilen und ggfs. eigenständig Trainings besuchen und/oder Informationen beschaffen.

### **5.3.3 Auswertung: Wie wurden Vorbereitungsmaßnahmen von den Interviewten in der Praxis wahrgenommen?**

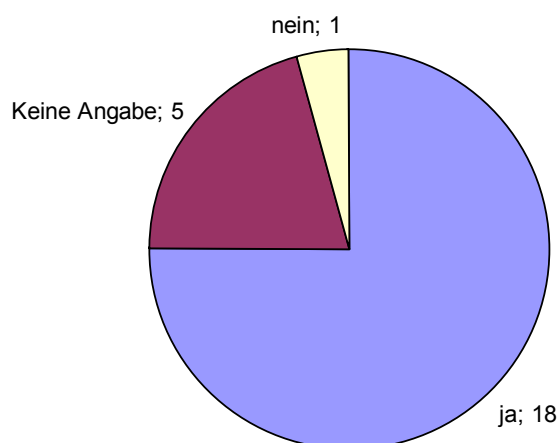
Nachdem im letzten Unterkapitel der Schwerpunkt der Auswertung auf den Vorbereitungsmaßnahmen lag, so fokussiert dieses Unterkapitel seine Auswertung auf die Wahrnehmung der Befragten der 24 validen Interviews hinsichtlich dieser Maßnahmen. Hierbei werden nur die Datensätze präsentiert, zu denen es eine Aussage von Seiten des Interviewten gibt. Um Aussagen detaillierter darzustellen, wurden Grafiken eingefügt. Bei kurzen Aussagen wurde jedoch auf die Visualisierung verzichtet.

#### **Wie wichtig ist eine kulturelle Vorbereitung vor einem Auslandseinsatz?**

Eine kulturelle Vorbereitung vor einem neuen Auslandseinsatz ist für fast alle Interviewten wichtig, die sich hierzu geäußert haben (vgl. Abbildung 28).

---

<sup>816</sup> Vgl. SAP17jEI\_DE1.



**Abbildung 28: Ist für den Interviewten eine kulturelle Vorbereitung vor einem (erneuten) Auslandseinsatz wichtig?<sup>817</sup>**

Von den 24 Interviewten äußerten sich 19 zu obiger Frage: 18 sagten aus, dass eine kulturelle Vorbereitung wichtig sei und nur einer der Befragten war hier gegenteiliger Meinung. Während zwei der 18 Interviewten, die die Frage mit „ja“ beantworteten, betonten, dass eine kulturelle Vorbereitung immer wichtig sei, sagten zwei andere Personen aus, dass die Vorbereitung nur für bestimmte Länder wie z. B. China wichtig sei. Ein Interviewter hielt eine kulturelle Vorbereitung für unwichtig. Dieser Interviewte ist arabischer Herkunft, hat eine lateinamerikanische Ehefrau und ist in Deutschland als Berater tätig.<sup>818</sup> Er ist zwar der Meinung, dass kulturelle Aspekte in den Projekten eine Rolle spielen, jedoch ist er nicht der Meinung, dass eine kulturelle Vorbereitung notwendig wäre. Er begründete dies damit, dass das Unternehmen, für das er arbeitet, bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter darauf achtet, dass diese ein „offenes Profil“ und ausreichende Auslandserfahrung haben. Wenn diese Mitarbeiter in Projekten eingesetzt werden, stellt ihnen das Unternehmen einen allgemeinen Leitfaden zur Abhaltung von Projekten zur Verfügung. Entsprechend seiner kulturellen Erfahrungen setzt der einzelne Berater in eigener Verantwortung den Leitfaden um. Eine kulturelle Vorbereitung auf spezifische Projekte ist meistens aus zeitlichen Gründen nicht möglich. Da die Aussage des Interviewten im Gegensatz zu allen anderen Interviewten steht, kann vermutet werden, dass er aufgrund seiner interkulturellen Lebenserfah-

---

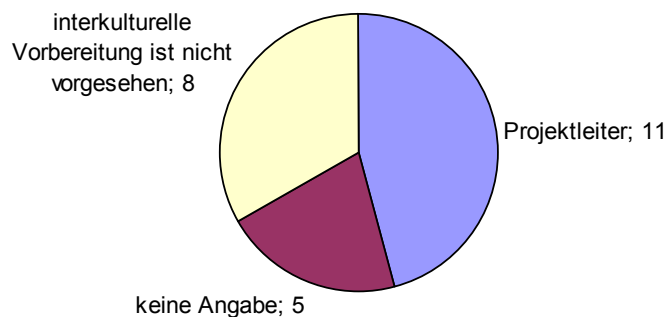
<sup>817</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>818</sup> Vgl. SAP03cIP\_DE3. Hierauf beziehen sich auch die folgenden vier Sätze.

Die Vorbereitung für unwichtig erachtet und hier von sich auf andere schließen könnte.

### **Wer bestimmt, ob das Team auf seinen internationalen Einsatz interkulturell vorbereitet wird?**

Wenn die Teams, in denen die Befragten gearbeitet haben, interkulturell vorbereitet worden sind, so hat dies der Projektleiter veranlasst (vgl. Abbildung 29).



**Abbildung 29: Wer bestimmt, dass das Team auf seinen internationalen Einsatz interkulturell vorbereitet wird?<sup>819</sup>**

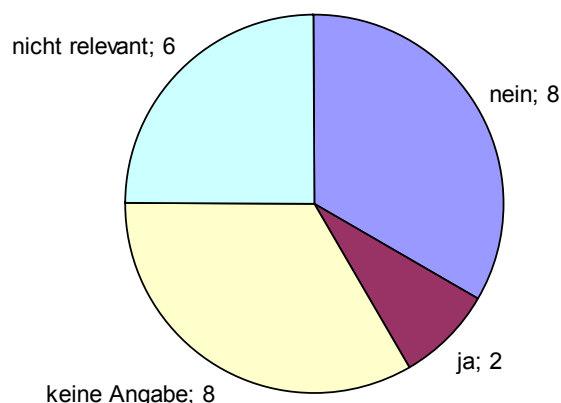
Elf Interviewte, die aus sechs unterschiedlichen Unternehmen kommen, sagten aus, dass der Projektleiter darüber entschieden hat, ob das Team kulturell auf ihren internationalen Einsatz vorbereitet wurde. Bei acht Interviewten, die aus sechs unterschiedlichen Unternehmen kommen, war eine kulturelle Vorbereitung bisher nicht vorgesehen. Fünf Interviewte äußerten sich hierzu nicht.

### **Wurde der Interviewte bereits auf seine Tätigkeiten in einem internationalen Team von Seiten des Unternehmens oder des Projektleiters interkulturell vorbereitet?**

Die überwiegende Mehrheit der Interviewten, die sich hierzu geäußert hat, wurde nicht vorbereitet (vgl. Abbildung 30).

---

<sup>819</sup> Eigene Ermittlungen.



**Abbildung 30: Wurde der Interviewte schon einmal auf seine Tätigkeiten im internationalen Team von Seiten des Unternehmens oder des Projektleiters interkulturell vorbereitet?**<sup>820</sup>

Bei den 18 von 24 Interviewten, die in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen direkt mitgewirkt haben (also nicht nur Trainer oder nur Anwender sind), wurde nur einer explizit von Seiten der Projektleitung auf den internationalen Einsatz vorbereitet, indem er zu einem Training geschickt wurde (er war der People Advocate im Team).<sup>821</sup> Ein anderer gab an, einen vorbereitenden Kurs besucht zu haben.<sup>822</sup> Acht Interviewte wurden noch nie während ihrer Tätigkeiten in internationalen Teams zur Einführung von ERP-Systemen von Seiten des Unternehmens oder des Projektleiters (als sie selbst noch keine Projektleiter waren) interkulturell auf einen internationalen Einsatz vorbereitet. Die restlichen acht Interviewten haben hierzu keine Angabe gemacht.

### **Bereitet der Interviewte sein Team interkulturell vor?**

Es kann vermutet werden, dass der Projektleiter nicht nur darüber entscheidet, ob sein Team auf die interkulturelle Zusammenarbeit vorbereitet wird (s. o.), sondern oft die Vorbereitung selbst übernimmt. Dies ist das Ergebnis, wenn nur jene 18 Interviewten betrachtet werden, welche in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen direkt mitgewirkt haben (also nicht nur Trainer oder nur Anwender waren).

---

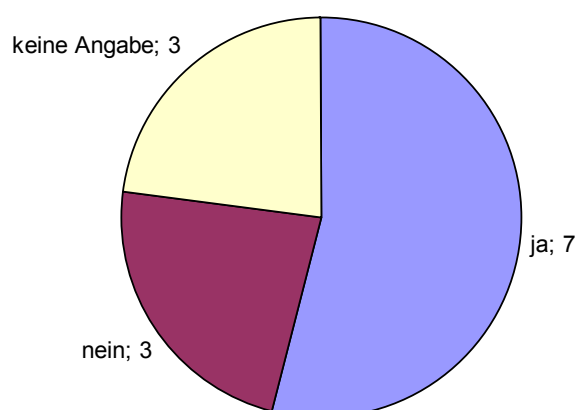
<sup>820</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>821</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.

<sup>822</sup> Vgl. SAP21IEI\_DE1.

Die nähere Analyse ergab, dass sieben der zuletzt erwähnten 18 Interviewten ihr Team interkulturell vorbereiten. Eine nähere Untersuchung hat gezeigt, dass alle sieben Befragte Projektleiterverantwortung inne hatten. Nachdem in diesem Unterkapitel bereits festgestellt wurde, dass fast allen Projektleitern die Bedeutung von interkulturellen Aspekten während eines internationalen Projektes zur Einführung eines ERP-Systems bewusst ist (s. o.), stellt sich die Frage, ob alle, die Projektleiter sind, auch ihr Team interkulturell schulen. Folgende Abbildung 31 visualisiert das Ergebnis.

Insgesamt ist von 13 Interviewten bekannt, dass sie im ERP-Einführungsteam Projektleiterverantwortung inne hatten. Von diesen 13 Interviewten, bereiten sieben ihr Team auf den internationalen Einsatz vor, während drei Projektleiter ihr Team nicht interkulturell vorbereiten (zwei von diesen drei letzten Befragten vertraten die Devise „Learning by Doing“). Von drei Projektleitern gibt es keine Angaben.



**Abbildung 31: Bereitet der Projektleiter sein Team auf die interkulturelle Zusammenarbeit vor?**<sup>823</sup>

Darüber hinaus hatten zwei weitere Interviewte Teilprojektleiterverantwortung. Diese, wie auch ein dritter Interviewte, der als People Advocate ein informeller Projektleiter war, bereiteten ihr Team nicht auf den internationalen Einsatz vor. Der People Advocate war jedoch die Ansprechperson, wenn interkulturelle Konflikte im Team aufgekommen sind.<sup>824</sup>

---

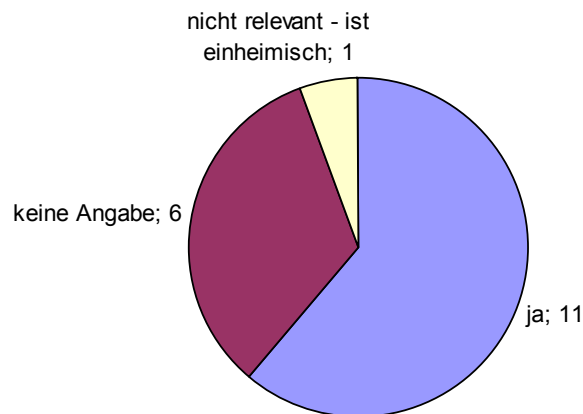
<sup>823</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>824</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1.



### Bereitet sich der Interviewte selbständig auf seinen internationalen Einsatz kulturell vor?

Die meisten Interviewten bereiten sich selbständig vor (vgl. Abbildung 32).



**Abbildung 32: Bereitet sich der Interviewte selbständig auf seinen internationalen Einsatz kulturell vor?<sup>825</sup>**

Unter den 18 Interviewten, die in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen direkt mitgewirkt haben (also nicht nur Trainer oder nur Anwender sind), bereiten sich elf selbständig auf ihren Einsatz vor. Für einen der 18 Interviewten ist die Frage nicht relevant, da er die Nationalität des Projektortes hatte,<sup>826</sup> und deswegen eine kulturelle Vorbereitung hinfällig war. Von den restlichen sechs Befragten wurden keine Angaben gemacht.

Acht Interviewte gaben an, dass eine Vorbereitung von Seiten der Projektleitung nicht vorgesehen ist (s. o.). Von diesen acht bereiteten sich zwei trotzdem vor, von fünf Interviewten gibt es keine Angaben und in einem Fall ist diese Aussage nicht relevant, da der Interviewte die Nationalität des Projektortes hatte.<sup>827</sup>

---

<sup>825</sup> Eigene Ermittlungen.

<sup>826</sup> Vgl. NAV01eEI\_PL3.

<sup>827</sup> Vgl. NAV01eEI\_PL3.

## **Zusammenfassende Auswertung**

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, dass eine interkulturelle Vorbereitung auf die Zusammenarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen für wichtig gehalten wird (das ist die Meinung von 23 von 24 Befragten). Wie die Auswertung in Unterkapitel 5.3.2 gezeigt hat, gibt es viele Möglichkeiten zur Vorbereitung. Trotzdem gibt es kaum verpflichtende Vorbereitungsmaßnahmen für die einzelnen Projektmitglieder. Im Gegenteil, die Vorbereitung wird den einzelnen Mitgliedern frei überlassen, was dazu führt, dass sie dieses meistens aus zeitlichen Gründen unterlassen.

Hieraus ist festzustellen, dass eine interkulturelle Vorbereitung als wichtig wahrgenommen wird, jedoch verhältnismäßig selten tatsächlich durchgeführt wird. Dieses resultiert in einen Bedarf an interkulturellen Vorbereitungsmaßnahmen.

## **5.4 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurden die empirisch erhobenen Daten fallstudienübergreifend analysiert. Hierbei wurden zum einen die einzelnen länderspezifischen Probleme aus den Experteninterviews betrachtet, zum anderen eine Gesamteinschätzung der Interviewten zu ihren Erfahrungen beleuchtet. Nachdem u. a. festgestellt wurde, dass (1) länderspezifische Aspekte eine Rolle in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen spielen, und (2) länderspezifische Probleme meistens in der interkulturellen Zusammenarbeit entstanden, wurde analysiert, (1) welche Maßnahmen zur Vorbereitung auf internationale Projekte existieren, und (2) inwiefern Projektteilnehmer tatsächlich auf ihren länderübergreifenden Einsatz vorbereitet wurden.

Dieses Kapitel ist die Basis für die Ermittlung der Hypothesen im folgenden Kapitel.

## 6 Zusammenfassung der Ergebnisse und Hypothesen

Aus den Untersuchungen in der vorliegenden Arbeit lässt sich erschließen, dass nationale Charakteristika in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen eine bedeutende Rolle spielen. Die Analyse länderspezifischer Konflikte ergab, dass diese hauptsächlich im Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld entstehen und weniger bedingt sind durch länderspezifische Prozesse oder Gesetzgebungen. Dieses Ergebnis wurde durch die direkte Abfrage der Interviewten bestätigt. Nähere Untersuchungen ergaben auch, dass die Projektmitglieder vor ihrer internationalen Zusammenarbeit wenig interkulturell trainiert wurden. Es kann daher im Umkehrschluss angenommen werden, dass durch eine bessere interkulturelle Vorbereitung manche länderspezifische Konflikte vermieden worden wären.

Dieses Kapitel umfasst sechs Unterkapitel. An erster Stelle werden Hypothesen aufgeführt, die sich aus der Analyse der erhobenen Daten ableiten lassen. Hierbei enthält das Unterkapitel 6.1 die Hypothesen zu Unterkapitel 5.1, Unterkapitel 6.2 die Hypothesen zu Unterkapitel 5.2 und Unterkapitel 6.3 die Hypothesen zu Unterkapitel 6.3. Nachdem zuvor festgestellt wurde, dass ein Bedarf an Maßnahmen zur Vorbereitung von Projektmitarbeitern auf ihre interkulturelle Zusammenarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen existiert, wird in Unterkapitel 6.4 auf Trainingsarten eingegangen, die diesen Bedarf decken sollen. Das darauf folgende Unterkapitel 6.5 weist auf Aspekte hin, die in der vorliegenden Arbeit unberücksichtigt blieben und zu nachfolgenden Studien anregen sollen. Zum Abschluss des Kapitels erfolgt eine Zusammenfassung in Unterkapitel 6.6.

Landesspezifische Probleme traten sowohl bei der Einführung von SAP-Systemen als auch von NAV-Systemen auf. Da es sich hier um allgemeine Hypothesen zu länderspezifischen Problemen handelt, steht der Softwarehersteller nicht im Vordergrund und wird nur in Einzelfällen erwähnt. Möglich ist, dass in Abhängigkeit des Softwareherstellers und der Komplexität der ERP-Systeme die Ausprägung der länderspezifischen Probleme unterschiedlich ist. Dies kann in späteren Studien untersucht werden.

An dieser Stelle soll noch einmal erwähnt werden, dass die Hypothesen aufgrund des qualitativen Charakters der Arbeit auf subjektiven Aussagen der Interviewten beruhen.

### **6.1 Länderspezifische Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen: 16 Erfolgsfaktoren**

Wie zuvor dargestellt, lassen sich die länderspezifischen Herausforderungen thematisch zu 17 Kategorien gruppieren (vgl. Unterkapitel 5.1.1). Aus den 17 Kategorien ergeben sich 16 gleichnamige Erfolgsfaktoren für internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen (die 17. Kategorie „Kaum/keine Probleme“ ist hier irrelevant). Diese Erfolgsfaktoren decken nur die Bereiche ab, in denen länderspezifische Probleme vorlagen. Es kann davon ausgegangen werden, dass es weitere Erfolgsfaktoren zur Einführung von ERP-Systemen gibt, in denen Länderspezifika keinen Einfluss haben oder in denen der Einfluss der Länderspezifika zu keinen Problemen führt.

Die Hypothesen zu den einzelnen Erfolgsfaktoren werden in einzelnen Unterkapiteln gebildet (Unterkapitel 6.1.1 bis 6.1.16). Diese Unterkapitel sind jeweils in zwei Bereiche unterteilt: a) Hypothesen zu Problemen und b) Hypothesen zu deren Lösungen. Die Hypothesen sind aus der Gruppierung in den Interviews genannter Probleme bzw. Lösungen gebildet worden, können aber in Einzelfällen auch auf einer einzigen Aussage basieren. Die Verfasserin verzichtete darauf, eigene Lösungsvorschläge in Form von Hypothesen zu ergänzen.

Bevor die Hypothesen zu den einzelnen 16 Erfolgsfaktoren formuliert werden, werden in den nächsten Absätzen allgemeine Hypothesen zu den länderspezifischen Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen gebildet.

#### **Allgemeine Hypothesen**

Aus den ersten Analysen in Unterkapitel 5.1.2.2 lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- (1) Die Gesetzgebung eines Landes, die Prozessanforderungen an das ERP-System, die gemeinsame Projektsprache und die

Kommunikationsweise im Projekt sind Schlüsselaspekte bei der Vermeidung von Problemen während einer internationalen ERP-Systemeinführung.

- (2) Die meisten länderspezifischen Probleme, die in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen entstehen, betreffen die zwischenmenschliche Zusammenarbeit und weniger die nationalen Gesetze und die landesüblichen Prozesse.

Über den Projekterfolg entscheiden nicht nur einzelne Problemkategorien, sondern auch die Anzahl an Landesspezifika. Dies bekräftigt die Motivation der vorliegenden Arbeit, dass Landesspezifika in Einführungsprojekten von ERP-Systemen eine wichtige Rolle spielen.

- (3) Je höher die Anzahl an landesspezifischen Aspekten, die während des Einführungsprojektes zu berücksichtigen sind, desto größer der Komplexitätsgrad des Projektes.

Bei der Erhebung der Daten ist aufgefallen, dass besonders viele Herausforderungen zu Brasilien, Russland, Indien und China gesammelt wurden:

- (4) Landesspezifische Probleme während der Einführung von ERP-Systemen kommen oft in den BRIC-Staaten vor.

Im zweiten Teil der Auswertungen, die die Länderabschnitte betreffen (vgl. Unterkapitel 5.1.2.4), wird die Vermutung bestätigt, dass die Probleme hauptsächlich in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit entstehen. Während es hier unterschiedliche Lösungswege gibt, so existiert bzgl. des Gesetzes nur eine: Das vorgeschriebene Gesetz im System umzusetzen. Die Probleme bzgl. der Prozessanforderungen haben meistens mit beidem zu tun, mit den Gesetzen und dem Menschen. Hieran beteiligt sind Menschen, die strategische Anforderungen an die Prozesse stellen, Menschen, die diese Prozesse am System technisch umsetzen sollen, und Menschen, die diese Prozesse im System durchführen werden. Im Vordergrund bei der Lösung der Probleme bzgl. Prozessanforderung steht das Verstehen der Prozesse und die Kooperation aller Betroffenen. Letztendlich ist es der Mensch und seine Kultur, der die Gesetze in einem Land bestimmt und die Prozesse in einem Land gestaltet. Allgemein kann zu den Lösungsmöglichkeiten der drei genannten Problemarten festgehalten werden:

- (5) Die Lösungswege zu den Problemen bzgl. der Menschen aus unterschiedlichen Nationen sind vielfältig und landesspezifisch.
- (6) Die Lösung der Probleme bzgl. der länderspezifischen Gesetze ist, diese im System wie von der jeweiligen Landesregierung vorgeschrieben umzusetzen.
- (7) Der Schlüsselfaktor zur Lösung der Probleme bzgl. der länderspezifischen Prozesse liegt im Verstehen der Prozesse.
- (8) Findet die ERP-Einführung im Rahmen eines konzernweiten Rollouts statt und wird von einem zentralen Team geleitet, so liegt der Schlüsselfaktor zur Lösung der Probleme bzgl. der länderspezifischen Prozesse in der Koordination unterschiedlicher Vorstellungen eines gleichen Prozesses innerhalb des Projektes.

Im Folgenden werden die Länderanalysen aus Unterkapitel 5.1.2.4 länderübergreifend je Problemkategorie analysiert und daraus Hypothesen abgeleitet. Diese werden in den folgenden Unterkapiteln (Unterkapitel 6.1.1 bis 6.1.17) festgehalten, wobei jedes Unterkapitel einer Problemkategorie gewidmet ist. Hierbei werden die Problemkategorien landesunabhängig betrachtet, gemäß dem Ziel der Arbeit, Projektmitarbeiter auf kulturelle Unterschiede allgemein zu sensibilisieren. Deswegen werden landesspezifische Beispiele nur in einzelnen Fällen zur besseren Darstellung angeführt.

### **6.1.1 Gesetz**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Gesetzlich bedingte Probleme wurden in 25 von den 40 Länderanalysen genannt (vgl. Tabelle 19 in Unterkapitel 5.1.2.1). Diese Tatsache bestätigt das in Unterkapitel 3.3.2 ausgewählte Verständnis des nationalstaatlichen Kulturbegriffs im Rahmen von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.

Einige Länder schreiben einen länderspezifischen Kontenplan vor. Die Probleme waren diesbezüglich in allen Ländern ähnlich. Wenn die Einfüh-

rung innerhalb eines weltweit vertretenen Konzerns stattfand, der den internationalen Kontenplan im Einsatz hatte, so konnten zwei Arten von Problemen aufkommen: Zum einen beim Mapping des landesspezifischen Kontenplans mit dem konzernweiten Kontenplan, und zum anderen beim Überzeugen der End User, dass sie die Nutzung beider Kontenpläne verstehen und akzeptieren. Hierzu kann folgende Hypothese formuliert werden:

- (9) Führt ein Konzern, der das SAP ERP-System im Einsatz hat und konzernweit den internationalen Kontenplan verwendet, SAP in Tochtergesellschaften ein, die auf einen gesetzlich vorgeschriebenen Landeskontenplan buchen müssen, so ist hier mit einem erheblichen Mehraufwand bei der System-Einführung im Bereich der Finanzbuchhaltung zu rechnen.

Probleme bzgl. landesspezifischer Gesetze wurden besonders im Steuerwesen angemerkt. Auch angesprochen wurden Probleme in folgenden Bereichen: Stornierungen und Gewährung von Gutschriften; Bewertung von Fremdwährungen; Zahlungszeitpunkt bei Wareneingang und Bilanzierungsvorschriften. Beim Customizing eines SAP-Systems wurden die Organisationseinheiten, insbesondere die Buchungskreise, unter Berücksichtigung der Bilanzierungsvorschriften und des Steuerwesens eingestellt. Hieraus können folgende Hypothesen gebildet werden:

- (10) Länderspezifische Gesetze bestimmen, wie manche betriebswirtschaftliche Prozesse im System abzubilden sind.
- (11) Gesetzliche Vorschriften und deren für das Unternehmen vorteilhafteste Umsetzung im ERP-System nehmen Einfluss bei der Auswahl und Abbildung von Organisationseinheiten im SAP-System während des Customizings.

Auch einzelne landesspezifische Gesetze, die die politische Situation eines Landes oder gesellschaftliche Werte widerspiegeln sind zu beachten, wie z. B. Zeitstempel auf wichtigen Buchungen zur Bekämpfung von Korruption (Griechenland), Widmung an den König auf wichtigen Dokumenten (Thailand), Bemessung der Urlaubstage für Frauen in Abhängigkeit der

Anzahl der von ihnen durchgeführten Abtreibungen (China) oder bestimmte Vorschriften zu Arbeitszeiten und Arbeitsorten für Frauen (Indien).<sup>828</sup>

In den Länderversionen von ERP-Systemen sollten die aktuellen gesetzlichen Vorschriften möglichst berücksichtigt sein. Dies muss bei der Einführung einer Länderversion überprüft und ggfs. angepasst werden. Ändern sich Gesetze, so müssen diese gleich im ERP-System berücksichtigt werden. Ist eine standardisierte Länderversion im Einsatz, so können auch Wartungspatches vom Systemhersteller eingespielt werden. In manchen Ländern wurden während der ERP-Systemeinführung kurzfristig Gesetze erlassen (z. B. aufgrund eines Regierungswechsels), was zu einem erhöhten Zeitaufwand im Einführungsprojekt führte. Folgende Hypothese lässt sich hieraus ableiten:

- (12) Politische Instabilität sowie unklare und kurzfristige Kommunikation von Gesetzesänderungen während einer ERP-Einführung führen zu einem erhöhten Projektaufwand.

### **Hypothesen zu Lösungen**

Im Falle von gesetzlichen Vorschriften ist die einzige Lösung, diese im System zu implementieren. Es kann angenommen werden, dass einige Interviewte aus diesem Grund gesetzliche Vorgaben nicht als Problem empfunden haben, wenn diese gut definiert waren.<sup>829</sup> Kamen Probleme dennoch auf, so wurden in manchen Fällen zur Lösung externe Experten in das Projekt geholt, wie z. B. Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater. Das Problem war umso schneller gelöst, je schneller die Experten zur Verfügung standen. Letzteres wurde positiv beeinflusst, wenn bereits ein Beratungsunternehmen in das Projekt involviert war, das auch die Wirtschaftsprüfung durchführte. Es kam jedoch in manchen Projekten vor, dass aufgrund der Unternehmenspolitik Externe nicht so schnell zum Projekt hinzugeholt werden konnten, was zu Projektverzögerung führte. Hieraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

---

<sup>828</sup> Während der Interviewte die Probleme erlebte, waren die genannten Gesetze in Kraft. Diese Gesetze können zum Zeitpunkt der Niederschrift der vorliegenden Arbeit evtl. nicht mehr gültig sein. In der Gültigkeit der Gesetze wurde dem Interviewten jeweils vertraut und diese nicht einzeln überprüft, da die Gesetzgebung im Allgemeinen Teil der Arbeit ist und nicht die einzelnen Gesetze im Speziellen.

<sup>829</sup> Vgl. SAP14sEI\_DE2.



- (13) Probleme im Bereich der Überprüfung und Umsetzung gesetzlicher Vorschriften im ERP-System werden dadurch vermieden bzw. gelöst, dass externe Spezialisten wie z. B. Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater rechtzeitig ins Projekt hinzugeholt werden.
  
- (14) Probleme im Bereich der Überprüfung und Umsetzung gesetzlicher Vorschriften im ERP-System werden dadurch vermieden, dass der Projektleiter die benötigte Zeit zum Aufbau von Know-How in der Projektplanung berücksichtigt.

### 6.1.2 Prozess

#### Hypothesen zu Problemen

In diesem Abschnitt handelt es sich um Probleme, die auf betriebswirtschaftliche Prozessanforderungen der Kundenseite bei der Systemimplementierung zurückzuführen sind und als landesspezifisch von den Interviewten gekennzeichnet wurden (vgl. Beschreibung der Kategorie in Unterkapitel 5.1.1). Ob diese Prozessanforderungen auf einen gesetzlichen Hintergrund zurückzuführen sind, ist nicht überprüft worden; auch nicht, ob das Problem hauptsächlich unternehmensspezifisch und weniger landesspezifisch bzw. landesüblich war.

In dem vorliegenden Abschnitt ist weiter zu berücksichtigen, dass in manchen Projekten eine Länderversion eines ERP-Systems eingesetzt wurde, die ggfs. bestimmte landesübliche Prozesse bereits berücksichtigte, so dass bzgl. dieser dann keine Probleme wahrgenommen wurden. Auch können die Länderversionen mittlerweile von dem jeweiligen ERP-Systemhersteller so optimiert worden sein, dass manchen genannten Problemen auf diese Weise vorgebeugt wurde.

Bereits bei der Erstellung von Prozessanforderungen können Probleme dahin gehend entstehen, dass Informationen bewusst oder unbewusst vorenthalten werden.<sup>830</sup>

---

<sup>830</sup> Dieses Problem kann auch unter Personen der gleichen Kultur aufkommen. Auf eine detaillierte Betrachtung der Problemhintergründe wird verzichtet.

- (15) Bei einer ERP-Systemeinführung entstehen Probleme, wenn Informationen zu landesspezifischen Prozessen zurückgehalten werden.

Probleme mit landesüblichen Prozessanforderungen kamen hauptsächlich im Bereich des Berichts- und Formularwesens auf, aber auch bzgl. der Archivierung von wichtigen in Papierform vorliegenden Dokumenten (z. B. eingegangenen Rechnungen) und der Pflege von Stammdaten im System (z. B. wenn Daten für ein Schlüsselfeld in der Tabelle nicht vorhanden sind, weil sie nicht bekannt sind, wie beispielsweise der Geburtstag im Falle von Südkorea).

- (16) Landesspezifische Anforderungen existieren im Formularwesen, im Berichtswesen und bzgl. des Data Managements.

Die Einstellungen im Bereich des Berichts- und Formularwesens waren hauptsächlich in Ländern mit großem Aufwand verbunden, in denen Inflationsgefahr herrschte und Korruption üblich waren.

- (17) Wird die Inflationsgefahr eines Landes im ERP-System berücksichtigt, so erhöht sich der Aufwand der Systemeinführung.
- (18) In Ländern mit hoher Korruption wird das Customizing des ERP-Systems so durchgeführt, dass ein Korruptionsverhalten nicht auffallen würde und dadurch möglich wird.

Manche Prozessanforderungen spiegelten landesübliche Verhaltensweisen wider, wie z. B. indirekte Gewährung von Krediten an kleinere Lieferanten über spezielle Zahlungsmodalitäten im System.

- (19) Prozessanforderungen berücksichtigen landesübliche Geschäftspraktiken mit Lieferanten.

Fand gleichzeitig zur Systemeinführung eine Prozessoptimierung statt, so kamen hier einige Probleme auf. Mit Hilfe des einzuführenden ERP-Systems könnten durch Einsatz neuer Technologien oder durch Nutzung der im System vorhandenen Standard- und Automatisierungsfunktionen Unternehmensprozesse effizienter und transparenter gestaltet werden. Dieses war jedoch nicht in jedem Fall erwünscht, wenn z. B. die Personal-

kosten geringer sind als die Gesamtkosten für die Einführung der neuen Technologien oder wenn aufgrund von Korruptionsmöglichkeiten keine Systemtransparenz gewünscht wird.

- (20) Systemfunktionen, die Unternehmensprozesse effizienter und transparenter gestalten können, sind in bestimmten Ländern weniger erwünscht.

Bei manchen Neueinführungen von ERP-Systemen wollten die Key User oder End User manche der neuen Prozessen nicht akzeptieren, auch nicht, wenn sie konzernweit galten.

- (21) User, die mit einem neuen ERP-System arbeiten sollen, stehen der Neueinführung kritisch gegenüber.

### **Hypothesen zu Lösungen**

In einigen Fällen mussten die Projektleiter eine Verzögerung des Projektes hinnehmen. Dies war deswegen nötig, weil sich während des Projektverlaufs neue landesspezifische Prozessanforderungen ergeben haben. Die zusätzliche Zeit war notwendig, um diese zu verstehen und im System umzusetzen. Hieraus kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

- (22) Bei der Einführung von ERP-Systemen müssen wegen der Berücksichtigung von landesspezifischen Anforderungen Zeitpuffer eingeplant werden, um diese Anforderungen bestmöglich zu erkennen, zu verstehen und umzusetzen.

Es kam vor, dass aufgrund der Komplexität der Landesspezifika das Projekt an einen Spezialisten vor Ort ausgelagert wurde:

- (23) Die Zusammenarbeit mit erfahrenen ERP-Systemimplementierern vor Ort erleichtert die Berücksichtigung von Landesanforderungen im System.

Anstatt das Projekt an Spezialisten vor Ort auszulagern, lösten Unternehmen das Problem, Landesspezifika zu ermitteln auch dadurch, dass sie mit den Usern vor Ort die umzusetzenden Prozesse und einzupflegenden Stammdaten gemeinsam ermittelten, erläuterten und definierten.

- (24) Die enge Zusammenarbeit mit den Usern vor Ort bei der Ermittlung, Erläuterung und Definition der Prozessanforderungen und Stammdaten ist ausschlaggebend für den Erfolg der Systemeinführung.

Zum Erfolg einer Systemeinführung trägt auch die Akzeptanz der neuen Prozesse bei den Usern bei. Um aufkommenden Widerstand zu den neuen Prozessen entgegenzuwirken, waren manche Projektleiter häufig vor Ort und erklärten den lokalen Usern die Philosophie, die hinter dem ERP-System steckt. Auch überzeugten sie die User davon, dass der für sie aktuell durch die Umstellung große Aufwand langfristig Erleichterung für sie bedeutet. In einem Fall wurde eine Key Userin von dem neuen Prozess und der neuen Software überzeugt, indem sie einen User in einem anderen Unternehmen getroffen hat, der bereits erfolgreich den neuen Prozess anwandte. Mit dem erfahrenen User konnte sie ihre Kritikpunkte klären.

- (25) Die Akzeptanz der einzuführenden Prozesse durch dessen User ist ausschlaggebend für den Erfolg der Systemeinführung.

### **6.1.3 Kommunikationsweise**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Probleme, die aufgrund der je nach Projektland unterschiedlichen Kommunikationsweisen aufkamen, waren zum einen Missverständnisse und zum anderen Unsicherheit, ob der Kommunikationspartner auch das verstanden hatte, was vermittelt werden sollte. Die Probleme fanden sowohl über die gesprochene Kommunikation als auch über E-Mail statt. Hierbei wurden Informationen missverstanden, ignoriert oder persönlich genommen. Besonders schwierig war die Kommunikation zwischen Kulturen, welche indirekte Sprache verwendeten und Kulturen, die direkt miteinander kommunizierten (z. B. wenn ein indirekt gemeintes „ja“ als ein konkretes „ja“ aufgefasst wurde; vgl. Unterkapitel 3.3.2). Der Umgangston variierte zum einen zwischen respektvoller, gesichtswahrender Kommunikation (z. B. Japan) und direkten Beschimpfungen (z. B. Russland); zum anderen zwischen offener Diskussion im gesamten Team (z. B. USA), in der jeder einzelne Projektmitarbeiter eine Stimme hatte, und geschlossener Diskussion, in der die Projektmitglieder einer Nation mit einer Stimme sprachen (z. B. Japan). In Projektmeetings und Telefonkonferenzen erlebten Pro-

jektleiter kulturabhängiges Verhalten von Reaktionslosigkeit bis Diskussionsfreudigkeit der Teilnehmer, von stiller Akzeptanz von Anweisungen bis zum offenen Widerspruch gegenüber Vorgesetzten höherer Ebenen. Allgemein konnte aus den Ergebnissen folgende Hypothese aufgestellt werden:

- (26) Die Kommunikationsweise innerhalb des Einführungsprojektes vor Ort gleicht der üblichen lokalen Kommunikationsweise.

Interkulturelle Kommunikationsprobleme sind auch bei ausländischen Projektmitarbeitern aufgekommen, die für eine weltweit vertretene Unternehmensberatung tätig waren, deren Sitz am Projektort lag, und deren Unternehmenskultur, der des Projektortes entsprach (vgl. Beispiele zu USA). Aus diesen Gründen kann angenommen werden, dass hier nicht die Landeskultur oder die Unternehmenskultur eine Rolle spielen, sondern ein anderer Aspekt ausschlaggebend ist. Daraus lässt sich folgende Hypothese formulieren:

- (27) Bei der Kommunikation zwischen lokalen Projektmitarbeitern und ausländischen Projektmitarbeitern, die für eine weltweit vertretene Unternehmensberatung tätig sind mit Sitz im Land des Projektortes, kommen Konflikte auf, weil die Kommunikationsweise auch vom Charakter der einzelnen Kommunizierenden abhängt.

Bestimmte Kommunikationsweisen wurden auch von äußeren Aspekten geprägt, wie z. B. niedriger Arbeitslosigkeit in einem Land. In einem solchen Kontext hatten lokale Mitarbeiter keine Angst, ihre Meinung frei zu äußern und dadurch arbeitslos zu werden, da sie schnell wieder eine Arbeit finden würden.

- (28) Die Kommunikationsweise innerhalb der Projekte vor Ort wird von äußerlichen Faktoren beeinflusst, wie z. B. landesweiten Arbeitslosenzahlen.

Die Kommunikationsschwierigkeiten hingen auch von der Komplexität des Themas ab, über das gesprochen wurde. Unter Berücksichtigung der unter Indien aufgeführten Beispiele (vgl. Unterkapitel 5.1.2.4.14) wird folgende Hypothese formuliert:

- (29) Werden innerhalb eines internationalen Projektes Programmierer damit beauftragt, zusätzliche Funktionen für ein ERP-System zu programmieren oder vorhandene Funktionen zu verbessern, so steigen die Kommunikationsschwierigkeiten mit der wachsenden Komplexität der Funktion und mit der Anzahl an für den Programmierer ungewöhnlichen länderspezifischen Aspekten, die innerhalb der Funktion berücksichtigt werden müssen.

### **Hypothesen zu Lösungen**

Um Kommunikationsprobleme zu vermeiden oder aufzulösen, wurden unterschiedliche Lösungen durchgeführt.

Vor dem Aufenthalt in einem kulturfremden Land hat sich der Besuch eines zweitägigen Workshops zu Land, Leuten, Kultur, Ausdrucksformen und Kommunikation in einem Fall als sehr hilfreich dargestellt. Hieraus kann folgende Hypothese geschlussfolgert werden:

- (30) Sich vor einem Aufenthalt am Projektort auf den dort landesüblichen Umgangston vorzubereiten (z. B. durch Besuch eines Workshops) beugt Problemen bei der Kommunikation vor.

Einige Anpassungen der Kommunikationsweise fanden vor Ort statt. Diese sind in den folgenden Hypothesen dargestellt:

- (31) Nehmen ausländische Projektmitglieder den Umgangston an, der am Projektort üblich ist, so verringern sich die Kommunikationsschwierigkeiten.
- (32) Ist der ausländische Projektmitarbeiter interkulturell sensibel und hört er seinen Projektmitgliedern viel und gut zu, wird er intuitiv wissen, wie er möglichen Kommunikationsproblemen vorbeugt, sie erkennt und/oder löst.
- (33) Bei der Prozessabstimmung in einem Team, das Mitglieder einer indirekt kommunizierenden Kultur miteinbezieht, wird die Kommunikation dadurch verbessert, dass unterschiedliche Prozessvarianten bildlich dargestellt werden.

- (34) Die Kommunikation wird mit Hilfe von visuellen Methoden verbessert.
- (35) Das Verständnis während des Kommunikationsprozesses wird dadurch erhöht, dass übermittelte Informationen vom Informationsempfänger in seinen eigenen Worten dem Informationssender gegenüber wiederholt werden.

Kamen trotz aller Maßnahmen Probleme auf, so wurde unterschiedlich reagiert: z. B. mit einem sofortigen Anruf bei den direkt betroffenen Personen. Weitere Lösungen finden sich in den folgenden Hypothesen:

- (36) Abhängig vom kulturellen Hintergrund der Betroffenen werden Probleme am besten entweder in Team- oder Einzelgesprächen gelöst.
- (37) Schriftliche Vereinbarungen unterstützen die Lösung mündlicher Kommunikationsprobleme.

Kommunikationsprobleme wirkten negativ auf das Vertrauensverhältnis zwischen den Parteien, was wiederum die Kommunikation erschwerte. Um eine gute Kommunikationsbasis wieder aufzubauen, wurde veranlasst, dass die am Problem beteiligten Personen in das Land geschickt wurden, mit dessen Kommunikationsweise sie Probleme hatten, damit sie diese vor Ort kennen lernten. Deswegen kann folgende Hypothese formuliert werden:

- (38) Durch den Austausch von lokalen Projektmitarbeitern unterschiedlicher Standorten eines Projektes, z. B. aus einem Land, in dem ein ERP-System eingeführt wird, in ein Land, in dem zusätzliche Funktionen für das ERP-System programmiert werden, lernen die entsendeten Projektmitarbeiter eine andere Kommunikationsweise kennen, was sich positiv auf die spätere Kommunikation zwischen den beiden Ländern auswirkt.

#### **6.1.4 Sprache**

##### **Hypothesen zu Problemen**

Projektsprache war, so weit aus den Interviews bekannt, in allen internationalen Projekten zur Einführung von SAP oder NAV ERP-Systemen Englisch. Geschäftsprozessanalysen, Projektdokumentation, technische Implementierungen und Schulungen in internationalen Teams wurden meistens auf Englisch durchgeführt. In den meisten Fällen war Englisch nicht die Muttersprache der einzelnen Projektmitglieder, weswegen es hier oft zu Verständigungsprobleme unter den Projektmitgliedern kam – nicht nur mit lokalen End Usern und Key Usern, sondern auch in Konzernen, deren Konzernsprache Englisch war.

- (39) Projektsprache in internationalen Teams zur Einführung von ERP-Systemen ist mit wenigen Ausnahmen Englisch.
- (40) Sprachschwierigkeiten bzgl. der Projektsprache Englisch kommen bei Nicht-Muttersprachlern in allen Projektmitgliedergruppen und in allen Projektphasen vor, unabhängig davon, ob die Konzernsprache auch Englisch ist oder nicht.

Das Problem verstärkte sich, wenn beide Kommunikationspartner nicht Englisch-Muttersprachler waren. In extremen Situationen kam es in manchen nicht englischsprachigen Ländern vor, dass lokale Mitarbeiter plötzlich während Meetings anfangen, untereinander in ihrer Landessprache zu diskutieren, ob sie richtig verstanden hatten, was ihnen auf Englisch erzählt worden war. Dies verzögerte das Meeting. Traten sprachliche Probleme häufig auf, so verzögerte sich das gesamte Einführungsprojekt.

- (41) Mangelnde Kenntnisse der Projektsprache unter den Projektmitgliedern führen zu Projektverzögerung.

In manchen Projekten, besonders bei denjenigen, die einen konzernweiten Rollout durchführten, wurden große Aufgabenbereiche aufgeteilt: Beispielsweise wurde die Erfassung der lokalen Anforderungen der Tochtergesellschaft lokalen Teammitgliedern überlassen, die Erstellung des IT-Konzeptes übernahm ein zentrales Team in der Muttergesellschaft und die Programmierung von zusätzlichen landesspezifischen Funktionen (gemäß den zuvor erfassten lokalen Anforderungen) übernahm ein drittes Team.



Es kam vor, dass die einzelnen Teams in drei unterschiedlichen Ländern stationiert waren und innerhalb des Teams jeweils nur lokale Mitarbeiter waren. Aus diesem Grund kamen zwar keine sprachliche Schwierigkeiten innerhalb der einzelnen Teams vor, jedoch sobald teamübergreifend miteinander kommuniziert wurde.

- (42) Sprachliche Schwierigkeiten finden sich sowohl in der internen Kommunikation von interkulturellen Teams wieder, als auch in der Kommunikation zwischen Teams unterschiedlicher Kulturen, die intern einen homogenen kulturellen Hintergrund haben.

Für manche Projekte wurden fachlich und gleichzeitig sprachlich qualifizierte Mitarbeiter vor Ort gesucht. Dies stellte sich in manchen Ländern als sehr schwierig heraus (z. B. China und Türkei), besonders dann, wenn die Aneignung englischer Sprachkenntnisse von Landesregierungen nicht unterstützt oder gar verhindert wurde (vgl. China).

- (43) Je verbreiteter Englisch als Zweitsprache im Land ist, desto wahrscheinlicher finden sich dort sprachlich und fachlich qualifizierte Mitarbeiter.

### **Hypothesen zu Lösungen**

Es wurden einige Lösungen erwähnt, die in den folgenden Hypothesen zusammengefasst werden:

- (44) Sprachschwierigkeiten verringern sich, wenn genügend Zeit für Nachfragen und wiederholtes Erklären im Projekt eingeplant werden.
- (45) Der Erfolg des Projektes lässt sich dadurch unterstützen, dass Projektmitglieder mit mangelnden Kenntnissen in der Projektsprache Englisch, Englischunterricht bekommen.

In manchen Projekten wurde ein Dolmetscher engagiert. Dieses war in anderen Projekten aus zwei Gründen nicht erwünscht, erstens litt der persönliche Kontakt und der Vertrauensaufbau bei der Kommunikation via Dolmetscher, und zweitens waren sich die Parteien manchmal unsicher, ob der Dolmetscher den Sachverhalt richtig übersetzt hat. Deswegen wur-

den fachlich Qualifizierte mit den erforderlichen Sprachkenntnissen bevorzugt ins Team geholt.

- (46) Um die sprachliche Barriere zwischen zwei Parteien zu überwinden, ist eine fachkundige Person mit den erforderlichen Sprachkenntnissen besser geeignet als ein beruflicher Dolmetscher ohne oder mit nur wenigen Fachkenntnissen.

Um Sprachschwierigkeiten im Umgang mit dem ERP-System zu vermeiden, wurde in vielen Projekten darauf geachtet, dass die Benutzeroberfläche in der Landessprache des Projektortes angezeigt wird (dies war bei vielen ERP-Systemen standardmäßig möglich) und Fehlermeldungen in der Landessprache ausgegeben werden (die Fehlermeldungen mussten z. T. in die Landessprache übersetzt werden). Landesspezifische Formulare waren in den bekannten Fällen direkt in der Landessprache erstellt worden. Die Dokumentation des ERP-Systems ist nicht in allen Sprachen erhältlich. Bei einer SAP-Einführung wurde der Versuch, die Dokumentation in die lokale Sprache zu übersetzen (in diesem Fall war es Türkisch), aufgrund des zu großen Aufwandes abgebrochen.

- (47) Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass lokale User eine weitere Sprache neben ihrer Muttersprache sicher sprechen, weswegen Probleme in der Anwendung des ERP-Systems dadurch verringert werden, dass dessen Benutzeroberfläche, Fehlermeldungen und Formulare in Landessprache gehalten sind.
- (48) Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass lokale Key User eine weitere Sprache neben ihrer Muttersprache sicher sprechen, weswegen Probleme in der Anwendung des ERP-Systems dadurch verringert werden, dass dessen Dokumentation in der jeweiligen Landessprache erstellt wird.

Sprachlich schwierig waren auch manche Schulungen, die von ausländischen Implementierern für lokale User gehalten wurden. Eine Lösung war, dass die Schulungsunterlagen erst in einer Sprache erstellt wurden, die der Trainer sprach, und sie anschließend von Fach- und Sprachkundigen übersetzt wurden. Die Screenshots in den Unterlagen konnte der Trainer bereits aus dem Schulungssystem ziehen, das in der Landessprache lief, weil sich das Layout der Systemoberfläche von den unterschiedlichen

Sprachversionen des Systems sehr ähnelt.<sup>831</sup> Um sprachliche Schwierigkeiten zu umgehen, hat ein Trainer seine Schulung darauf ausgerichtet, dass hauptsächlich die Prozesse direkt am System gezeigt und erklärt werden und die User auch direkt am System in ihrer Landessprache üben. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

- (49) Vorausgesetzt die User werden an einem ERP-System in ihrer Landessprache arbeiten, wird der größte Nutzen von Schulungen dadurch erzielt, dass User in ihrer Landessprache geschult werden und sie die Schulungsunterlagen in ihrer Landessprache erhalten (inklusive Screenshots aus dem ERP-System, an dem sie arbeiten werden).

Zusammenfassend kann Folgendes festgehalten werden:

- (50) Der Projekterfolg korreliert positiv mit einer flüssigen Kommunikation über eine gemeinsame Sprache zwischen den Projektmitgliedern.

Aufgrund der Korrelation von einer gemeinsam gesprochenen Sprache im Projekt mit dessen Erfolg sollte die Suche nach Projektmitarbeitern erst dann abgeschlossen werden, wenn sprachlich wie fachlich qualifizierte Mitarbeiter gefunden wurden. Hieraus kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

- (51) Ein notwendiger Mehraufwand bei der Suche nach sowohl sprachlich als auch fachlich qualifizierten Projektmitgliedern ist geringer, als der Mehraufwand bei Problemen, die durch unzureichende Qualifikation der Projektmitglieder ausgelöst wurden.

### **6.1.5 Arbeitsweise**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Es kamen einige Probleme in der Zusammenarbeit im gesamten Projekt zur Einführung von ERP-Systemen wegen unterschiedlicher Vorgehens-

---

<sup>831</sup> Das Beispiel bezieht sich auf das NAV-System. Durch eigene Erfahrungen der Verfasserin trifft dies in den ihr bekannten Fällen auch auf das SAP-System zu. Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.2.

weisen der einzelnen Personen auf. Die unterschiedlichen Vorgehensweisen wurden Nationalitäten zugeordnet. Beispielsweise wollten die einen eine System Einführung lange planen, um ihre Planung möglichst ohne Änderungen umzusetzen, während andere schnell ein Konzept zur Einführung entwickelten, das dann bei dessen Umsetzung öfters angepasst wurde.<sup>832</sup> Die einen gingen das Projekt analytisch an, die anderen probierten Lösungswege solange aus, bis eine Lösung gefunden wurde; die einen gingen risikoavers im Projekt vor, die anderen risikofreudig; die einen Unternehmensberater hinterfragten die Anforderungen des Kunden, die anderen nahmen die Anforderungen ohne zu widersprechen an. Kamen Probleme bei der Umsetzung von Prozessanforderungen auf, so wollten einige diese umgehen, andere sie lösen.

- (52) Je unterschiedlicher die landesspezifische Arbeitsweise der Projektmitglieder, desto schwieriger die interkulturelle Zusammenarbeit und umso gefährdeter der Projekterfolg.

In einigen Projekten waren einzelne Projektteams in unterschiedlichen Ländern stationiert. Waren diese Teams aus unterschiedlichen Kulturen und bestanden sie teamintern nur aus lokalen Mitarbeitern, so kamen zwar keine Schwierigkeiten aufgrund der Arbeitsweise innerhalb der Teams vor, jedoch kamen Probleme bei der teamübergreifend Kooperation auf.

- (53) Probleme aufgrund unterschiedlicher Arbeitsweisen finden sich sowohl innerhalb interkultureller Teams wieder, als auch in der Kommunikation zwischen Teams unterschiedlicher Kulturen, die teamintern einen homogenen kulturellen Hintergrund haben.

Die Zusammenarbeit mit lokalen Kollegen, die bereits Auslandserfahrungen gesammelt hatten oder in internationalen Joint Ventures gearbeitet hatten, war erfolgreicher als mit lokalen Kollegen, die solche Erfahrungen nicht gesammelt hatten.

- (54) Die Zusammenarbeit mit Projektkollegen, die vor dem Projekt bereits Auslandserfahrungen gesammelt oder in interkulturel-

---

<sup>832</sup> Dieses Beispiel könnte auch zu „Zeitverständnis“ zugeordnet werden. Um Redundanzen zu vermeiden, wird nur hier darauf verwiesen.

len Teams gearbeitet haben, ist konfliktärmer als die Zusammenarbeit mit Projektkollegen ohne diese Erfahrungen.

Auch mit lokalen Usern, die am System geschult wurden, kam es zu Schwierigkeiten, z. B. wenn User die Funktionen am ERP-System nur unter der Voraussetzung anwandten, dass sie diese und ihre Auswirkungen verstanden hatten.

Das Qualitätsbewusstsein variierte teils auch innerhalb der Teams aufgrund der unterschiedlichen Nationalitäten der Teammitglieder. Einige hielten sich streng an Regeln und Gesetze, andere gingen willkürlich mit ihnen um.

- (55) Je unterschiedlicher der landesspezifische Umgang mit Qualitätsstandards, Regeln und Gesetze, desto schwieriger die interkulturelle Zusammenarbeit.

Auch unterschieden sich die Einstellungen zur Arbeit, z. B. waren lokale Mitarbeiter bei Meetings vor Ort nicht konzentriert und andere lokale Mitarbeiter in einem anderen Land nahmen kaum Urlaub – auch um ihre Kollegen, die ihre Arbeit dann hätten miterledigen müssen, nicht zu belasten. Hieraus lässt sich Folgendes ableiten:

- (56) Je unterschiedlicher der Stellenwert der Arbeit im Team, desto größer ist das Konfliktpotenzial in einem interkulturellen Team.

In einigen Ländern stand für die lokalen Projektmitarbeiter das Tagesgeschäft (die Linienarbeit) im Vordergrund, sodass Projektaufgaben vernachlässigten wurden.<sup>833</sup> In anderen Kulturen verdrängten aktuelle Themen vorher gestellte Aufgaben, ohne Rücksicht auf Priorität, womit manche Projektleiter, die aus einer anderen Kultur kamen, nicht gerechnet hatten, und es dadurch zu erheblichen Problemen und Projektverzögerung kam.

- (57) Je unterschiedlicher mit der Priorisierung von Projektaufgaben umgegangen wird, desto größer ist das Konfliktpotenzial in einem interkulturellen Team.

---

<sup>833</sup> Hier stellt sich die Frage, ob das Problem aufgrund der Landeskultur, oder eher aufgrund der Projektorganisation auftrat.

Es kam vor, dass bei konzernweiten Rollouts einzelne Gesellschaften das System als aufgezwungen empfanden und sich widersetzen, besonders im Falle eines deutschen Teams aus der Konzernzentrale in Deutschland, das das SAP-System – dessen Ursprung und Entwicklung aus deutscher Hand ist – in einer ausländischen Gesellschaft einführte; das deutsche Team war überzeugt, die richtige Lösung für die lokale Gesellschaft zu wissen, während diese sich von dem deutschen Team und von der deutschen Vorgehensweise sowie vom deutschen System und seinen Organisationseinheiten „überfallen“ fühlte. Hieraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

- (58) Die Weise, wie ein System, geleitet von einem ausländischen Team, eingeführt wird, entscheidet auch darüber, wie die lokale Gesellschaft das neue ERP-System akzeptiert.
- (59) Ein Kernteam aus Deutschen, die von einem deutschen Mutterunternehmen in eine ausländische Tochtergesellschaft entsendet werden, um dort das deutsche SAP-System einzuführen, wirkt aufgrund der einseitigen kulturellen Dominanz kulturfremd auf die Tochtergesellschaft, was zu lokalem Widerstand gegen die Einführung führt.
- (60) Je weniger nationale Kulturen im Kernteam vertreten sind, welches weltweit ein SAP-Template mit konzernweiten standardisierten Prozessen in den Tochtergesellschaften einführen soll, desto weniger werden sich die Landesgesellschaften in ihren landesspezifischen Anforderungen berücksichtigt fühlen.

### **Hypothesen zu Lösungen**

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es wichtig, dass die unterschiedlichen kulturellen Sichten und Handlungsweisen erkannt und verstanden werden. Um die Probleme der unterschiedlichen Arbeitsweisen zu vermeiden, wurde versucht, Mitarbeiter ins Team zu holen, die sich der unterschiedlichen Arbeitsweisen bewusst sind und dadurch die Zusammenarbeit besser steuern können. In einem Fall wurde in China ein lokaler Projektleiter eingesetzt, der die lokale Nationalität hatte und Auslandserfahrungen gesammelt hatte, während er für eine westliche Unternehmensberatung arbeitete. In einem anderen Fall, bei einem konzernweiten Rollout,

der zentral von der Muttergesellschaft geleitet wurde, wurden Muttersprachler ins zentrale Team geholt.

- (61) Je besser Projektmitglieder die unterschiedlichen landesspezifischen Arbeitsweisen kennen und erfolgreich mit den Unterschieden umgehen können, desto erfolgreicher ist die Projektzusammenarbeit.
- (62) Je höher die interkulturelle Erfahrung der einzelnen Projektmitglieder, desto erfolgreicher ist die Projektzusammenarbeit.

Einige Projektleiter verstärkten die Kontrolle der Arbeitsergebnisse. Ein Unternehmensberater schlug vor, dass im Falle von Teams, die nur Mitglieder einer Kultur hatten, fachliche Spezialisten mit Vermittlerfunktionen eingesetzt werden sollten, die überprüfen, ob die technische Umsetzung der gestellten Anforderungen entsprach und ggfs. nötige Korrekturen kommunizierten.

- (63) Je unterschiedlicher die landesspezifischen Arbeitsweisen, desto notwendiger ist die Kontrolle der einzelnen Resultate, um Probleme bei der Einführung des ERP-Systems zu vermeiden.
- (64) Wird die Programmierung zusätzlicher Funktionen für das ERP-System an ein ausländisches Team weitergegeben, ist es erforderlich, dass fachlich und kultursensible Projektmitglieder überprüfen, ob die technische Umsetzung den Anforderungen entspricht, damit evtl. erforderliche Anpassungen kommuniziert werden und somit Projektverzögerungen oder andere Schwierigkeiten im weiteren Verlauf des Projektes vermieden werden können.

### **6.1.6 Hierarchie**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Bei stark hierarchischen Strukturen wurden Anordnungen von Vorgesetzten ohne sie zu hinterfragen ausgeführt, eine Verweigerung von Anweisungen fand höchstens indirekt statt. Dies führte zu Problemen, da ausländische Vorgesetzte nicht immer vorhersehen konnten, ob ihre Anwei-

sungen evtl. problematisch waren. Die Verhaltensweise einer hierarchischen Gesellschaft war weniger in städtischen als in ländlichen Regionen ausgeprägt, da in den Städten eine größere kulturelle Vielfalt existierte als in ländlichen Gegenden.

- (65) Hierarchische Verhaltensweisen unterscheiden sich zwischen den Ländern und sind innerhalb eines Landes in städtischen Regionen weniger ausgeprägt als in ländlichen Regionen.

Projektleiter erlebten Schwierigkeiten damit, dass ihre Projektmitglieder, die im lokalen Unternehmen angestellt waren, nicht über den Projektvorgesetzten kommunizierten, sondern über ihre Linienvorgesetzten (z. B. in Spanien und Japan). Letzteren suchten die Projektmitglieder auch auf, wenn sie Probleme innerhalb des Projektes hatten. Dieses Verhalten kam vor, wenn der Linienvorgesetzte als höherrangig angesehen wurde als der Projektvorgesetzte, oder weil das einzelne Projektmitglied in der Linienorganisation einen hohen Rang belegte und deswegen den Projektleiter nicht als Vorgesetzten anerkannte.

- (66) In Ländern mit hierarchischen Strukturen hat die Linienorganisation und der Linienvorgesetzte einen höheren Stellenwert für die im lokalen Unternehmen angestellten Projektmitarbeitern, als die Projektorganisation und der Projektleiter.

Zu Konflikten kam es auch aufgrund des hierarchischen Verhältnisse zwischen Mutterunternehmen und Tochtergesellschaften während eines konzernweiten Rollouts (z. B. wenn Tochtergesellschaften ihre landesspezifischen Anforderungen nicht berücksichtigt sahen).

- (67) Wird in einer Tochtergesellschaft ein ERP-System im Rahmen einer konzernweiten Entscheidung eingeführt, so hängt der Erfolg der Einführung vom Verhältnis zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft ab.

### **Hypothesen zu Lösungen**

In Ländern mit ausgeprägten hierarchischen Strukturen wurde die Unternehmenshierarchie bei der Auswahl der Projektmitglieder berücksichtigt; ggfs. wurden die Linienvorgesetzten von wichtigen Projektmitgliedern in die Projektstruktur miteinbezogen, auch wenn diese fachlich nicht notwen-



dig gewesen wären. Personen, die in der Linienorganisation hierarchisch hochgestellt sind, wurden von Projektleitern in hierarchischen Kulturen auch aufgesucht, um Probleme zu lösen (weil z. B. der Projektleiter keine Autorität unter den beteiligten Personen hatte, um mit ihnen das Problem zu lösen) oder um das Projekt voranzutreiben.

- (68) In hierarchischen Kulturen verhindert die Einbindung des Topmanagements der Linie in das Projekt Probleme bzgl. der Autorität des Projektleiters.

Soll konzernweit ein standardisiertes System eingesetzt werden, so sollten die Tochtergesellschaften stärker in der Entwicklung des Templates berücksichtigt werden, um hier Konflikte mit den Tochtergesellschaften zu vermeiden – spätestens jedoch, wenn das Systems bei ihnen eingeführt wird.

- (69) Im Fall, dass konzernweit ein neues ERP-System mit weltweit standardisierten Prozessen eingeführt werden soll, so ist eine Systemeinführung bei den einzelnen Unternehmen unproblematischer, wenn ein Team zur Entwicklung des Templates einberufen wird, welches Mitarbeiter aus jedem der Unternehmen enthält.

### **6.1.7 Gender**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Probleme aufgrund des Geschlechts sind von den Interviewten nur in Bezug auf Frauen genannt worden: Konkret nannten zwei Interviewte, die von ihren Erfahrungen in voneinander unabhängigen Projekten in Japan berichteten, solche Probleme. In einem Projekt wurde ein weibliches Projektmitglied von den lokalen männlichen Kollegen zunächst nicht beachtet. In einem zweiten Projekt kamen die lokalen Projektkollegen nicht zum Meeting, weil es von einer Frau einberufen worden war, die darüber hinaus nicht die Sekretärin des Chefs des Unternehmens war.

- (70) In manchen Ländern kommt es zu Schwierigkeiten, wenn männliche Projektmitglieder mit weiblichen Projektkollegen oder mit weiblichen Vorgesetzten kooperieren müssen.

- (71) Das Einsetzen eines weiblichen Projektleiters in Ländern, deren Geschäftsleben stark männlich dominiert wird, kann sich negativ auf den Projekterfolg auswirken.

### **Hypothesen zu Lösungen**

Das weibliche Projektmitglied bekam die Achtung ihrer männlichen Kollegen, nachdem sie diese von ihrem fachlichen Wissen überzeugt hatte:

- (72) Wenn Frauen in Kulturen, in denen die Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen traditionell ist, ihre fachlichen Qualifikationen am Anfang der Zusammenarbeit in einem Projekt zur Einführung eines ERP-Systems deutlich machen, werden sie von ihren männlichen Kollegen schneller als gleichberechtigtes Projektmitglied akzeptiert.

Die Projektleiterin löste ihr Problem, indem sie beim nächsten Mal, als sie ein Meeting einberief, das höchste Management-Level einbezog.

- (73) In Ländern, deren Geschäftsleben stark männlich dominiert ist, muss bei der Einladung zu Projektmeetings von Seiten weiblicher Projektleiter das Linienmanagement miteinbezogen werden, damit der Einladung gefolgt wird.

### **6.1.8 Ansehen**

#### **Hypothesen zu Problemen**

In einigen Ländern spielen Ansehen und Prestige eine große Rolle. Dies spiegelt sich z. T. in projektinternem Wettbewerb oder in kulturellen Verhaltensweisen allgemein wider. In Indien, z. B., kam es bei einer System-einführung zu Schwierigkeiten im lokalen Projektteam, nachdem das von der ausländischen Konzernzentrale geschickte Kernteam das Land verlassen hatte. Grund war, dass das ausländische Kernteam einem Key User aufgrund seiner fachlichen Kompetenz Projektverantwortung gegeben hatte, der allerdings aufgrund seiner Kastenangehörigkeit in Indien keine Autorität gegenüber seinen indischen Teamkollegen im lokalen Team hatte.

- (74) Kasten- bzw. Klassensysteme sind ein starker kultureller Aspekt, der im Rahmen eines lokalen Projektes zur Einführung eines ERP-Systems beachtet werden muss.
- (75) In Projektteams, in denen lokale Mitarbeiter gleicher Nationalität unter sich sind, sind deren kulturelle Werte in stärkerem Maße prägend für das Projekt, als wenn sie in einem interkulturellen Team arbeiten.

In Japan wurde ein wichtiger Kunde des systemeinführenden Unternehmens von Problemen getroffen, die während der Go-Life-Phase aufgetreten waren, was einen aufwendigen Akt der Entschuldigung auslöste.

- (76) In Ländern, in denen der Aspekt der Gesichtswahrung eine große Rolle spielt, ist die Lösung von Problemen aufgrund eines Gesichtsverlustes aufwendig und zeitintensiv.

### **Hypothesen zu Lösungen**

Im Fall des Kastensystems in Indien wurden indische Teammitglieder für mehrere Monate in die Konzernzentrale nach Deutschland eingeladen.

- (77) Dadurch, dass ein Mitarbeiter für mehrere Monate in ein anderes Land geschickt wird, lernt er eine andere Kultur kennen und lernt seine eigene Kultur aus einer Außenperspektive zu betrachten.

Im oben genannten Fall zu Japan musste das internationale Einführungsteam einen aufwendigen Akt der Entschuldigung akzeptieren, welcher Teil japanischer Mentalität ist. Hierbei musste sich auch das gesamte Einführungsteam beim Kunden entschuldigen.

- (78) Führen Probleme bei der ERP-Einführung dazu, dass Geschäftspartner des einführenden Unternehmens unangenehm betroffen sind, müssen Maßnahmen getroffen werden, die der lokalen Kultur entsprechen, um das Ansehen beider Unternehmen zu erhalten.

### 6.1.9 Vertrauensaufbau

#### Hypothesen zu Problemen

Viele Projektleiter bemühten sich aktiv darum, Vertrauen im interkulturellen Team aufzubauen, besonders zu den lokalen Projektmitgliedern. Dies war umso schwieriger, je größer der kulturelle Unterschied zwischen den Teammitgliedern war. Hierzu trugen sprachliche Barrieren bei. In einem Fall kam zu dem kulturellen Aspekt auch der Fakt, dass das lokale Unternehmen kürzlich von einem Konzern aufgekauft worden war, der nun ein Team schickte, das ein neues System einführen sollte. Dies verunsicherte die lokalen Mitarbeiter, die übernommen worden waren, zusätzlich.

- (79) Je verschiedener die Kulturen innerhalb eines Projektteams sind, desto schwieriger ist es, Vertrauen zwischen allen Projektteilnehmern zu schaffen.

Die vorwiegend deutschen Projektmitglieder sahen den besten Weg, um zu ihren kulturfremden Kollegen Vertrauen aufzubauen, darin, lockere Gespräche zu führen und gemeinsame Aktivitäten nach Feierabend zu organisieren. Diese Herangehensweise wurde jedoch nicht in jedem Land angenommen, weil teils kulturtypisch kaum Small Talk geführt wurde oder der Feierabend auch als solcher gesehen wurde – getrennt vom Arbeitsumfeld und den Arbeitskollegen. Auch fanden es extrovertierte Mitglieder schwierig, zu introvertierten Kollegen einen persönlichen Kontakt aufzubauen. Ob sich ein Projektmitglied in den analysierten Fällen eher extrovertiert oder introvertiert verhielt, hing von dessen Kultur ab.

- (80) Die Art, Vertrauen aufzubauen, unterscheidet sich je Kulturkreis.

Beim Vertrauensaufbau spielte meistens der direkte persönliche Kontakt eine Rolle. Dieser war über Telefonkonferenzen und Dolmetscher nicht gegeben.

- (81) Für den Vertrauensaufbau eignen sich persönliche Treffen, Telefonkonferenzen dagegen weniger.
- (82) Für den Vertrauensaufbau eignet sich eine direkte Verständigung, weniger die über einen Dolmetscher.

Bei manchen interkulturellen Problemen innerhalb während der System-einführung kam es zu Vertrauensverlust, der danach mit neuen vertrauensbildenden Maßnahmen ausgeglichen werden musste.

### **Hypothesen zu Lösungen**

In einigen Fällen konnte Vertrauen aufgebaut werden, indem z. B. Projektmitglieder sich bewusst und aktiv kollegial mit Kollegen anderer Kulturen verhielten oder gemeinsame Aktivitäten nach Feierabend durchführten. Um gemeinsame Freizeitaktivitäten im Team zu verstärken, wurden in einigen Projekten offizielle Projektpartys durchgeführt, die z. B. in regelmäßigem Abstand stattfanden oder nach Erreichung bestimmter Projektmeilensteine organisiert wurden. Ein Interviewter betonte auch die Bedeutung eines guten Change Managements vor Ort.

- (83) Offizielle Projektpartys unterstützen den Vertrauensaufbau zwischen Projektmitgliedern unterschiedlicher Kulturen.
- (84) Ein gutes Change Management sorgt dafür, dass lokale Projektmitglieder schneller Vertrauen zu externen Projektkollegen fassen.

Um verloren gegangenes Vertrauen zwischen zwei Projektmitgliedern wieder aufzubauen, die aus unterschiedlichen Ländern heraus miteinander gearbeitet hatten, wurden z. B. diese in das jeweilige andere Land zur Projektarbeit eingeladen. Dadurch konnten sie sich vor Ort ein Bild über die andere Kultur machen.

- (85) Der Vertrauensaufbau zwischen zwei Kulturen wird dadurch unterstützt, dass durch den Austausch von Projektmitarbeitern unterschiedlicher internationaler Standorte eines Projektes, die entsendeten Projektmitarbeiter eine andere Kultur kennenlernen.

Zusammenfassend kann Folgendes festgehalten werden:

- (86) Vertrauen zwischen den Projektmitgliedern korreliert positiv mit einer guten Zusammenarbeit während der Systemeinführung.

### **6.1.10 Commitment**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Bei Einführungsprojekten, denen es an Commitment von Seiten der Projektmitglieder und der lokalen Entscheidungsträger mangelte, traten oft Probleme auf, deretwegen sogar ein Projektabbruch diskutiert wurde. Der Mangel an Engagement war bereits bei den anfänglichen Verhandlungen darüber, ob z. B. eine Tochtergesellschaft an einem konzernweiten Rollout teilnehmen möchte, ersichtlich. Meistens zogen sich diese länger hin und die abschließende Zustimmung blieb undetailliert. Im Gegensatz dazu war das Commitment von Unternehmen groß, die in der Verhandlungsphase frühzeitig ein Konzept für die Einführung erstellt und vorgelegt hatten. Hier kamen bei der Umsetzung keine Probleme auf.

- (87) Je größer das Commitment der Mitarbeiter zum Projekt, desto detaillierter führen diese die anfängliche Planung der ERP-Systemeinführung durch.
- (88) Je größer das Commitment zum Projekt, desto wahrscheinlicher ist dessen erfolgreiche Durchführung.

Das Commitment zu einem Projekt von Seiten der einzelnen Projektmitglieder hing stark von deren Loyalität zum Unternehmen ab. In einigen Ländern wurde festgestellt, dass auf der einen Seite lange Arbeits- und Anfahrtszeiten in Kauf genommen wurden (wegen der hohen Arbeitslosigkeit im entsprechenden Land), auf der anderen Seite die Projektmitglieder für ein besseres Angebot das Unternehmen schnell verließen. In einem Fall wurde das ganze lokale Einführungsteam plötzlich abgeworben, so dass das Projekt abgebrochen werden musste.

- (89) Mangelnde Loyalität von Seiten der Mitarbeiter kann im Extremfall, wegen des plötzlichen Ausscheidens wichtiger Arbeitskräfte, zu einem Projektabbruch führen.

#### **Hypothesen zu Lösungen**

Um die Loyalität der lokalen Projektmitglieder zu halten, gewährte ein internationales Beratungsunternehmen monetäre Boni an die Mitarbeiter, die mindestens zwölf Monate im Projekt blieben.

- (90) Monetäre Boni, die mit den Projektmitarbeitern in Abhängigkeit ihrer Verweildauer im Projekt bzw. im Unternehmen vereinbart werden, sind ein geeigneter Anreiz für die Mitarbeitern, im Projekt zu bleiben.

An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage, ob monetäre Boni nicht auch dazu führen können, dass Projekte unnötig in die Länge gezogen werden, um das Anreizsystem auszunutzen.

### **6.1.11 Zeitverständnis**

#### **Hypothesen zu Problemen**

In einigen Projekten kam es aufgrund des unterschiedlichen Umgangs mit Zeit zu Problemen in der Termineinhaltung. Auch wenn große Arbeitspakete im Team verteilt wurden, kam es vor, dass die Zuständigen in Zeitnot gerieten, da sie nicht rechtzeitig damit anfangen, das Arbeitspaket abzuarbeiten.

- (91) Werden Termine im Projekt nicht eingehalten, wächst die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Projektverzögerungen kommt.
- (92) In Ländern, in denen ein Arbeitspaket erst kurz vor dessen Zieltermin angegangen wird, korreliert die Größe der Arbeitspakete mit der Wahrscheinlichkeit, dass Zieltermine nicht eingehalten werden. Entsprechend höher ist das Risiko einer Projektverzögerung.

#### **Hypothesen zu Lösungen**

Das Problem mit der Termineinhaltung konnte nicht immer gelöst werden. Wenn bereits ein Problem aktuell war, wurde es in einigen Fällen eskaliert. In anderen Fällen versuchte man, bei der Vereinbarung von Terminen Maßnahmen zu ergreifen, die die Einhaltung wahrscheinlicher machten. Beispielsweise vereinbarte eine Unternehmensberatung bei erfolgreicher Einhaltung monetäre Boni. In anderen Fällen verteilten die Projektleiter kleinere Arbeitspakete mit kurzfristigen Zeitangaben und vereinbarten mit den Beauftragten einen detaillierten Arbeitsplan.

- (93) Eine Lösungsmöglichkeit für Probleme mit Zielterminen ist deren Eskalation.
- (94) Monetäre Boni, die bei Einhaltung der Termine gewährt werden, machen deren Einhaltung wahrscheinlicher.
- (95) Die Vergabe von kleineren Arbeitspaketen mit kurzfristigen Zielterminen und die Vereinbarung eines detaillierten Arbeitsplans fördern die rechtzeitige Erfüllung der Aufgaben.

### **6.1.12 Technische Ausstattung**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Es wurden drei Probleme bzgl. der technischen Ausstattung genannt, die unterschiedliche Ursprünge hatten. In einem Fall kam es zu technischen Schäden, weil kulturbedingt Angaben von Vorgesetzten ohne zu hinterfragen befolgt wurden (vgl. China):

- (96) Kulturbedingtes Verhalten kann zu einer von anderen Kulturen unvorhergesehenen Beeinträchtigung der Technologie vor Ort führen.

In einem anderen Fall fand ein ausländischer Unternehmensberater keine Ersatzteile einer bestimmten Marke vor Ort, die er für die Benutzung seines Laptops brauchte (vgl. Chile).

- (97) Sicherzustellen, dass vor Ort Ersatzteile für mitgebrachte technische Ausstattung schnell beschafft werden können, vermindert die Gefahr ihres Ausfalls vor Ort.

In einem dritten Fall kam es in Asien bei der Benutzung lokaler Tastaturen durch westeuropäische Projektmitglieder zu Problemen aufgrund der ungewohnten Zeichen (vgl. Japan):

- (98) Die Benutzung lokaler technischer Ausstattung kann für ausländische Projektmitglieder aufgrund des ihnen unbekanntem Zeichencodes der Sprache zu Problemen führen.



### **Hypothesen zu Lösungen**

Als Lösung für den ersten Fall wurde überlegt, die Arbeit der lokalen Mitarbeiter stärker zu kontrollieren. Im zweiten Fall hatte der Unternehmensberater Glück, dass ein Mitarbeiter vor Ort ein Ersatzteil hatte. Im dritten Fall wurde das Problem über auswendig gelernte Transaktionscodes am SAP-System gelöst und mit mehr Zeitaufwand für die Einführung und Geduld.

- (99) Den richtigen Umgang mit der Schlüsseltechnologie eines Projektes und deren Wartung im Gesamtteam zu erklären, verhindert Schäden durch falschen, kulturbedingten Umgang mit dieser Technologie.
- (100) Schwierigkeiten mit aus dem Ausland mitgebrachter technischer Ausstattung vor Ort werden verringert, indem vor dem Auslandsaufenthalt sichergestellt wird, dass Ersatzteile vor Ort zur Verfügung stehen.

#### **6.1.13 Projektübergabe**

### **Hypothesen zu Problemen**

Ein NAV-Template wurde für ein Unternehmen, das in zwei Ländern ansässig war, von einem Dienstleister erstellt, der in einem dritten Land ansässig war. Die tatsächliche Einführung des Templates vor Ort wurde von lokal ansässigen Partnerunternehmen des Dienstleisters übernommen. Der Zeitrahmen für die Projektübergabe von Template-Ersteller zum einführenden Unternehmen hat aufgrund landesspezifischer Aspekte nicht ausgereicht, wodurch wichtige technische Informationen zum Template nicht vollständig weitergegeben wurden.

- (101) Wird für eine grenzüberschreitende Projektübergabe der gleiche zeitliche Rahmen eingeplant wie für eine Projektübergabe zwischen zwei Unternehmen aus dem gleichen Land, so entsteht das Risiko, dass technische Informationen unvollständig weitergegeben werden und damit die Wahrscheinlichkeit von Projektverzögerungen steigt.

## **Hypothesen zu Lösungen**

Um den Problemen vorzubeugen, hätte zum einen ein längerer Zeitraum eingeplant, zum anderen ein Support-Vertrag mit dem projektübergabenden Dienstleister ausgehandelt werden müssen, damit dieser den weiteren Projektverlauf unterstützen kann und fehlende technische Informationen schnell erfragt werden können.

- (102) Wird ein größeres Zeitfenster bei einer landesübergreifenden Projektübergabe eingeplant als bei einer Projektübergabe zwischen zwei Unternehmen aus dem gleichen Land, so sinkt die Gefahr einer Projektverzögerung aufgrund fehlender Informationen.
- (103) Ein Support-Vertrag mit dem projektübergabenden Dienstleister senkt die Gefahr einer Projektverzögerung.

### **6.1.14 Projektumfeld**

## **Hypothesen zu Problemen**

In einigen Projekten kam es aufgrund externer Faktoren zu einer Projektverzögerung, z. B. weil der Projektaufwand aufgrund geschönter Daten der lokalen Regierung falsch kalkuliert wurde oder die Visabeschaffung für ausländische Projektmitarbeiter problematisch war. Zu Projektabbrüchen führten externe Faktoren wie Erdbeben, Flutkatastrophen oder politische Unruhen vor Ort. Auch das Klima und lokal verbreitete Krankheiten bedrohten in anderen Projekten den Projektverlauf, wenn einzelne Projektmitglieder deswegen ausfielen.

- (104) Landesspezifische bürokratische, politische, geografische und gesundheitliche Faktoren beeinflussen den Projektverlauf.
- (105) Fehlendes Risikomanagement zur Minimierung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken und ihren potentiellen Folgen hinsichtlich bürokratischer, politischer, geografischer und gesundheitlicher Faktoren am Projektstandort erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Projektverzögerung oder eines Projektabbruches.

### **Hypothesen zu Lösungen**

Im Falle der Visabeschaffung halfen die Beziehungen des Unternehmens vor Ort. Bei den politischen Unruhen und bei Naturkatastrophen konnte das entsprechende Projekt später weitergeführt und beendet werden. In einem Fall beobachtete ein Teil des Teams von einem Nachbarland aus die Situation am Projektort, um diese zu evaluieren und eine spätere Weiterführung des Projektes zu planen. Das Problem der gesundheitlichen Gefahren wurde dadurch eingedämmt, dass den Projektmitgliedern vor ihrem Aufenthalt wichtige Informationen gegeben wurden, wie gesundheitlichen Problemen vorzubeugen sei, oder wie im Falle einer Ansteckung Wege zur ärztlichen Hilfe gefunden werden konnten.

- (106) Gute Beziehungen des Unternehmens vor Ort vereinfachen die Lösung von bürokratischen Problemen vor Ort.
- (107) Werden Projektmitglieder zu gesundheitlichen Gefahren vor Ort informiert, so verringert sich die Gefahr der Ansteckung und somit ihres Ausfalles und die Wahrscheinlichkeit einer Projektverzögerung.
- (108) Werden Projektmitgliedern vor ihrem Aufenthalt am Projektort Informationen gegeben, wo sie im Falle einer Erkrankung ärztliche Hilfe bekommen, so steigert sich ihre gesundheitliche Sicherheit und die Wahrscheinlichkeit einer schnellen Genesung, und das Risiko einer Projektverzögerung sinkt.

### **6.1.15 Anzahl Landesspezifika**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Probleme sind dadurch entstanden, dass einzelne landesspezifische Aspekte und deren Vielfalt unterschätzt wurden.

- (109) Die Anzahl landesspezifischer Aspekte ist ein Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Projekt zur Einführung von ERP-Systemen.
- (110) Je mehr landesspezifische Aspekte zu berücksichtigen sind, desto mehr nimmt die Projektkomplexität zu.

Die Unterschätzung des Spektrums an landesspezifischen Aspekten in ERP-Einführungsprojekten führte z. B. dazu, dass eine falsche Einführungsstrategie für das System ausgewählt wurde. Beispielsweise wurde im Rahmen einer Paralleleinführung in mehr als einem Land ein in der Konzernzentrale entwickeltes Template eingeführt, das landesspezifische Funktionen bei der Einführung vor Ort nach und nach aufnehmen sollte. Darüber hinaus wurde die Einführung hauptsächlich von einem Kernteam aus der Konzernzentrale heraus gesteuert. Aufgrund der Komplexitätssteigerung durch immer neue zu berücksichtigende Landesspezifika musste die Einführungsstrategie geändert werden.

- (111) Landesspezifische Aspekte beeinflussen den Erfolg einer Einführungsstrategie.

Auch entstanden Probleme aufgrund von Mentalitätsunterschieden. Zum einen wurde nicht über den Mentalitätsunterschied nachgedacht, zum anderen wurde fälschlicherweise von einer der eigenen ähnlichen Mentalität ausgegangen. In einem weiteren Fall wurde unabhängig von Mentalitätsunterschieden, hauptsächlich aus Kostengründen, eine Unternehmensberatung aus einem Drittland damit beauftragt, ein ERP-System in einer ausländischen Tochtergesellschaft einzuführen.

- (112) Je größer der Mentalitätsunterschied zwischen zwei Kulturen, desto größer ist die Gefahr von Konflikten bei deren Zusammenarbeit.

Abgesehen von landesspezifischen Aspekten, mussten auch weitere Aspekte bei einer ERP-Einführung berücksichtigt werden, die aus einer kulturellen Diversität innerhalb eines Landes herrührten (z. B. im Falle der USA). Diese Subkulturen können sowohl zu unterschiedlichen Gesetzen und Prozessen führen, als auch zu unterschiedlichen zwischenmenschlichen Verhaltensweisen.

- (113) Die Komplexität aufgrund der Anzahl an Landesspezifika nimmt zu, je mehr Landesspezifika innerhalb eines Landes unterschiedliche Ausprägungen haben.

Probleme aufgrund der Anzahl an Landesspezifika entstanden sowohl bei SAP- als auch in NAV-Einführungen. Berücksichtigt man, dass die meisten länderspezifischen Probleme hauptsächlich wegen interkultureller As-

pekte in der Zusammenarbeit entstanden sind, und weniger von der Software allein abhängen, so kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

- (114) Die Anzahl an Landesspezifika in einem internationalen Projekt zur Einführung eines ERP-Systems wird nicht an erster Stelle von der Softwareart bestimmt.

Die genannten Konsequenzen, die aufgrund der Anzahl an Landesspezifika entstanden, sind: Überlastung des einzelnen Projektmitglieds, Belastung des Teamgefühls, Projektverzögerung, Budgetüberschreitung und sogar Projektabbruch.

- (115) Die Missachtung von Länderspezifika steigert das Risiko einer Überlastung des einzelnen Projektmitglieds, einer Belastung des Teamgefühls, einer Projektverzögerung, einer Budgetüberschreitung und eines Projektabbruchs.

### **Hypothesen zu Lösungen**

War das Teilteam vor Ort sich des Mentalitätsunterschiedes bewusst, so waren die Teammitglieder z. T. nachsichtig im Umgang mit den ausländischen Projektmitgliedern.

- (116) Je bewusster dem einzelnen Projektmitglied die Mentalitätsunterschiede innerhalb des Projektteams sind, desto nachsichtiger ist es bei interkulturellen Konflikten.

Die Lösungswege für entstandene Konflikte waren z. T. an die vom Konflikt betroffenen Kulturen angepasst. In Einzelfällen war ein neutrales Verhalten sinnvoll (z. B. Japan) oder ein Einzelgespräch (z. B. Deutschland). Nahm die Anzahl an Konflikten zu, so wurde versucht, das ausländische Teammitglieder mehr vor Ort sind, mehr Meetings vor Ort einberufen wurden, und öfters Statusberichte via Videokonferenz im Gesamtteam gehalten wurden. Eine weitere Lösung war, lokal einen Projektleiter einzusetzen, der bereits im Ausland gearbeitet hatte und so die Arbeitsweise der ausländischen Projektmitarbeiter kannte. Auch wurden mehr externe Mitarbeiter ins Team geholt oder lokale Systemhäuser<sup>834</sup> in das Projekt eingebunden.

---

<sup>834</sup> Als „Systemhaus“ werden in der vorliegenden Arbeit Unternehmen bezeichnet, die Dienstleistungen bzgl. ERP-Systemen anbieten.

- (117) Probleme hinsichtlich der Anzahl landesspezifischer Aspekte werden dadurch verringert, dass das gesamte Projektteam mehr gemeinsam vor Ort ist.
- (118) Probleme hinsichtlich der Anzahl landesspezifischer Aspekte werden verringert, indem ein Projektleiter vor Ort eingesetzt wird, der durch sein fachliches und interkulturelles Know-How als Schnittstelle zwischen dem lokalen und dem auswärtigen Team fungiert.
- (119) Probleme hinsichtlich der Anzahl landesspezifischer Aspekte werden dadurch gelöst, dass ein lokales Systemhaus ins Projekt einbezogen wird.

Als Einführungsstrategie bewährte sich bei einem konzernweiten Rollout eine sukzessive Einführung, bei der frühzeitig lokale Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess eines Templates eingebunden wurden und landesspezifische Prozesse frühzeitig detailliert wurden.

- (120) Im Rahmen eines konzernweiten, länderübergreifenden Rollouts ist unter der Berücksichtigung landesspezifischer Aspekte eine sukzessive Einführungsstrategie die beste.
- (121) Im Rahmen eines konzernweiten, länderübergreifenden Rollouts werden Komplikationen aufgrund von unvorhergesehenen Landesspezifika dadurch verringert, indem frühzeitig lokale Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess des Templates integriert werden und dadurch landesspezifische Prozesse frühzeitig detailliert werden.

### **6.1.16 Länderversion**

#### **Hypothesen zu Problemen**

Länderversionen sollen möglichst viele der landesspezifischen Anforderungen abbilden, d. h. den ganzen Bereich der Gesetze und möglichst viele Teile der landesspezifischen Prozesse (vgl. Unterkapitel 3.2.2 zu Länderversionen, vgl. Unterkapitel 3.2.1.1 zu SAP und Unterkapitel 3.2.1.2 zu Microsoft). In einigen Fällen waren die Länderversionen gut, sodass sie problemlos eingeführt werden konnten (z. B. für die USA) – höchstens das

Nachvollziehen mancher landesspezifischer Prozessschritte fiel manchen ausländischen Implementierern schwer. Für andere Länder stellten Implementierer fest, dass die Länderversionen einen überwiegenden Teil der Unternehmensanforderungen vor Ort nicht erfüllten oder manche Bereiche schlecht programmiert waren.

- (122) Länderversionen sind für einzelne Länder unterschiedlich gut programmiert und decken zu unterschiedlichen Anteilen landesspezifische Unternehmensanforderungen ab.

In einem Fall wurde berichtet, dass Probleme bei der Datenmigration eines Altsystems auf das neue System entstanden sind. Die Probleme fanden zwar innerhalb einer Systemeinführung durch ein internationales Team statt, jedoch spielten hier weniger länderspezifische Aspekte eine Rolle.

- (123) Technische Probleme bei der Datenmigration aus einem Altsystem hängen davon ab, wie gut die Länderversion programmiert wurde.

### **Hypothesen zu Lösungen**

Bei der Einführung der Länderversion wurden passende Funktionen übernommen und fehlende Funktionen dazu programmiert oder vorhandene, ähnliche Funktionen wurden modifiziert.

- (124) Der Aufwand, eine Länderversion über Customizing, Erweiterung von Funktionen oder Modifikationen an die Unternehmensanforderungen anzupassen, hängt davon ab, wie gut und aktuell (z. B. hinsichtlich der Gesetzgebung) die Länderversion programmiert und gehalten wird.

### **6.1.17 Kaum oder keine Probleme**

Bei der ERP-Systemeinführung erlebten Interviewte in manchen Ländern kaum oder keine Probleme in Hinblick auf die zuvor 16 genannten Kategorien. Als Gründe wurden genannt, dass keine gesetzlichen und sprachlichen Schwierigkeiten vorhanden waren und keine Mentalitätsunterschiede zwischen den Kulturen existierten. Auch wurde eine gute Länderversion als Grund für eine problemlose Einführung aufgeführt.

- (125) Die Wahrscheinlichkeit, dass ein ERP-System problemlos in einem internationalen Projekt eingeführt wird, steigt, wenn keine gesetzlichen und sprachlichen Schwierigkeiten sowie keine Mentalitätsunterschiede innerhalb des Projektes existieren, und wenn die Länderversion gut programmiert und aktuell gehalten wird.

### **6.2 Art, Umfeld und Ursprung länderspezifischer Herausforderungen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen**

In diesem Unterkapitel werden Hypothesen aus den Ausführungen in Unterkapitel 5.2 abgeleitet. Aus einigen Informationen lassen sich ähnliche Hypothesen bilden, wie sie bereits in Unterkapitel 6.1 aufgeführt wurden. Die Hypothesen unterscheiden sich dadurch, wie die ihr zugrunde liegenden länderübergreifenden Aussagen gewonnen wurden: Im ersten Fall (Unterkapitel 5.1 und 6.1) aus der Analyse einzelner Probleme, die von mehreren Interviewten genannt worden sind, und im zweiten Fall (Unterkapitel 5.2 und dieses Unterkapitel) aus der Analyse der Aussagen einzelner Interviewter über ihre länderübergreifenden Erkenntnisse im Allgemeinen.

Die Hypothesen sind nach Problemart (Unterkapitel 6.2.1), Problemumfeld (Unterkapitel 6.2.2) und Problemursprung (Unterkapitel 6.2.3) geordnet.

#### **6.2.1 Problemart**

Die Analyse der länderübergreifenden Feststellungen der Interviewten zu den Problemarten „Gesetz“, „Prozess“ und „Mensch“ bestätigt die Aussage, dass länderspezifische Probleme in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen hauptsächlich an den Projektmitgliedern, und weniger an den zu implementierenden Prozessen oder Landesgesetzen liegen (vgl. Hypothese (2)). Es wurde jedoch betont, dass alle drei Aspekte in den Projekten zu berücksichtigen sind. Hieraus lassen sich folgende Hypothesen bilden:

- (126) Die Landesgesetze, die im ERP-System abzubildenden Prozesse und die Menschen, die die Gesetze und die Prozessanforderungen im ERP-System umsetzen, geben die Rahmen-



bedingung in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen vor.

- (127) Die häufigsten länderspezifischen Probleme, die in einem internationalen Projekt zur Einführung von ERP-Systemen entstehen, liegen in zwischenmenschlichen Aspekten begründet, und weniger in den Prozessanforderungen für die lokale Systemeinführung oder den Landesgesetzen.

Auch wenn die Problemart „Mensch“ in der weltweiten Betrachtung überwiegt, so kann die überwiegende Problemart bei einer engeren Betrachtung in Abhängigkeit des Landes und der Projektphase variieren (vgl. Unterkapitel 3.2.3.2 zu Projektphasen).

- (128) Ob „Gesetz“, „Prozess“ oder „Mensch“ als häufigste Problemart in einem Land vorkommt, hängt vom Land, aber auch von der Projektphase.

Über die Komplexität der technischen Umsetzung von Prozessen entscheidet sowohl das Landesgesetz als auch die Unternehmensgröße und die Unternehmensstrategie:

- (129) Je größer ein Unternehmen, desto genauer ist der einzelne Prozess abzubilden und desto größer ist der Aufwand zur Umsetzung des Prozesses im System.
- (130) Verfolgt ein Konzern die Strategie von Shared Services, so steigt die Komplexität der im ERP-System umzusetzenden Prozesse mit der steigenden Anzahl der Länder, in denen der Konzern Tochtergesellschaften hat.

Gar keine bzw. kaum Probleme bzgl. der Umsetzung der Prozesse gab es in zwei Fällen: bei konzernweiten Rollouts, bei denen die Prozesse konzernweit ähnlich waren, und unternehmensunabhängig bei Prozessen, die weltweit ähnlich verlaufen.<sup>835</sup> Auch wurde erwähnt, dass das SAP ERP-System so gut programmiert sei, dass keine Probleme bei der technischen Umsetzung von Prozessen aufkamen. Hieraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

---

<sup>835</sup> Hierunter fallen z. B. Prozesse im Bereich SCM (vgl. SAP65yEI\_IP\_CA3).

- (131) Je ähnlicher die konzernweiten Prozesse in den einzelnen Bereichen sind, desto weniger länderspezifische Probleme kommen bei der Einführung eines ERP-Systems auf.
- (132) Prozesse, die in Unternehmen weltweit ähnlich verlaufen, sind nicht schwer im System umzusetzen.
- (133) Das SAP ERP-System ermöglicht eine gute Umsetzung von Unternehmensprozessen.

Kennen sich die Projektmitglieder in bestimmten Prozessen nicht aus, so kann diese Wissenslücke mit fachlichen Schulungen einfacher geschlossen werden, als Defizite bzgl. mangelnder sozialer Kompetenz ausgeglichen werden können. Folgende Hypothese lässt sich hieraus formulieren:

- (134) Fachliche Wissenslücken zu Prozessen sind im Rahmen eines ERP-Einführungsprojektes einfacher zu schließen, als fehlende interkulturelle Kompetenz innerhalb des Projektteams aufzubauen.

Interkulturelle Kompetenz unter den Mitgliedern von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen ist in Hinblick auf die interkulturelle Zusammenarbeit im Projekt sehr wichtig. Die interkulturelle Kompetenz zeigt sich dadurch, dass unterschiedliche kulturelle Sicht- und Handlungsweisen gegenseitig erkannt und verstanden werden. Die Wichtigkeit von interkultureller Kompetenz ist um so größer, da „Mensch“ die am häufigsten vorkommende Problemart ist. Dieses Ergebnis bestätigt somit auch die Themenauswahl der vorliegenden Arbeit und wird in folgender Hypothese festgehalten:

- (135) Je größer die interkulturelle Kompetenz der Projektmitglieder, desto erfolgreicher die Zusammenarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.

Abgesehen von der interkulturellen Kompetenz, die ein Projektmitglied haben sollte, sollte das Projektmanagement für eine gute zwischenmenschliche Zusammenarbeit sorgen, indem vom Projekt betroffene Menschen entsprechend über das Projekt informiert und frühzeitig in das Projekt eingebunden werden. Auch sind Teamevents hier dienlich.

- (136) Eine gute Zusammenarbeit im Projektteam bestimmt den Erfolg einer Systemeinführung.
- (137) Je besser die Informationsstrategie im Projekt ist und je früher die vom Projekt betroffenen Personen in das Projekt integriert werden, desto erfolgreicher ist die Zusammenarbeit im Projekt – und desto erfolgreicher das Gesamtprojekt.

Es wurde geäußert, dass im Projekt involvierte Menschen gewillt seien, immer eine Lösung für aufkommende Probleme zu finden. Hieraus kann abgeleitet werden, dass menschlich bedingte länderspezifische Probleme meistens lösbar sind. Wird diese Aussage mit vorangegangenen Aussagen kombiniert, kann folgende Hypothese gebildet werden:

- (138) Länderspezifische Probleme, die der Hauptkategorie „Mensch“ zugeordnet werden können, sind unabhängig von ihrer konkreten Ausprägung lösbar.
- (139) Je kompetenter das einzelne Projektmitglied fachlich und interkulturell ist, desto besser finden sich die Lösungen von Problemen, die aufgrund von Länderspezifika entstehen.

Projektmitarbeiter, die in interkulturellen Trainings auf ihren Einsatz im Ausland vorbereitet wurden, stellten in diesen Trainings meistens Fragen zu den Menschen am Projektort, weniger zu landesspezifischen Prozessen und keine zu den Landesgesetzen. Angesichts dessen, dass die meisten dieser Projektmitarbeiter bereits Erfahrungen mit ERP-Systemeinführungen im Ausland hatten, deutet die Fokussierung ihrer Fragen darauf, dass sie bereits viele interkulturelle Probleme in ähnlichen Projekten erlebt haben und/oder eine gute zwischenmenschliche Zusammenarbeit für sehr wichtig für den Projekterfolg erachten. Dies bekräftigt die Hypothesen, dass zum einen die häufigsten länderspezifischen Probleme, die in einem internationalen Projekt zur Einführung von ERP-Systemen entstehen, mit den im Projekt involvierten Menschen zusammenhängen, und zum anderen, dass interkulturelle Kompetenz von Seiten der Projektmitglieder in diesen Projekten wichtig ist.

### **6.2.2 Problemumfeld**

Anhand der Analyse des Problemumfeldes soll ermittelt werden, inwieweit die unterschiedliche Unternehmenszugehörigkeit von internen und externen Projektmitarbeitern eine Rolle bei den länderspezifischen Problemen im Vergleich zur Landeskultur im Projekt spielt.

Es wurde festgestellt, dass die Probleme tendenziell am wenigsten zwischen Kollegen entstanden sind, die im gleichen Unternehmen angestellt sind. Dies trifft insbesondere im Falle von internationalen konzernweiten Rollouts zu, wenn die unternehmensinternen Projektmitarbeiter aus den unterschiedlichen Landesgesellschaften länger für den Konzern arbeiteten. Anders ist es möglicherweise im Falle von neuen Konzernmitarbeitern aus einer vom Konzern neu gekauften ausländischen Gesellschaft.

Während interne Mitarbeiter die meisten Probleme zwischen ihnen und den externen Unternehmensberatern erlebten, waren die Unternehmensberater der Meinung, dass die Probleme unabhängig davon entstanden sind, in welchem Unternehmen die Projektkollegen angestellt waren – insbesondere, wenn alle Projektmitglieder gleich viel am Ort der System Einführung arbeiteten und/oder gleich viel internationale Arbeitserfahrungen hatten.

Aus den obigen zwei Absätzen lassen sich die folgenden drei Hypothesen ermitteln. Bei den ersten beiden Hypothesen spielt die Unternehmenskultur eine Rolle, in der dritten Hypothese jedoch nicht:

- (140) Länderspezifische Probleme entstehen häufiger mit externen Projektkollegen als mit Kollegen aus dem gleichen Unternehmen.
- (141) Länderspezifische Probleme entstehen häufiger mit externen Projektkollegen als mit Kollegen aus den unterschiedlichen Landesgesellschaften eines weltweit tätigen Konzerns, die schon länger für den Konzern arbeiten.
- (142) Haben alle Projektmitglieder gleichviel internationale Arbeitserfahrung und arbeiten sie auch gleichviel am Projektort, so entstehen länderspezifische Probleme nicht in Abhängigkeit von

einer Unternehmenskultur, sondern aufgrund der unterschiedlichen nationalen Prägung der Mitglieder.

Internationale Arbeitserfahrung und gute Englischkenntnisse sind meistens bei Unternehmensberatern vorhanden. Diese Aspekte wie auch ihre methodische Vorgehensweise und ihre Unternehmenskultur der Kollegialität erleichtern – aus der Sicht der Unternehmensberater – ihre Zusammenarbeit in den internationalen ERP-Projekten. Ein Unternehmensberater zeigt zudem mehr Einsatz im Projekt, weil er schneller als ein interner Mitarbeiter ausgewechselt werden kann, wenn er die an ihn erwarteten Leistungen nicht erfüllt. Dadurch ist der externe Mitarbeiter stärker einem Leistungsdruck ausgesetzt als der interne Mitarbeiter. Hieraus lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

- (143) Ein Unternehmensberater qualifiziert sich für den Einsatz in einem internationalen Einführungsprojekt abgesehen von seinen fachlichen Kenntnissen dadurch, dass er internationale Erfahrungen hat, die Projektsprache Englisch spricht, methodisch arbeiten kann und ein kollegiales Verhältnis zu Projektmitgliedern pflegen kann.
- (144) Erfüllen externe und interne Projektmitarbeiter gleichermaßen die von ihnen erwarteten Leistungen nicht, so wird der externe Projektmitarbeiter schneller ausgewechselt als der interne.
- (145) Unternehmensberater arbeiten aufgrund ihrer schnellen Auswechselbarkeit in einem internationalen Projekt zur Einführung von ERP-Systemen motivierter als Projektmitglieder aus dem systemeinführenden Unternehmen.

Aufgrund der Erkenntnisse aus Unterkapitel 5.1, in dem die länderspezifischen Herausforderungen ermittelt wurden, und aus Unterkapitel 5.3 kann vermutet werden, dass die oben genannten Qualifikationen eines Unternehmensberaters nicht ausreichen, um länderspezifische Konflikte in einem der Projekte zu vermeiden. Beispielsweise ergab die Analyse, dass länderspezifische Probleme sehr oft aufgrund der Projektsprache entstanden. Jedoch lagen die Probleme hierbei meistens darin, dass der Sprachmangel auf Seiten der lokalen Projektmitarbeiter vorhanden war, die die Projektsprache Englisch nicht gut sprachen. Deswegen wird dieses

Problem nicht allein dadurch gelöst, dass ein Unternehmensberater die Projektsprache Englisch fließend und sicher spricht.

Zwei Unternehmensberater sahen keine Unterschiede bzgl. der Häufigkeit von länderspezifischen Konflikten zwischen internen oder externen Kollegen, sondern vielmehr zwischen Kollegen aus unterschiedlichen Fachbereichen (z. B. Fachabteilung versus Entwicklung) und Zugehörigkeiten (z. B. Finanzbuchhaltung und Lager).

- (146) Die Häufigkeit von länderspezifischen Problemen hängt nicht davon ab, ob der Projektmitarbeiter Externer oder Interner ist, sondern von seiner Tätigkeit und seinem Zugehörigkeitsbereich.

Als hinderlich bei der interkulturellen Zusammenarbeit wurde angesprochen, dass manche Projektkollegen anderen mit Vorurteilen begegneten, sei es aufgrund ihrer Länderzugehörigkeit, ihres Charakters oder ihrer Angst vor einem Arbeitsplatzverlust. Auf der anderen Seite gibt es Vorlieben, mit welchen Kulturen am liebsten gearbeitet wird, z. B. mit Personen aus dem eigenen Kulturkreis oder einem Kulturkreis, der dem eigenen ähnelt. Dies bestätigt den Einfluss länderspezifischer Aspekte in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.

- (147) Vorurteile gegenüber bestimmten Ländern führen zu länderspezifischen Problemen in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.
- (148) Ein Projektmitglied arbeitet am besten mit einem Kollegen zusammen, der aus der gleichen Kultur oder einer ihr ähnlichen Kultur kommt.

Interkulturelle Trainings wurden für geschlossene Teams gehalten, die aus unternehmensinternen Mitarbeitern bestanden und ERP-Systeme in ausländischen Niederlassungen des Unternehmens einführten. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

- (149) Interkulturelle Trainings, die Projektmitglieder speziell auf ihren Auslandseinsatz in einem Projekt zur Einführung von ERP-Systemen vorbereiten, werden hauptsächlich für geschlossene

Teams von internen Mitarbeitern angeboten und weniger für Unternehmensberatergruppen.

### **6.2.3 Problemursprung**

Das Analyseergebnis der eigenen Meinung der Interviewten zur Frage, was der Ursprung länderspezifischer Probleme ist, bestätigt, dass Länderspezifika eine Rolle in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen spielen. Nach den Erfahrungen der Interviewten liegt der Ursprung der Probleme an erster Stelle an der Landeskultur, an zweiter Stelle am Charakter des einzelnen Projektmitgliedes und an letzter Stelle an der Unternehmenskultur. Diese Rangfolge ergab auch die Analyse der offenen Fragen in interkulturellen Trainings.

- (150) Länderspezifische Probleme in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen hängen in erster Linie von der lokalen Landeskultur ab, in zweiter Linie vom Charakter des einzelnen Projektmitglieds und in dritter Linie von der Unternehmenskultur.

Bei den Antworten zum Problemursprung „Landeskultur“ wurden manche Aspekte genannt, die unter den 17 Kategorien aus Unterkapitel 6.1 wiederzufinden und der Problemart „Mensch“ zugeordnet sind.

Werden die Antworten der internen Mitarbeiter eines Projektes getrennt von den externen Mitarbeitern betrachtet, so ergibt sich, dass externe Mitarbeiter den stärksten Einfluss im Zusammenhang mit länderspezifischen Problemen in der Landeskultur sehen, und interne Mitarbeiter tendenziell im Charakter des einzelnen Projektmitglieds.

Den geringsten negativen Einfluss auf länderspezifische Probleme hat die Unternehmenskultur – insbesondere, wenn ERP-Systeme in Unternehmen eingeführt werden, die international tätig sind, und wenn die Projektmitglieder aus Unternehmen kommen, die sehr ähnliche Unternehmenskulturen haben. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

- (151) Wird ein ERP-System in einem international tätigen Unternehmen eingeführt, und sind die externen Mitarbeiter aus internationalen Unternehmensberatungen, so haben die unter-

schiedlichen Unternehmenskulturen der Projektmitarbeiter keinen negativen Einfluss auf länderspezifische Probleme.

Die Unternehmenskultur spielt dahin gehend eine Rolle, wie eine Unternehmensberatung ihr Team für den Kunden aufstellt, und wie das Team mit dem gesamten Einführungsprojektteam zusammenarbeitet. Unternehmenskulturen können so gestaltet werden, dass mit ihrer Hilfe länderspezifische Probleme gelöst werden können. Hieraus kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

- (152) Eine starke international kompatible Unternehmenskultur unterstützt die Lösung länderspezifischer Differenzen in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.

### **6.3 Vorbereitung auf die Mitarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen**

Aus der Analyse in den Unterkapiteln 5.1 und 5.2, sowie aus den daraus ermittelten Hypothesen in den Unterkapiteln 6.1 und 6.2 geht hervor, dass die meisten länderspezifischen Konflikte, die in einem Einführungsteam aufkommen, im Rahmen des sozialen Umgangs miteinander entstanden sind. Die Probleme waren weniger fachlicher Natur. Hieraus lassen sich folgende Hypothesen bilden:

- (153) Den Teammitgliedern mangelt es häufig an interkultureller Kompetenz.
- (154) Das einzelne Teammitglied wird nach dessen fachlicher Kompetenz ins Einführungsteam aufgenommen.
- (155) Wenn bei der Auswahl der Teammitglieder die interkulturelle Kompetenz berücksichtigt wird, dann in untergeordneter Rolle zur fachlichen Kompetenz.
- (156) Teammitglieder werden nicht gut auf die internationale Zusammenarbeit vorbereitet.

Sich auf die Mitarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen vorzubereiten beinhaltet, sich auch auf eine interkulturelle



Zusammenarbeit in einem internationalen Team vorzubereiten. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ermitteln:

- (157) Wesentliche Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit während einer internationalen ERP-Einführung sind die fachliche Qualifikation wie auch die interkulturelle Kompetenz der Teammitglieder.

Im zweiten Auswertungsteil kommt die Arbeit zu dem Ergebnis, dass das Bewusstsein für interkulturelle Aspekte vorhanden ist, jedoch noch wenig Maßnahmen ergriffen werden, um Projektmitglieder auf die Zusammenarbeit in einem internationalen Team zur Einführung von ERP-Systemen vorzubereiten. Hieraus können weitere Hypothesen abgeleitet werden:

- (158) In Einführungsteams gibt es Bedarf an interkultureller Schulung.

- (159) Der Bedarf an interkultureller Schulung ist nicht gedeckt.

Die Arbeit lässt vermuten, dass der Schulungsbedarf an interkultureller Kompetenz am besten anhand interkultureller Trainings gedeckt werden kann (vgl. Unterkapitel 5.3.2.3 zur Bedeutung von Trainings zur Vorbereitung auf die internationale Zusammenarbeit in ERP-Einführungsprojekten).

Es stellt sich die Frage, warum bisher noch wenig interkulturelle Trainings für ERP-Einführungsteams durchgeführt wurden. Es kann angenommen werden, dass die Projektleiter, welche über interkulturelle Trainings entscheiden, vom Kosten-Nutzen-Verhältnis der Trainings noch nicht überzeugt sind, und es an positiven Erfahrungen mit interkulturellen Trainings mangelt.

Unter den Teilnehmern an der vorliegenden Studie befanden sich keine Projektleiter, die ihr Team zu einer interkulturellen Schulung geschickt haben, jedoch Trainer, die SAP-Einführungsteams interkulturell schulten. Zwei Trainer, die jeweils ein SAP-Einführungsteam schulten, erhielten von ihren Trainingsteilnehmern in beiden Fällen positives Feedback.<sup>836</sup>

---

<sup>836</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4 und SAP57uIK\_DE1.

Das Konzept für die interkulturellen Trainings, die für SAP-Einführungsteams gehalten wurden, war gleich dem Konzept, das die Trainer für unterschiedliche Berufsgruppen hielten.<sup>837</sup> An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass Teilnehmer interkultureller Schulungen insgesamt mit nur sehr wenigen Ausnahmen ein positives Feedback zum Training geben.<sup>838</sup> Beispielsweise wird positiv aufgefasst, wenn den Trainingsteilnehmern die Unterschiede im Denkmuster unterschiedlicher Kulturen bewusst geworden sind. Auch wird eine Einführung in das Wirtschaftssystem und in die Landeskunde des jeweiligen Landes positiv aufgenommen. Von den Trainingsteilnehmern vermisst werden manchmal konkrete „Dos & Don'ts“. Beim Feedback zu den Trainings ist zu berücksichtigen, dass deren Methode, die inhaltliche Ausgestaltung des Kurses, die Art des Trainers und dessen Kompetenz nicht standardisiert sind und somit den Grad an Erfolg eines Trainings beeinflussen.

Aufgrund des positiven Feedbacks von Trainingsteilnehmern, welche auf internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen interkulturell geschult wurden, lassen sich folgende Hypothesen bzw. Prognosen ableiten:

- (160) Projektteams, die interkulturelle Schulungen besucht haben, haben ihre interkulturelle Kompetenz steigern können. Dies förderte die Zusammenarbeit im internationalen Team.
- (161) Interkulturelle Schulungen verringern die Wahrscheinlichkeit für auftretende interkulturelle Konflikte innerhalb von Projekten und steigern somit die Wahrscheinlichkeit des Projekterfolges.

Aufgrund des Erfolgs von interkulturellen Trainings und aufgrund des Bedarfs an diesen kann gefolgert werden:

- (162) Die Nachfrage nach interkultureller Schulung für Projektteams, welche in internationaler Zusammenarbeit ein ERP-System einführen, wird steigen.

---

<sup>837</sup> Vgl. SAP48ntIK\_DE4 und SAP57uIK\_DE1.

<sup>838</sup> Dies bestätigten auch die Erfahrungen der Verfasserin, die ebenfalls interkulturelle Trainerin ist. Vgl. auch Audebert (2009) und Brökelmann (2009). Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

Eine Möglichkeit, den Bedarf in eine aktive Nachfrage umzuwandeln, ist, den jeweiligen Projektleiter von dem Bedarf zu überzeugen. Denn, wie die vorliegende Arbeit vermuten lässt, ist der Projektleiter derjenige, der über eine mögliche interkulturelle Vorbereitung seines Teams entscheidet. Des Weiteren muss auch das obere Management vom Bedarf überzeugt werden, wenn dieses über die Verwendung des Projektbudgets, und somit u. a. für dessen Verwendung für interkulturelle Trainings entscheidet.<sup>839</sup>

Es kann vermutet werden, dass sich die Vorbereitung auf internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen nicht von der Art unterscheidet, wie Projektmitglieder allgemein auf die Zusammenarbeit in internationalen Teams vorbereitet werden.

- (163) Die Vorbereitung der Projektmitglieder auf ihren internationalen Einsatz ist nicht ERP-spezifisch.

Als Beispiel soll angeführt werden, wie ein Projektleiter eines virtuellen IT-Offshoreprojektes sein Team auf die Zusammenarbeit im Gesamtteam vorbereitet: Dieses Team besteht aus ca. 300 Projektmitglieder, welche sich in ca. 50 Ländern aufhalten; die Mitarbeiter arbeiten folglich weniger physisch, sondern virtuell miteinander.<sup>840</sup> Die Untersuchung ergab, dass der Projektleiter sein Team auf ähnliche Weise vorbereitet hat, wie manche Projektleiter von ERP-Systemeinführungen: Er beruft z. B. Meetings zur projektspezifischen Vorbereitung ein. Hierzu lädt er vorzugsweise Kollegen aus seinem Unternehmen (eine weltweit große Unternehmensberatung) ein, die bereits Erfahrungen im betroffenen Land gesammelt haben, sodass diese über ihre Erfahrungen berichten und den Projektmitgliedern für Fragen innerhalb einer Diskussion zur Verfügung stehen. Hierbei ist die Bedeutung von Zeit im jeweiligen Land eines der wichtigen Themen (die Bedeutung von Zeit ist in einem virtuellen Team besonders groß, da das Projekt aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen der Projektmitglieder 24 Stunden am Tag aktiv ist). Projektabhängig organisiert der Projektleiter auch einen ca. 4-stündigen Workshop, in dem die fünf Kulturdimensionen von Hofstede diskutiert werden. Aus diesem Absatz kann folgende Hypothese abgeleitet werden:

---

<sup>839</sup> Im Interview SAP48ntIK\_DE4 wird berichtet, dass ein interkulturelles Training für ein SAP-Einführungsteam vom Projektleiter organisiert wurde, die tatsächliche Durchführung jedoch am übergeordneten Management scheiterte.

<sup>840</sup> Vgl. IT45cIP\_CH1. Hierauf beziehen sich auch die folgenden Sätze in dem Absatz.

- (164) Eine erfolgreiche Konzipierung eines interkulturellen Trainings ist unabhängig vom Projektauftrag.

#### **6.4 Ländertrainings, interkulturelle Trainings oder kultursensibilisierende Trainings?**

Mitglieder internationaler Teams zur Einführung von ERP-Systemen können auf unterschiedliche Weise auf die internationale Zusammenarbeit vorbereitet werden. In diesem Unterkapitel wird zwischen folgenden Trainings unterschieden: Traditionelles Ländertraining, interkulturelles Training mit Länderschwerpunkt und Training zur interkulturellen Sensibilisierung (vgl. Unterkapitel 3.3.5 für den theoretischen Hintergrund).

Die vorliegende Studie ergab, dass länderspezifische Vorbereitung auf das Land, in welches das Projektmitglied geschickt wird, meistens unternehmensintern durchgeführt wird. Die Vorbereitung übernahm der Projektleiter selbst oder er lud Kollegen mit der entsprechenden Landeserfahrung ein (z. T. kamen diese Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen). Unter länderspezifischer Vorbereitung fallen z. B. Informationen zur Sicherheit auf den Straßen des Projektortes, Kontaktdaten der Deutschen Botschaft, Adressen von Ärzten, die im Notfall aufgesucht werden können, aber auch Möglichkeiten der Freizeitgestaltung.<sup>841</sup> Diese Informationen können beispielsweise im Rahmen eines traditionellen Ländertrainings weitergegeben werden.

Interkulturelle Trainings mit Länderschwerpunkt, die auf das Verhalten der Teammitglieder aus dem Entsenderland mit den Teammitgliedern am Projektort ausgerichtet waren, wurden wenig durchgeführt. Wenn ein Training stattfand, so wurde es meistens von unternehmensexternen Trainern geleitet.

Interkulturelle Trainings mit Länderschwerpunkt erscheinen als sinnvoll, wenn es sich um binationale Teams handelt. Die Analyse der Arbeit ergab jedoch, dass einige Teams aus mehreren Nationalitäten bestehen. Hier kann eine Kombination aus (1) Ländertraining (Land des Projektortes) und (2) allgemeinem kultursensibilisierendem Training (also ein interkulturelles Training ohne Länderschwerpunkt) das beste Trainingskonzept sein.

---

<sup>841</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

In anderen Fällen erscheint ein rein kultursensibilisierendes Training das beste Konzept zu sein, wie z. B. für Unternehmensberater. Denn ein weiteres Ergebnis der vorliegenden Arbeit ist, dass besonders in großen Beratungsunternehmen aufgrund kurzfristiger Einsätze in internationalen Teams zur Einführung von ERP-Systemen keine Zeit für interkulturelle Trainings mit Länderschwerpunkt verbleibt. Um kurzfristige Einsätze zu ermöglichen, wird deswegen oft bereits bei Einstellung des Mitarbeiters ins Unternehmen auf dessen Profil geachtet. Dies allein reicht jedoch als interkulturelle Vorbereitung nicht aus, wie die Untersuchungen ergaben. Allgemeine sensibilisierende Trainings können hier helfen.

Wie oben analysiert, gibt es Bedarf an interkultureller Beratung und Trainings zur interkulturellen Zusammenarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen. Trompenaars, Audebert und Brökelmann bestätigen, dass die Nachfrage nach interkultureller Beratung und Trainings steigt,<sup>842</sup> während die Nachfrage nach traditionellen Ländertrainings zurückgeht.<sup>843</sup> Dies spiegelt auch der Markt wider: Anbieter, die reine Ländertrainings anbieten, sind weniger erfolgreich als Anbieter allgemeiner interkultureller Trainings. Audebert bezeichnet die Berufsgruppe von Ingenieuren und Informationstechnikern, welche z. B. SAP-Produkte implementieren, als die Berufsgruppe mit dem größten Bedarf.

Zusammenfassend lassen sich folgende Trainings in Abhängigkeit der Anzahl an Nationen der Teammitglieder empfehlen:

- **Traditionelles Ländertraining:** Ein solches Training ist als Mindestvorbereitung für jeden Einsatz im Ausland empfehlenswert.
- **Interkulturelles Training mit Länderschwerpunkt:** Dieses Training empfiehlt sich speziell für binationale Teams.
- **Training zur interkulturellen Sensibilisierung:** Diese Art Training empfiehlt sich besonders bei Personen, die flexibel und kurzfristig auf Projekten in unterschiedlichen Ländern gesetzt werden, wie z. B. viele Unternehmensberater.
- **Kombination aus Ländertraining und Training zur interkulturellen Sensibilisierung:** Diese Trainingskombination ist besonders bei multi-

---

<sup>842</sup> Vgl. Trompenaars (2009b), Brökelmann (2009) und Audebert (2009).

<sup>843</sup> Vgl. Audebert (2009). Hierauf beziehen sich auch die folgenden drei Sätze.

nationalen Teams zu empfehlen, welche über einen längeren Zeitraum an dem Projektort ein ERP-System einführen werden.

In Kapitel 7 wird ein Leitfaden vorgestellt, der Projektleiter von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen dabei unterstützen soll, ihr Team auf die interkulturelle Zusammenarbeit vorzubereiten. Der Leitfaden hat keinen Länderschwerpunkt, sondern zielt auf das Training interkultureller Sensibilisierung. Damit dient der Leitfaden als Basis zur Vorbereitung auf die Mitarbeit in jedem internationalen ERP-Einführungsprojekt. Die Vorbereitung kann durch ein zusätzliches Ländertraining ergänzt werden, welches vom Projektort abhängig ist.

### **6.5 Nicht berücksichtigte Aspekte**

In diesem Unterkapitel werden einige Aspekte genannt, die in der vorliegenden Arbeit nicht näher untersucht wurden. Die Darstellung dieser nicht behandelten Aspekte soll ihre Analyse in späteren Studien anregen.

#### **Menge an Projekterfahrung der Interviewten und Wissenstransfer:**

Die Probleme in Unterkapitel 5.1 wurden unabhängig davon analysiert, wie viel Projekterfahrung – insbesondere internationale Projekterfahrung – ein Interviewter hatte, und ob er Projektleiter war. Dies wurde deswegen nicht weiter betrachtet, weil der Fokus auf einzelnen länderspezifischen Erfahrungen liegt und nicht auf dem Verhältnis zwischen Problem und Interviewtem. Wenn der Projektleiter erfahren war und Vorbereitungen getroffen hat, um Problemen vorzubeugen, sind wahrscheinlich weniger Probleme aufgekommen. Die Vorbereitungsmaßnahmen wurden zwar in Unterkapitel 5.3 analysiert, jedoch nicht der Wissenstransfer an sich. Um hierzu eine Aussage zu treffen, müssten abhängig von Projekt und Projektort die durchgeführten Vorbereitungsmaßnahmen den aufgekommenen Problemen gegenübergestellt werden.

**Rolle und Funktion des einzelnen Projektmitglieds:** Unbeachtet geblieben ist auch, inwiefern der Grad an Auffassung von länderspezifischen Problemen abhängig ist von der Rolle des einzelnen Projektmitarbeiters (z. B. Projektleiter, Applikationsverantwortlicher, Key User) und dessen Funktion in der Unternehmensorganisation (interner Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Fachabteilungen, interner Mitarbeiter aus der IT-Abteilung oder externer Berater).

**Multikulturell bedingte Konflikte:** Im ERP-Einführungsteam sind mindestens zwei Nationalitäten involviert. In den Datensätzen werden jeweils bipolare Konflikte analysiert, die zwischen einem Interviewten und einem Land und/oder Personen entstanden sind, deren Nationalität er nicht besitzt (aus welchem Land eine Person nach Ansicht des Interviewten kam, bestimmte er beispielsweise nach ihrem Verhalten, Aussehen, Wohnort oder nach der in ihrem Pass eingetragenen Nationalität). Ein Problem kann jedoch auch aus dem Zusammenspiel von mehr als zwei Nationalitäten entstanden sein, was nicht in dieser Arbeit untersucht wird. Spätere Studien können sich auch mit Konflikten zwischen zwei Personen unterschiedlicher Nationalität beschäftigen, die ihr Problem in einem Land zu lösen haben, dessen Nationalität sie beide nicht besitzen.

**Einzelne länderspezifische Probleme:** Die Verfasserin untersuchte länderspezifische Probleme, die als solche von den Interviewten bezeichnet wurden. In einer Folgestudie kann untersucht werden, ob die genannten Probleme tatsächlich typisch für das entsprechende Land sind.

**Tiefer gehende Analyse der 16 Erfolgsfaktoren:** In späteren Studien bietet es sich an, die 16 Erfolgsfaktoren bzw. die 17 ermittelten Kategorien aus Unterkapitel 5.1 länderübergreifend in Zusammenhang mit Projekten zur Einführung von ERP-Systemen mit Hilfe der in Unterkapitel 6.1 ausgearbeiteten Hypothesen tiefer gehend zu betrachten. Im Falle der sehr häufig als wichtigen Schlüsselfaktor für erfolgreiche ERP-Einführungen genannten Sprache stellen sich z. B. folgende Fragen: Was ist die Projektsprache? In welcher Sprache kommunizieren die Personen, die zueinander im Konflikt stehen? In ihrer Muttersprache oder in einer Fremdsprache? Wenn sie Englisch als Muttersprache haben, jedoch aus unterschiedlichen englischsprachigen Ländern kommen, sind die Worte, die sie benutzen, für die konfliktierenden Parteien mit den gleichen Werten konnotiert?<sup>844</sup> Weitere Studien können auch die gesammelten länderspezifischen Problemen tiefer interpretieren, beispielsweise mit Hilfe der sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner, wie es im Leitfaden in Unterkapitel 7.3 für ausgewählte Probleme durchgeführt wird.

---

<sup>844</sup> Beispielsweise waren die Sprachen, die in den einzelnen internationalen Projekten gesprochen wurden, (1) meistens Englisch als allgemeine Projektsprache, (2) die lokale Sprache am Ort der Systemeinführung und (3) die lokale Sprache am Ort der Entwicklung nötiger Systemanpassungen, falls diese nicht im Land der Systemeinführung entwickelt wurden.

**Zusammenhang zwischen den 16 Erfolgsfaktoren:** Es ist offensichtlich, dass einige Erfolgsfaktoren stärker miteinander zusammenhängen als andere, was in der folgenden Arbeit nicht weiter untersucht wird. Hierzu folgendes Beispiel: Eine gemeinsame Projektsprache, die von jedem Projektmitglied flüssig gesprochen wird, fördert die Kommunikation im Team und – bei gleichen Wertevorstellungen – wirkt sich positiv auf den Vertrauensaufbau aus.

**Erfolgsfaktoren:** In Folgestudien können die in der vorliegenden empirischen Arbeit ermittelten 16 Erfolgsfaktoren in Bezug auf Länderspezifika mit Erfolgsfaktoren aus anderen Studien verglichen und ausführlich diskutiert werden. Hierfür würden sich beispielsweise die aus der Literaturrecherche ermittelten 18 kritischen Erfolgsfaktoren zur Einführung von ERP-Systemen von Ngai, Law und Wat eignen (vgl. Unterkapitel 3.4.1.2). Zu letzteren Faktoren stellt sich beispielsweise die Frage, ob länderspezifische Aspekte nur in den zwei (von 18) kritischen Erfolgsfaktoren „*national culture*“ und „*country-related functional requirements*“ eine Rolle spielen oder nicht auch bei anderen kritischen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind, wie beispielsweise „*communication*“ oder „*ERP teamwork and composition*“. Dies suggeriert nämlich die vorliegende Arbeit, in der die Erfolgsfaktoren „Kommunikationsweise“ und „Arbeitsweise“ in Abhängigkeit von nationaler Kultur betrachtet wurden. Im Gegensatz zu einer theoretischen Diskussion von Erfolgsfaktoren können die 16 Erfolgsfaktoren dieser Studie in empirischen Studien nach Priorität und erwartetem Erfolgsbeitrag beurteilt werden. In diesem Sinne kann beispielsweise eine Beurteilung der Erfolgsfaktoren mittels einer für die Zwecke angepassten Erfolgsfaktorenanalyse<sup>845</sup> im Rahmen eines internationalen Projektes zur Einführung von ERP-Systemen erfolgen.

**Validierung der Hypothesen:** Anhand einer umfangreichen quantitativen Umfrage (beispielsweise über standardisierte Fragebögen, die von Experten ausgefüllt werden) könnten die in der Arbeit generierten Hypothesen auf ihre Signifikanz statistisch getestet werden.

---

<sup>845</sup> Nach Heinrich und Lehner ist die Erfolgsfaktorenanalyse eine Methode, die mit Hilfe der Erfolgsfaktoren und einer systematischen Analyse der Informationsinfrastruktur folgendes Bestreben hat: (1) Den Erfolg der Informationsinfrastruktur zu messen, (2) Stärken und Schwächen der Informationsinfrastruktur festzustellen, und (3) aus den Schwächen Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten (vgl. Heinrich/Lehner (2005), S. 345).



**Komplexität der ERP-Systeme:** Landesspezifische Probleme traten sowohl bei der Einführung von SAP-Systemen als auch von NAV-Systemen aus, weswegen die Auswertung der Probleme den Softwarehersteller nicht berücksichtigt. In späteren Studien kann untersucht werden, inwiefern die Ausprägung der länderspezifischen Probleme von der unterschiedlichen Komplexität der ERP-Systeme abhängt.

**Projektart und Projektgröße:** Nicht näher untersucht wurden Unterschiede zwischen Problemen, die im Rahmen einer einzelnen, unabhängigen ERP-Einführung in einem Land aufkamen, im Vergleich zu Problemen, die zwar auch bei der Einführung in einem Land entstanden sind, aber die Einführung Teil eines internationalen Rollouts in mehreren Ländern war. Die zwei genannten Projektarten können unterschiedlich komplex sein. Zum einen kann angenommen werden, dass die Projektdurchführung eines internationalen Rollouts komplexer ist als die einer unabhängigen Einführung. Denn bei dem einen Projekt wird das System nur einem Land angepasst, bei dem internationalen Rollout müssen länderspezifische Einstellungen mehrerer Länder berücksichtigt werden – und dies evtl. in nur einem Template. Zusätzlich kann die Komplexität bzgl. eines Landes bei zu vielen Landesspezifika steigen. Auch nicht mit den Problemen in Zusammenhang gesetzt wurde, ob ein ERP-System in einem Unternehmen eingeführt wird, das noch keines vorher im Einsatz hatte, oder ob das ERP-System ein bereits existierendes ablöst.

**Branche und rechtliche Form des Unternehmens, in dem das System eingeführt wird:** Auch nicht näher untersucht wurden länderspezifische Probleme in Abhängigkeit der Branche des systemeinführenden Unternehmens und dessen rechtlicher Form.

**Problemursprung:** Die Aussagen der Interviewten wurden nicht dahingehend hinterfragt, ob manche Probleme tatsächlich wegen kulturellen Aspekten entstanden sind, charakterlich bedingt waren, von den unterschiedlichen Mitarbeiterprofilen abhing (z. B. Geschäftsleitung, Unternehmensberater, Angestellter der IT-Abteilung, Key User, End User) oder gar von der Unternehmenskultur unterschiedlicher Parteien herrührte (z. B. Unternehmensberater versus Mitarbeiter des Kundenunternehmens).

**Projektphase:** Interessante Untersuchungen, die nicht berücksichtigt wurden, können bei der Beantwortung folgender Fragen folgen: Können die 17 ermittelten Problemkategorien eindeutig bestimmten Projektphasen

zugeordnet werden? In welcher Phase entstehen die meisten kulturbedingten Probleme? Hierbei könnten z. B. einzelne Aspekte wie Probleme bei der Datenmigration untersucht werden.

**Projektmanagement und Change Management:** In diesem Bereich könnte in späteren Studien der Projekterfolg untersucht werden in Verbindung mit der Projektorganisation, der fachlichen Qualifikation des Teams oder mit der Quote externer Projektmitarbeiter (wie z. B. Unternehmensberater). Interessant zu analysieren wäre auch die Beziehung zwischen der Vorbereitung auf die interkulturelle Teamzusammenarbeit und der Anzahl und Komplexität der Probleme.

**Gruppierung von Ländern:** Es könnte versucht werden, aus den Aussagen der Interviewten Ländercluster in Abhängigkeit der 17 Kategorien zu bilden. Die hier gewonnenen Erkenntnisse könnten mit dem *Cultural Cluster Approach* von Ronen und Shenkar verglichen werden (vgl. Unterkapitel 3.3.2 für die Theorie).

**Landesunabhängige Erkenntnisse der Interviewten:** Auch enthalten die Interviews allgemeine, also landesunabhängige Erkenntnisse der Interviewten zu internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen. In späteren Studien könnten die Aussagen der Interviewten in Hinsicht auf ihre Generalisierbarkeit überprüft werden.

**Konzept zur Berücksichtigung von Länderspezifika bei der Einführung von ERP-Systemen durch ein internationales Projektteam:** Das Konzept, anhand dessen Projektmitglieder auf ihre internationale Zusammenarbeit vorbereitet werden sollen, wird im folgenden Kapitel dargestellt (Kapitel 7). Dieses Konzept wurde zwar von den Interviewten, denen es vorgestellt wurde, als sehr gut bewertet, jedoch steht eine ausführliche Bewertung anhand wissenschaftlicher Studien noch aus.

### **6.6 Zusammenfassung**

Der Schwerpunkt des Kapitels lag in der Erstellung der Hypothesen zu den in der Arbeit ermittelten Erfolgsfaktoren. Auch folgten Hypothesen, die aus den Gesamtschätzungen der einzelnen Interviewten abgeleitet wurden und zum Thema, wie Projektteilnehmer auf ihren internationalen Einsatz vorbereitet wurden. In Anlehnung an letztere Ergebnisse wurde

auf die Art von Trainings zur Vorbereitung von Mitgliedern auf ihre Zusammenarbeit in einem internationalen Projektteam, das ERP-Systeme einführt, eingegangen. Die Studie abschließend wurde auf Aspekte eingegangen, die in der gesamten Studie nicht detailliert analysiert worden sind, um ihre Analyse in möglichen Folgestudien anzuregen.

Aus den Ergebnissen der Arbeit wird ein Konzept zur Berücksichtigung von Länderspezifika bei der Einführung von ERP-Systemen im Rahmen eines internationalen Projektes entwickelt. In dessen Mittelpunkt steht ein Leitfaden, mit dessen Hilfe Projektteilnehmer auf ihre internationale Teamarbeit vorbereitet werden können. Dieser Leitfaden und das Konzept zu dessen Einsatz wird im Folgekapitel vorgestellt.

## **7 Konzept zur Berücksichtigung von Länderspezifika bei der Einführung von ERP-Systemen durch ein internationales Projektteam**

Oft sind die Projekte multinational, und das einzelne Projektmitglied arbeitet im Verlauf seiner beruflichen Laufbahn in mehreren Projekten in unterschiedlichen Ländern. Aus diesem Grund bietet es sich an, dass Projektmitglieder vorbereitet werden, indem sie auf interkulturelle Aspekte allgemein, unabhängig von einer Kultur bzw. Nation sensibilisiert werden. Hierzu will die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten und stellt ein Konzept vor, in dessen Mittelpunkt ein „Leitfaden zur Berücksichtigung von Länderspezifika bei der Einführung von ERP-Systemen“ steht.

Der Leitfaden ist aus der Zusammenführung von Theorie und Empirie entstanden: Er basiert auf Auswertungsergebnissen der für diese Arbeit empirisch erhobenen Daten (vgl. Kapitel 5) und greift die Theorie der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner auf (vgl. Unterkapitel 3.3.4). Ziel des so entstandenen Leitfadens ist, einen Mehrwert bei dessen Verwendung in der Praxis im Rahmen von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen zu schaffen.

Näher auf die Zielsetzung wird in Unterkapitel 7.1 des Leitfadens eingegangen. Der Aufbau des Leitfadens wird in Unterkapitel 7.2 erläutert, bevor der eigentliche Leitfaden in Unterkapitel 7.3 vorgestellt wird. Unterkapitel 7.4 enthält eine Anweisung für dessen Anwendung im Rahmen eines Konzeptes zur interkulturellen Sensibilisierung von Projektteilnehmern. Unterkapitel 7.5 fasst dieses Kapitel kurz zusammen.

### **7.1 Zielsetzung des Leitfadens**

Der Leitfaden adressiert Projektleiter von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen, denen die Bedeutung von interkulturellen Aspekten in der Projektzusammenarbeit bewusst ist, die jedoch wegen Budgetbegrenzung und Zeitknappheit keine intensive Vorbereitung auf die interkulturelle Zusammenarbeit veranlassen können (z. B. im Rahmen eines interkulturellen Tagestrainings). Deswegen sollen diese Projektleiter die Möglichkeit haben, anhand dieses Leitfadens ihr Team selbst auf die interkulturelle Zusammenarbeit vorzubereiten.

Der Leitfaden ist für moderierte Diskussionen im Team konzipiert, die z. B. beim Kickoff eines Projektes vom Projektleiter angeführt werden können. Hierbei sollen die Diskutierenden dafür sensibilisiert werden, dass eine ERP-Systemeinführung in einem internationalen Projekt häufig von interkulturellen Herausforderungen begleitet wird, obwohl das gemeinsame Projektziel, die erfolgreiche Einführung eines ERP-Systems, klar definiert ist, und obwohl die Projektteilnehmer die fachliche Voraussetzungen in Bezug auf die Kenntnisse der Anwendungssoftware an sich und ihre Technologie erfüllen.

Für eine gute Zusammenarbeit in einem interkulturellen Team ist interkulturelles Verstehen sehr wichtig, welches mit Hilfe von Selbstwahrnehmung, Relativierung der eigenen Interaktionsnormen, Fremdwahrnehmung und Akzeptanz von Andersartigkeit erreicht werden kann (vgl. Unterkapitel 3.3.5). Dieses interkulturelle Verstehen ist Ziel des Leitfadens.

Mit Hilfe von Fallbeispielen aus Projekten zur Einführung von ERP-Systemen sollen die Diskutierenden für interkulturelle Aspekte sensibilisiert werden, damit sie diese Konfliktpotenziale in der späteren interkulturellen Zusammenarbeit möglichst frühzeitig wahrnehmen bzw. bereits entstandene interkulturelle Konflikte möglichst früh erkennen und lösen können. Der Leitfaden enthält keine universelle Erklärung, die für alle kulturellen Überschneidungen gilt, denn eine solche zu erstellen ist unmöglich.<sup>846</sup> Deswegen enthält der Leitfaden auch keine Handlungsanweisungen – weder allgemeiner noch länderspezifischer Art. Der Leitfaden soll vielmehr dabei behilflich sein, die Projektteilnehmer so interkulturell zu sensibilisieren, dass sie selbst angemessene Handlungsanweisungen fallspezifisch entwickeln können.

In der Einleitung dieses Kapitels wurde erwähnt, dass der Leitfaden einen Mehrwert für die Praxis bringen soll. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, worin dieser Mehrwert besteht. Während der Phase der empirischen Datenerhebung hat sich gezeigt, dass unter den über 60 Gesprächspartnern ein großes Interesse für den Leitfaden vorhanden war. Besonders Projektleiter von internationalen Teams zur Einführung von ERP-Systemen sahen den Nutzen der Ergebnisse dieser Arbeit darin, dass nicht kulturelle Probleme im allgemeinen Sinn im Vordergrund stehen, sondern direkt Probleme von Einführungsprojekten von ERP-Systemen

---

<sup>846</sup> Vgl. Tjitra/Thomas (2006), S. 252.

adressiert werden. Deswegen besteht der Leitfaden hauptsächlich aus Fallbeispielen, die aus internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen entnommen sind.

Bevor der Leitfaden dargestellt wird, wird im folgenden Abschnitt dessen Aufbau beschrieben.

### **7.2 Aufbau des Leitfadens**

Der Leitfaden hat sieben Themenbereiche. Jeder Bereich entspricht einer Kulturdimension nach Trompenaars und Hampden-Turner (vgl. Unterkapitel 3.3.4.1 zur Beschreibung der einzelnen Kulturdimension) und wird in jeweils einem Abschnitt dargestellt (vgl. Unterkapitel 7.3.1 bis 7.3.7). Jeder Abschnitt enthält ein Fallbeispiel, das nach der entsprechenden Kulturdimension analysiert wird.

Die Fallbeispiele wurden aus dem erhobenen Datenmaterial ausgewählt, d. h. aus den für die quantitative Auswertung 187 validen Datensätzen (vgl. Unterkapitel 5.1.1). Die Beispiele sind aus der Kategorie „Mensch“ entnommen, da diese Problematik nach den vorangegangenen Auswertungen überwiegt (vgl. Unterkapitel 5.4). Deren Analyse anhand der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner erscheint besonders sinnvoll, u. a. da die genannten Kulturdimensionen zwischenmenschliche Beziehungen zum Schwerpunkt haben (vgl. auch Unterkapitel 3.3.4).

Die Fallbeispiele behandeln folglich jeweils einen interkulturellen Konflikt aus dem Umfeld von Projekten zur Einführung von ERP-Systemen, bei dem die zwei Wertepole einer Kulturdimension von Trompenaars und Hampden-Turner aufeinandertreffen. Jedes Fallbeispiel ist dabei einer der 17 Kategorien zugeordnet worden. Die Beleuchtung dieses Beispiels mit Hilfe der Wertepole von Trompenaars und Hampden-Turner soll dabei helfen, zu interpretieren, wie es zu diesem Problem gekommen ist. Eine Eins-zu-eins-Zuordnung einer Problematik zu einer Kulturdimension ist nicht möglich. Vielmehr können mehrere konfliktierende Wertepole von mehreren Kulturdimensionen zu einem Problem geführt haben, welches einer Problematik zugeordnet wurde.

Vereinfacht wird ein Problem anhand einer Kulturdimension erklärt. Hierbei wird das jeweilige Beispiel kurz beschrieben, und anschließend nach

der entsprechenden Kulturdimension analysiert. Diese Analyse ist demnach keine vollständige Analyse des Problems. Zudem können auch weitere Gründe zum Problem geführt haben, auf die aber aufgrund des Fokus des Leitfadens auf die Kulturdimensionen nicht weiter eingegangen wird.

Führten gegensätzliche Vorstellungen und Erwartungen, die mit Hilfe der gegensätzlichen Wertepole der Kulturdimensionen zu erklären sind, zum Problem, so sind diese auch bei der Suche nach einer Lösung des Problems zu berücksichtigen. Eine mögliche Lösung des Problems wird als Anregung für die Diskussion zu jedem Beispiel gegeben.

Wie in Unterkapitel 7.1 formuliert, hat der Leitfaden eine allgemeine interkulturelle Sensibilisierung zum Ziel. Dies bedeutet, dass die interkulturelle Sensibilisierung landesunabhängig sein soll. Trotzdem werden die Fallbeispiele im Leitfaden mit Länderzugehörigkeit dargestellt, um das Beispiel für die Diskutierenden greifbarer zu machen. Dessen ungeachtet soll an dieser Stelle noch einmal erwähnt werden, dass in jedem Land Beispiele zu beiden gegensätzlichen Polen der Kulturdimensionen zu finden sind – die Länder untereinander unterscheiden sich lediglich darin, welcher Wertepol in ihrer Gesellschaft dominiert. Darüber hinaus befinden sich Gesellschaften in einem dynamischen Prozess, weswegen die Ausprägung der einzelnen Kulturdimensionen nicht als statisch betrachtet werden kann (vgl. Unterkapitel 3.3.4.2).

Die Fallbeispiele sind dem gleichen Datenmaterial wie die Beispiele für die Auswertung in Unterkapitel 5.1 entnommen, sodass Wiederholungen von Beschreibungen aus den Länderanalysen (vgl. Unterkapitel 5.1.2.4) nicht zu vermeiden sind. Hier werden die Beispiele in Abhängigkeit eines Landes aufgeführt und mögliche Lösungen zum Problem geschildert.

An dieser Stelle soll noch einmal betont werden, dass die Fallbeispiele als Denkanstöße im Prozess der interkulturellen Sensibilisierung dienen. Sie erheben keinesfalls Anspruch auf vollständige Darstellung interkultureller Konflikte in Projekten zur Einführung von ERP-Systemen.

### 7.3 Leitfaden nach den sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner

Dieser Abschnitt stellt den eigentlichen Leitfaden vor. Wie zuvor dargestellt, sind die folgenden Unterkapitel nach den sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner geordnet. Zu jeder Kulturdimension wird ein Problembeispiel aus internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen beschrieben, unter Anwendung der Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner erläutert und eine Lösungsmöglichkeit des Problems dargestellt (Unterkapitel 7.3.1 bis 7.3.7).

#### 7.3.1 *Universalism versus Particularism*

##### **Was ist das Problem?**

Die Leitung eines amerikanischen Konzerns hatte beschlossen, dass konzernweit standardisierte Geschäftsprozesse gelten sollten, die im konzernweit einheitlichen SAP ERP-System abzubilden waren.<sup>847</sup> Die standardisierten Geschäftsprozesse entsprachen den Best Practices aus dem amerikanischen Mutterunternehmen. Die Tochterunternehmen widersetzten sich den vorgegebenen Prozessen und wollten ihre eigenen Prozesse im System abbilden.

##### **Worin liegt der Ursprung des Problems?**

Nach der Kulturdimension „*Universalism versus Particularism*“, verhielt sich das amerikanische Mutterunternehmen universalistisch (*universalism*), indem es verlangte, dass die Prozesse in allen Tochterunternehmen analog zu in den USA typischen Prozessen ablaufen. Die Landesgesellschaften hingegen verhielten sich partikularistisch (*particularism*), indem sie forderten, dass der Konzern seine Strategie der standardisierten Geschäftsprozesse aufgab, damit ihre eigenen Prozesse im System berücksichtigt werden.

##### **Wie können beide Parteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen?**

Um eine Lösung zwischen beiden Parteien zu finden, kann es sich anbieten, standardisierte Prozesse zu formulieren, die nicht den Best Practices eines Landes entsprechen, sondern die einzelnen Anforderungen der

---

<sup>847</sup> Vgl. SAP05oEI\_US3 für den Absatz. Vgl. auch Kapitel 5.1.2.4.40 USA.



Landesgesellschaften berücksichtigen. Dies kann dadurch erreicht werden, dass Spezialisten aus dem Mutterunternehmen sowie aus allen Tochterunternehmen gemeinsam die Geschäftsprozesse formulieren, die später im System umgesetzt werden und konzernweit gelten sollen.<sup>848</sup> Dieser Lösungsansatz kann je nach Größe und Branche des Konzerns praktikabel oder weniger praktikabel sein.

### **7.3.2 Individualism versus Communitarianism**

#### **Was ist das Problem?**

Deutsche Unternehmensberater bekamen von einem Unternehmen in Japan den Auftrag, ein ERP-System dort einzuführen.<sup>849</sup> Bei einem Meeting mit ihren japanischen Projektkollegen, beobachteten sie, dass ein Japaner im Meeting saß, der den restlichen japanischen Kollegen vorgesetzt war, und, obwohl er sehr gut Englisch sprach, nicht mitdiskutierte. Nachdem Meinungen zwischen Japanern und Deutschen ausgetauscht worden waren, diskutierten die Japaner noch während des Meeting untereinander auf japanisch. Ihr Vorgesetzter hörte ihnen zu und am Ende der Diskussion wiederholte er das Ergebnis der Diskussion für alle Meetingteilnehmer auf Englisch. Die deutschen Unternehmensberater empfanden diese Kommunikationsart ihrer japanischen Projektkollegen als befremdlich und problematisch.

#### **Worin liegt der Ursprung des Problems?**

Wird das Problem aus der Kulturdimension „*Individualism versus Communitarianism*“ heraus betrachtet, so kommunizierten die Japaner kollektivistisch (*communitarianism*): Der japanische Vorgesetzte teilte am Ende des Meetings den Deutschen die Entscheidung der Gruppe mit. Die Deutschen empfanden diese Kommunikationsweise als befremdlich und problematisch, weil sie gewohnt waren, individualistisch zu kommunizieren (*individualism*), d. h. dass jedes Individuum für sich selbst spricht und alleine entscheiden kann, welchem Diskussionsergebnis es zustimmt.

---

<sup>848</sup> Vgl. SAP05oEI\_US3.

<sup>849</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1 für den Absatz. Vgl. auch Kapitel 5.1.2.4.17 Japan

## Wie können beide Parteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen?

Eine Lösung für das Kommunikationsproblem kann erreicht werden, indem Verständnis und Akzeptanz für die Kommunikationsart der jeweils anderen Kultur geweckt wird. Dies wird dadurch erreicht, dass sich die Projektteilnehmer mit der jeweils anderen Kultur und ihrer Kommunikationsart auseinandersetzen.<sup>850</sup>

### 7.3.3 *Affective versus Neutral*

#### Was ist das Problem?

Ein deutscher Unternehmensberater tauschte sich in Projektangelegenheiten mit einem amerikanischen Kollegen aus.<sup>851</sup> Dabei war der Deutsche irritiert, dass nach seiner Ansicht der Amerikaner im Gespräch manche Sachen zu persönlich nahm und emotional reagierte. Dieses führte dazu, dass sich die weitere Kommunikation zwischen ihnen verkomplizierte.<sup>852</sup>

#### Worin liegt der Ursprung des Problems?

Während der Deutsche einen sachlichen und emotionslosen Umgang mit Projektangelegenheiten von seinem amerikanischen Kollegen erwartete, reagierte dieser emotional. Während der Amerikaner den Deutschen womöglich als unsensibel und emotionslos empfand, so meinte evtl. der Deutsche, dass der Amerikaner überreagierte und sich unprofessionell verhielt. Gemäß der Kulturdimension „*Affective versus Neutral*“ geht es in diesem Problem darum, wie Gefühle bei einem Konflikt nach außen getragen werden. Während der Deutsche an Stelle des Amerikaners seine Gefühle zurückgehalten hätte (*neutral*), zeigte letzterer seine Gefühle (*affective*).

---

<sup>850</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 und in Unterkapitel 6.1.3 die in Hypothesen zusammengefassten Lösungsmöglichkeiten für sich unterscheidende Kommunikationsarten.

<sup>851</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 für den Absatz. Vgl. auch Kapitel 5.1.2.4.40 USA.

<sup>852</sup> Während in den vorangegangenen und folgenden Kapitel zu den Kulturdimensionen die Ausprägung der Wertepole in den einzelnen Ländern und das Verhältnis der Länder zueinander mit Trompenaars und Hampden-Turners Länderergebnissen übereinstimmen, so stimmt es bzgl. dieser Kulturdimension nicht überein (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 70, für „*Affective versus Neutral*“). Wie oben in Kapitel 7.2 bereits erwähnt, hängt das damit zusammen, dass in einem Land immer Vertreter beider Wertepole zu finden sind: bezogen auf obiges Beispiel sowohl Deutsche, die ihre Emotionen weniger als manche Amerikaner zeigen, als auch umgekehrt Deutsche, die ihre Emotionen mehr als manche Amerikaner zeigen.

## Wie können beide Parteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen?

Eine Lösung für das Kommunikationsproblem kann dadurch erreicht werden, dass der Deutsche zeigt, dass er die Gefühle des anderen respektiert, und der Amerikaner beispielsweise zu verstehen gibt, dass er abgesehen von seinen Gefühlen auch an einer Lösung des Problems interessiert ist und ein offenes Gespräch über den Vorfall sucht.<sup>853</sup>

### 7.3.4 *Specific versus Diffuse*

#### Was ist das Problem?

Ein Amerikaner beauftragte einen indischen Entwickler, Änderungen an einer bereits entwickelten Funktion durchzunehmen.<sup>854</sup> Der Inder nahm den Auftrag an, veränderte aber nichts an der Funktion. Dies führte zu Verärgerung auf Seiten des Amerikaners.

#### Worin liegt der Ursprung des Problems?

Ein Kommunikationsproblem lag vor. Im Sinne der Kulturdimension „*Specific versus Diffuse*“ verhielt sich der Amerikaner spezifisch (*specific*), indem er einen klaren Auftrag an den Inder erteilte und davon ausging, dass bei Umsetzungsproblemen oder Unsicherheiten (z. B. darüber, wie die Funktion zu verändern sei) der Inder sich bei ihm melden würde und sein Problem offen und direkt schildern würde (ebenfalls *specific*). Der Inder hingegen hatte womöglich Angst, direkt zu sagen, dass er die Anforderungen nicht erfüllen kann oder will, und ging vielleicht davon aus, dass der Amerikaner seine Antwort in Hinblick auf sein Verhalten richtig deuten würde und seine Situation dadurch dem Amerikaner klar würde (*diffuse*).

#### Wie können beide Parteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen?

Das Kommunikationsproblem kann dadurch gemindert werden, dass Verständnis und Akzeptanz für die Kommunikationsart der jeweils anderen Kultur geschaffen wird. Hierfür bietet es sich an, dass sich die Projektteilnehmer mit der jeweils anderen Kultur und ihrer Kommunikationsart auseinandersetzen.<sup>855</sup> Die Lösung, die der Interviewte zu obigem Beispiel

---

<sup>853</sup> Vgl. auch SAP15cEI\_DE1.

<sup>854</sup> Vgl. SAP06pEI\_US3 für den Absatz. Vgl. auch Kapitel 5.1.2.4.40 USA.

<sup>855</sup> Vgl. SAP15cEI\_DE1 und in Unterkapitel 6.1.3 die in Hypothesen zusammengefassten Lösungsmöglichkeiten für sich unterscheidende Kommunikationsarten.

fand, war, dass die Vereinbarungen schriftlich festgehalten wurden und beide Parteien das Dokument unterschrieben.<sup>856</sup>

### 7.3.5 *Achievement versus Ascription*

#### Was ist das Problem?

Ein deutsches Team aus der Zentrale eines deutschen Konzerns bereitete die Einführung eines ERP-Systems in dessen Tochtergesellschaft in Indien vor.<sup>857</sup> Deswegen reiste das Team nach Indien und suchte Projektmitarbeiter aus dem lokalen Unternehmen aus, die das Projekt vor Ort vortreiben sollten. Das Kernteam war sehr glücklich darüber, ein gutes Team aufgestellt zu haben mit einem fachlich besonders kompetenten indischen Key User. Diesem Key User überließ das deutsche Kernteam die Verantwortung vor Ort und reiste nach Deutschland zurück. Entgegen ihren Erwartungen lief das Projekt vor Ort ohne sie nicht gut weiter.

#### Worin liegt der Ursprung des Problems?

Der Ursprung des Problems liegt darin, dass der indische Key User gemäß dem indischen Hierarchiesystem der falschen Kaste angehörte.<sup>858</sup> Das Team aus Deutschland hatte das Kastensystem, das Teil der Kultur der lokalen Mitarbeiter ist, bei ihrer Entscheidung nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt. Vielleicht hatte das deutsche Team den Einfluss der Landeskultur in der Tochtergesellschaft unterschätzt oder war sich seiner nicht bewusst, weil es sich zum einen um eine Gesellschaft aus dem gleichen Konzern handelte, für das sie arbeiteten und dessen Unternehmenskultur deutsch war, und zum anderen, weil es sich um ein für sie technisches Projekt handelte. In Hinblick auf die Kulturdimension „*Achievement versus Ascription*“ führten zwei entgegen stehende Wertevorstellungen zum Problem: Auf der einen Seite stand das deutsche Team, das den indischen Key User aufgrund seiner Leistung beurteilte, also nach seiner fachlichen Kompetenz (*achievement*). Auf der anderen Seite standen die indischen Kollegen des Key Users, die ihn nicht nach seiner fachlichen Kompetenz beurteilten, sondern nach seiner Herkunft, also nach einem ihm über das Kastensystem zugeschriebenen Status (*ascription*). Im Kastensystem entsprach er einer unteren Kaste, sodass seine indischen

---

<sup>856</sup> Vgl. SAP06pEI\_US3.

<sup>857</sup> Vgl. SAP50rEA\_DE3 für den Absatz. Vgl. auch Kapitel 5.1.2.4.14 Indien.

<sup>858</sup> Vgl. SAP50rEA\_DE3.

Teamkollegen ihm nicht die Autorität zugestanden, die er von den deutschen Kollegen aufgrund seiner fachlichen Kompetenz bekommen hatte. Der Key User konnte somit seiner Rolle als Verantwortlicher nicht gerecht werden.

### **Wie können beide Parteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen?**

Das Problem kann gelöst werden, indem das deutsche Team den indischen Kollegen Respekt zeigt für die indische Kultur und ihr Kastensystem, und ihnen gleichzeitig die eigenen Wertevorstellungen verständlich macht, in denen Anerkennung in erster Linie durch Leistung und nicht durch Herkunft gewonnen wird. In diesem Sinne wurde die Lösung zu obigem Beispiel auch gewählt: Einige der indischen Projektmitarbeiter kamen für mehrere Monate nach Deutschland, von wo aus sie im deutschen Umfeld ihre Arbeit fortsetzten.<sup>859</sup> Damit erlebten sie eine Gesellschaft, in der jedes Mitglied Anerkennung hauptsächlich durch Leistung erhielt und weniger durch Herkunft. Da der Einfluss der indischen Landeskultur, die das obige Problem verursachte, erst stärker wurde, als das deutsche Kernteam aus Indien abgereist war und die Inder unter sich waren, kann überlegt werden, in das Team in Indien deutsche Projektmitglieder zu integrieren.

### **7.3.6 Attitudes to Time**

#### **Was ist das Problem?**

In einem internationalen Projekt zur Einführung eines ERP-Systems in einer mexikanischen Tochtergesellschaft eines deutschen Konzerns verteilte der deutsche Projektleiter Arbeitspakete an sein Team.<sup>860</sup> Dieses hatte drei Wochen Zeit, die Aufgaben zu erledigen. Zwei Tage vor dem vereinbarten Termin hatten die mexikanischen Teammitgliedern noch nicht mit der Bearbeitung ihrer Aufgaben angefangen, was den Projektleiter verärgerte.

#### **Worin liegt der Ursprung des Problems?**

Unter Berücksichtigung der Kulturdimension „Attitudes to Time“, hatte der deutsche Projektleiter ein anderes Zeitverständnis als die mexikanischen

---

<sup>859</sup> Vgl. SAP50rEA\_DE3.

<sup>860</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1 für den Absatz. Vgl. auch Kapitel 5.1.2.4.23 Mexiko.

Projektmitarbeiter. Der Projektleiter verteilte eine bestimmte Menge an Aufgaben, die innerhalb von drei Wochen zu erledigen waren, und erwartete, dass der einzelne Mitarbeiter seine Zeit zur Erfüllung der Aufgaben selbständig einteilt. Dass das Team zwei Tage vor Fälligkeit mit der Erledigung seiner Aufgaben noch nicht angefangen hatte, kann unterschiedliche Gründe haben: Zum einen kann es daran liegen, dass die Teammitglieder sehr viele Aufgaben gleichzeitig erledigten (*synchronic*), sodass sie noch nicht die Zeit gefunden hatten, auch noch mit den Aufgaben aus dem Arbeitspaket zu beginnen. Zudem sahen sie den Vereinbarungstermin als Richtlinie, nicht als festen Termin. Zum anderen kann es daran liegen, dass das Team hauptsächlich die Aufgaben erledigte, die tagesaktuell am dringendsten waren (*present*), sodass sie diese immer erst kurz vor dem vereinbarten Termin anfangen und dann mit ganzem Einsatz erledigten. Dies stand womöglich im Gegensatz zu den Erwartungen des Projektleiters, dass die Projektteilnehmer einen Zeitplan zur Erledigung ihrer Aufgaben erstellen, damit diese rechtzeitig erledigt werden (*sequential*). Zwei Tage vor der Deadline war die Diskrepanz zwischen der Erwartung des Projektleiters, wieweit die Aufgaben erledigt sein müssten, damit sie rechtzeitig abgeschlossen werden können, und dem tatsächlichen Erledigungsgrad groß.

### **Wie können beide Parteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen?**

Um die mexikanische Art, die Zeit und die Aufgaben einzuteilen, mit den Erwartungen des Projektleiters in Einklang zu bringen, können die Arbeitspakete verkleinert und entsprechend die Abstände zwischen den Terminen verkürzt werden, zu denen die Aufgaben erledigt sein sollen.<sup>861</sup> Anstatt eines großen Arbeitspaketes und einem Termin, sind es dann mehrere Arbeitspakete und mehrere Termine.

#### **7.3.7 Attitudes to the Environment**

##### **Was ist das Problem?**

Ein internationales Projektteam führte ein ERP-System in einem japanischen Unternehmen ein.<sup>862</sup> Während der Go-Life-Phase mussten sie Prozessänderungen am Produktivsystem durchführen, die noch nicht fehler-

---

<sup>861</sup> Vgl. SAP10IEI\_DE1.

<sup>862</sup> Vgl. SAP16cEI\_DE1 für den Absatz. Vgl. auch Kapitel 5.1.2.4.17 Japan, in dem das Beispiel detaillierter dargestellt wird.

frei getestet worden waren. Dies führte dazu, dass ein großer Kunde des Unternehmens technische Probleme beim Bestellen der Produkte bekam. Zum Unverständnis eines deutschen Projektmitglieds musste das gesamte Projektteam zum Kunden und ihm den Ursprung des Problems erläutern. Sein Unverständnis stieg umso mehr, als der Kunde trotz der Entschuldigung des Lieferanten diesem für eine gewisse Zeit absichtlich Umstände bei der Produktbestellung bereitete, und der Lieferant sein Handeln akzeptierte.

### **Worin liegt der Ursprung des Problems?**

Aus Sicht der Kulturdimension „*Attitudes to the Environment*“ kann das Problem folgendermaßen analysiert werden: Der Ursprung des japanischen Verhaltens lag darin, dass das japanische Unternehmen im Einklang mit seinem Umfeld stehen will (*external control*). Aufgrund der Probleme, die sein ERP-System dem Kunden verursacht hatte, war die Beziehung zum Kunden und somit die Harmonie zwischen ihnen gestört. Das deutsche Projektmitglied wusste zwar, dass das Einführungsteam die Schuld für die Probleme des Kunden trug, empfand jedoch den Akt der Entschuldigung als übertrieben (*internal control*).

### **Wie können beide Parteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen?**

Eine Lösung für obiges Problem kann dadurch erreicht werden, dass Verständnis und Akzeptanz für die unterschiedliche Gewichtung geschaffen wird, die die Beziehung zum eigenen Umfeld in einer Kultur einnimmt. Dies wird dadurch erreicht, dass die Projektteilnehmer sich mit der jeweils anderen Kultur und ihren Vorstellungen bzgl. der angesprochenen Kulturdimension auseinandersetzen.

### **7.4 Anleitung zur Durchführung eines Workshops zur interkulturellen Sensibilisierung im Umfeld von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen**

Dieser Abschnitt enthält Anregungen, wie Projektleiter ihre Teams auf die interkulturelle Zusammenarbeit vorbereiten können.

Es wird empfohlen, dass der Projektleiter die Moderation der Gruppendiskussion übernimmt, da er in seiner leitenden Funktion die Gruppe zusam-

menhält, bei aufkommenden interkulturellen Konflikten oft hinzugezogen wird und letztendlich die Hauptverantwortung für das Projekt trägt. Anhand des Leitfadens kann der Projektleiter mit seinem Team eine Kulturdimension nach der anderen durchgehen. Je Kulturdimension bietet sich folgende Vorgehensweise an:

- 1) Der Projektleiter stellt den interkulturellen Konflikt dar, indem er beispielsweise den Abschnitt „Was ist das Problem?“ aus dem Leitfaden vorliest. Ziel hierbei ist, dass die Diskutanten das Ausmaß des Problems verstehen.
- 2) Anschließend moderiert der Projektleiter die Diskussion im Team, in der ergründet wird, aufgrund welcher unterschiedlicher Wertevorstellungen der Konflikt entstanden ist.<sup>863</sup> Der Projektleiter leitet die Diskussion auf die zugrunde liegende Kulturdimension und deren im Konfliktmittelpunkt stehenden Wertepole hin. Ziel hierbei ist, dass die Diskutanten üben, unterschiedliche Perspektiven auf den Konflikt einzunehmen, der z. B. zwischen zwei Personen entstanden ist, die unterschiedliche Wertepole der Kulturdimension vertreten. Dies üben die Diskutanten, indem sie sich in die beiden Personen hineinversetzen und versuchen, die jeweilige Sicht auf die Situation zu verstehen. Hierbei dient zur Orientierung für den Moderator der Abschnitt „Worin liegt der Ursprung des Problems?“ aus dem Leitfaden.
- 3) Ist das Problem mit Hilfe der Kulturdimensionen ausreichend analysiert, leitet der Projektleiter die Diskussion um die Lösung des interkulturellen Konflikts. Hierbei kann er auf die in Unterkapitel 3.3.4.2 vorgestellte Strategie der *reconciliation* zur Lösung der sich widersprechenden Pole einer Kulturdimension zurückgreifen. Die Diskussionsrunde in einem Themenbereich wird damit abgeschlossen, dass der Projektleiter die im Leitfaden unter dem Abschnitt „Wie können beide Parteien zu einer gemeinsamen Lösung gelangen?“ gewählte Lösung als ein mögliches Beispiel vorstellt.

### **Ergänzungen zum Leitfaden**

Nachdem alle insgesamt sieben Fallbeispiele durchgenommen wurden (ein Beispiel je Kulturdimension), empfiehlt es sich, dass der Projektleiter

---

<sup>863</sup> Vgl. auch SAP48ntIK\_DE4. Dieser interkulturelle Trainer hat die Diskussion von Kulturdimensionen anhand von Fallbeispielen bei seinen Trainingsteilnehmern erprobt.



in seinem Team mögliche interkulturelle Konflikte sammelt, die im bevorstehenden ERP-System-Rollout entstehen könnten. Hierbei bietet es sich an, die in der Arbeit ermittelten 16 Erfolgsfaktoren einzeln anzusprechen: Gesetz, Prozess, Kommunikationsweise, Sprache, Arbeitsweise, Hierarchie, Gender, Ansehen, Vertrauensaufbau, Commitment, Zeitverständnis, technische Ausstattung, Projektübergabe, Projektumfeld, Anzahl Länderspezifika und Länderversion. Der Workshopleiter kann zum einen länderspezifisch die in Unterkapitel 6.1 formulierten Hypothesen zu Problemen und Lösungen je Erfolgsfaktor als Gedankenimpulse in die Diskussion einstreuen. Bevorzugt der Workshopleiter Praxisbeispiele, so kann er in der Diskussion auf die in Unterkapitel 5.1.2.4 nach Ländern geordneten Probleme und Lösungen zurückgreifen.

Beim Sammeln möglicher Szenarien interkultureller Herausforderungen empfiehlt es sich, dass das Team Maßnahmen überlegt, wie Konflikten vorgebeugt werden kann, oder wie diese erkannt und gelöst werden können.<sup>864</sup>

Interkulturelles Verständnis, auf das der Leitfaden abzielt (vgl. 7.1), ist der erste Schritt, um erfolgreich im internationalen Team arbeiten zu können. Darüber hinausgehend sollte auch interkulturell sensibilisiert kommuniziert werden. Wie die Arbeit gezeigt hat, finden viele Konflikte länderspezifischer Art in der Kommunikation statt. Damit möglichst reibungslos interkulturell kommuniziert werden kann, wird empfohlen, Kommunikationsregeln im Projekt gemeinsam im Team zu entwickeln und diese offen darzulegen.<sup>865</sup>

### **Zusätzliches Ländertraining**

Der Workshop zur interkulturellen Sensibilisierung kann durch ein Ländertraining ergänzt werden. Hierbei werden die Projektmitarbeiter speziell auf das Land vorbereitet, wo die Einführung stattfinden wird. Dieses Zusatztraining bietet sich besonders dann an, wenn die Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum vor Ort sein müssen und viel mit dort ansässigen Kollegen zusammenarbeiten sollen (vgl. Unterkapitel 6.4).

---

<sup>864</sup> Vgl. auch SAP48ntIK\_DE4. Dieser interkulturelle Trainer hat diese Vorgehensweise bereits erfolgreich erprobt.

<sup>865</sup> Vgl. auch Nicklas (2006), S. 130.

## Nachbereitung des Workshops

Durch die Diskussion im Team sollten die Teilnehmer auf die interkulturelle Zusammenarbeit im Team vorbereitet sein. Zur Nachbereitung des Workshops kann den Teilnehmern die Beschreibung der sieben Kulturdimensionen nach Trompenaars und Hampden-Turner an die Hand gegeben werden (vgl. 3.2.4.1), mit deren Hilfe die Teilnehmer kulturelle Unterschiede in Hinblick auf die einzelnen Kulturdimensionen zu erkennen lernen sollen. Dem Gedanken der interkulturellen Sensibilisierung folgend, bietet es sich auch an, den Teilnehmern die Darstellung und Analyse der einzelnen Probleme und Lösungen aller Länder weiterzugeben (vgl. 5.1.2.4). Dies kann hilfreich sein, da die gesammelten Erfahrungen anderer Projektteilnehmer bzgl. länderspezifischer Probleme und Lösungen ihnen Ideen zur Vorbeugung oder zum Umgang mit Problemen in ihren eigenen Projekten geben kann.<sup>866</sup>

## Ein zweiter Workshop

Um die interkulturelle Sensibilisierung bei Mitgliedern eines konkreten Einführungsprojektes zu festigen, bietet es sich an, dass der Projektleiter einige Wochen nach dem Projektstart einen zweiten Workshop einberuft, indem sein Team zu seinen interkulturellen Erfahrungen reflektiert und einzelne Best Fit-Lösungen vorstellt. Am Ende dieses zweiten Workshops können evtl. Best Practices festgehalten werden, auf die im weiteren Verlauf des Projektes zurückgegriffen werden kann. Diese Best Practices sollten jedoch lediglich als Orientierung bei der Lösungsfindung zukünftiger Konflikte im Projekt dienen (vgl. auch Unterkapitel 3.3.5).

Mit Hilfe des Workshops zur kulturellen Sensibilisierung und evtl. herausgearbeiteten Best Practices sollten die Projektmitglieder gut vorbereitet sein, zu einem aufkommenden Problem im Projekt selbständig die Best Fit-Lösung zu finden.

---

<sup>866</sup> Empfehlungen zum Umgang mit den einzelnen Kulturdimensionen und deren Wertepolen unabhängig von ERP-Einführungen können auch an folgenden Literaturstellen nachgelesen werden: Trompenaars/Hampden-Turner (2004), S. 49, S. 67 f., S. 79 f., S. 100 f., S. 118 f., S. 139 f. und S. 155 f.

## **7.5 Zusammenfassung**

In Kapitel 7 wurde ein Konzept zur Vorbereitung von Projektmitarbeitern auf ihre Zusammenarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen vorgestellt. Kern dieses Konzeptes ist ein Leitfaden, anhand dessen Projektleiter ihr Team selbst vorbereiten können. In diesem Kapitel wurde zunächst auf die Zielsetzung des Leitfadens eingegangen, anschließend wurde sein Aufbau beschrieben. In den darauf folgenden Abschnitten wurde der Leitfaden sowie ein Konzept für dessen Anwendung vorgestellt.

Im folgenden und letzten Kapitel dieser Arbeit wird ein Fazit zur Gesamtarbeit gezogen und ein Ausblick gewagt.

## 8 Fazit und Ausblick

In der Arbeit wurde festgestellt, dass länderspezifische Aspekte (insbesondere soziale, gesetzliche und prozessbedingte Aspekte) die Einführung von ERP-Systemen beeinflussen und z. T. auch im System an sich berücksichtigt werden müssen.

In Kapitel 6 wurden bereits die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst. Hier soll nun ein kurzes Resümee der Gesamtarbeit gezogen und die wichtigsten, zusammenfassenden Gesamtergebnisse aus der empirischen Studie aufgegriffen werden. Zum Abschluss dieses Kapitels soll ein Ausblick auf mögliche Folgestudien gegeben werden.

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag zur länderübergreifenden Forschung im Bereich der Wirtschaftsinformatik leisten. Der Charakter der Arbeit ist interdisziplinär, denn sie verbindet die Disziplin der Wirtschaftsinformatik mit Aspekten des interkulturellen Managements. Methodisch leistet die Arbeit einen Beitrag zur qualitativen empirischen Forschung in der Wirtschaftsinformatik. Abgesehen von ihrem wissenschaftlichen Beitrag beabsichtigt die Arbeit, einen praktischen Mehrwert für die Unternehmenswelt zu schaffen.

Nachdem in den ersten Kapiteln (Kapitel 1 bis Kapitel 4) die fachliche und methodische Basis der Arbeit herausgearbeitet wurde, widmeten sich Kapitel 5 und Kapitel 6 der empirischen Studie und ihren Ergebnissen. In Kapitel 7 wurden schließlich die Gesamtergebnisse der Arbeit konsolidiert.

Das Hauptziel der Arbeit lag darin, internationale Projekte zur Einführung von ERP-Systemen bzgl. länderspezifischer Probleme zu analysieren. Bei der Analyse zum Problemumfeld und zum Problemursprung stellte sich deutlich heraus, dass hierbei die Landeskultur einen stärkeren Einfluss ausübt als Unternehmenskulturen oder der Charakter eines einzelnen Projektmitgliedes (vgl. Unterkapitel 5.2.3 und 5.2.4).

Die Hauptuntersuchungsfrage der vorliegenden Arbeit lautete: Auf welche Weise können länderspezifische Charakteristika in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen berücksichtigt werden, um den Projekterfolg zu steigern?

Um diese Frage zu beantworten, wurden Daten zu einzelnen länderspezifischen Problemen empirisch erhoben. Die Analyse dieser Daten nach deren Problemart (vgl. Unterkapitel 5.1) ergab, dass die überwiegende Anzahl an Problemen durch die menschliche Komponente der interkulturellen Zusammenarbeit entstand (hier hauptsächlich aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse und unterschiedlicher Kommunikationsweisen) und weniger an länderspezifischen Prozessanforderungen lag oder an länderspezifischen Gesetzen. Dieses Ergebnis wurde in der Analyse der Meinungen einzelner Projektteilnehmer zum Ursprung der länderspezifischen Probleme bestätigt (vgl. Unterkapitel 5.2.2).

Aus einer weiteren Analyse ging hervor, dass die Probleme in der interkulturellen Zusammenarbeit darauf zurückzuführen sind, dass hauptsächlich auf die fachliche Kompetenz der einzelnen Projektmitglieder geachtet wurde, und weniger auf deren interkulturelle Kompetenz (vgl. Unterkapitel 5.3).

Die vorliegende Arbeit hat drei Kernerkenntnisse hervorgebracht. Zum einen, dass die meisten länderspezifischen Probleme durch die menschliche Komponente verursacht werden, und zum anderen Trainings zur Erhöhung interkultureller Kompetenz im Projektteam kaum durchgeführt werden. Dies weist darauf hin, dass ein Bedarf an Trainings zur Bildung interkultureller Kompetenz existiert. Um diesen Bedarf zu decken und auf diese Weise den Projekterfolg zu steigern, wurde innerhalb der Arbeit ein Konzept entwickelt, wie Projektmitarbeiter auf den Umgang mit länderspezifischen Herausforderungen in der Zusammenarbeit in internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen vorbereitet werden können. Kern dieses Konzeptes ist ein Leitfaden, anhand dessen Projektleiter ihr Team selbst vorbereiten können. Der Leitfaden orientiert sich an den sieben Kulturdimensionen von Trompenaars und Hampden-Turner und konsolidiert die Gesamtergebnisse der Arbeit. Und verbindet folglich die theoretischen Aspekte aus Kapitel 3 mit den empirischen Teilergebnissen aus Kapitel 5 und Kapitel 6.

Zu den wichtigen Teilergebnissen der Arbeit, die auch im oben vorgestellte Konzept aufgegriffen werden, zählen zum einen 16 Erfolgsfaktoren, die Leiter von internationalen Projekten zur Einführung von ERP-Systemen im Auge behalten sollten, um den Erfolg ihres Projektes zu garantieren. Diese 16 Erfolgsfaktoren wurden aus der Analyse der länderspezifischen Probleme abgeleitet, die die Art der Probleme kennzeichnen (vgl. Unter-

kapitel 5.1.1): Gesetz, Prozess, Kommunikationsweise, Sprache, Arbeitsweise, Hierarchie, Gender, Ansehen, Vertrauensaufbau, Commitment, Zeitverständnis, technische Ausstattung, Projektübergabe, Projektumfeld, Anzahl Landesspezifika und Länderversion (des ERP-Systems). Zum anderen bilden 40 Länderanalysen ein wichtiges Teilergebnis der Arbeit. Diese fassen die einzelnen Probleme und ggfs. genannte Lösungen nach den 16 Erfolgsfaktoren je Land zusammen (vgl. Unterkapitel 5.1.2.4).

Das „Konzept zur Berücksichtigung von Länderspezifika bei der Einführung von ERP-Systemen durch ein internationales Projektteam“ (vgl. Kapitel 7) ist die Antwort zur Hauptuntersuchungsfrage der Arbeit, auf welche Weise länderspezifische Aspekte in internationalen Projekten berücksichtigt werden können, um den Projekterfolg einer Systemeinführung zu steigern. Gleichzeitig wird mit dem Konzept der Wunsch der im Rahmen dieser Arbeit befragten Projektmitglieder und Projektleiter erfüllt, aus den Ergebnissen der Arbeit ableiten zu können, wie sie länderspezifischen Herausforderungen im Projekt vorbeugen bzw. diese lösen können. Die interviewten Experten, denen das Konzept bereits vorgestellt wurde, bewerteten es als sehr gut. In einem bevorstehenden Training, in dem die Verfasserin Mitglieder eines internationalen Projektes zur Einführung eines SAP-Systems interkulturell schulen wird, wird dieses Konzept angewandt werden.

Abgesehen von dem praktischen Beitrag verfolgte die Arbeit auch das Ziel, Hypothesen zu generieren, die in späteren Studien validiert werden können. Insgesamt wurden 164 Hypothesen aufgestellt (vgl. Unterkapitel 6.1 bis Unterkapitel 6.3). Darüber hinaus wurden 15 konkrete Vorschläge für Folgestudien genannt, die direkt an diese Arbeit anknüpfen (vgl. Unterkapitel 6.5).

Die vorgeschlagenen Folgestudien sollen dazu motivieren, in der Wirtschaftsinformatik weitere Beiträge zum Bereich der interdisziplinären, länderübergreifenden Forschung zur internationalen Einführung von ERP-Systemen zu leisten – einen Bereich, der in der Unternehmenswelt ein aktuelles und wichtiges Thema darstellt und noch wenig erforscht ist.

# Anhang

## Vertraulichkeitsvereinbarung

### **Non-Disclosure Agreement Interview am [Datum]**

Zwischen [der Interviewten Frau / dem Interviewten Herr]

[Name des Interviewpartners]

und der Interviewerin Frau

Luisa Krause Contini  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik I, Universität Passau  
Innstr. 29  
94032 Passau

Das Interview wurde von Frau Luisa Krause Contini zum Zwecke der Datenerhebung im Rahmen des Forschungsprojektes „Nationale Charakteristika betrieblicher Anwendungssysteme“ durchgeführt. Die von ihr auf diesem Wege erhobenen Daten wird sie innerhalb ihrer Promotion verwenden. Um Missbrauch oder von der Interviewten nicht genehmigte Nutzung dieser Daten auszuschließen, wird folgende Vereinbarung getroffen:

### **Vertraulichkeitsvereinbarung**

Vertrauliche Informationen im Sinne dieser Vereinbarung sind:

- Alle mündlichen Informationen, die während des Interviews am [Datum] von [Frau / Herr] [Name des Interviewpartners] an Frau Luisa Krause Contini weitergegeben wurden.

Frau Luisa Krause Contini verpflichtet sich, alle Informationen aus dem Telefoninterview strikt vertraulich zu behandeln. Das Interview wird nicht auf Tonband aufgezeichnet, sondern handschriftlich von der Interviewerin protokolliert. Anschließend verfasst die Interviewerin ein Protokoll und schickt dieses der Interviewten bzw. dem Interviewten zu. Die Interviewte bzw. der Interviewte überprüft das Protokoll auf Richtigkeit und genehmigt es. Die im Protokoll festgehaltenen Informationen werden anschließend von der Interviewerin anonymisiert. Frau Luisa Krause Contini verpflichtet sich innerhalb ihrer Promotion diese genehmigten Informationen nur anonymisiert zu veröffentlichen.



Passau, [Datum]

## Literaturverzeichnis

**ACNUR (2010):** *Programas y estrategias del ACNUR en 2005 para la Región Andina*, [http://www.acnur.org/index.php?id\\_pag=3156#Andina](http://www.acnur.org/index.php?id_pag=3156#Andina) [letzter Zugriff am 10.04.2010].

**Adler, N. J. (2002):** *International dimensions of organizational behavior*, 4. edition, Cincinnati (Ohio) 2002.

**Audebert, F. (2009):** *Interkulturelle Kompetenzentwicklung in Organisationen: Quo vadis?*, Podiumsdiskussion mit Dr. Fritz Audebert und Susanna Brökelmann, Moderation Prof. Dr. Christoph I. Barmeyer, Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation und Zentrum für Schlüsselqualifikationen, Universität Passau, 14.12.2009.

**Avison, D./Malaurent, J. (2007):** *Impact of cultural differences: A case study of ERP introduction in China*, in: *International Journal of Information Management* 27 (5), 2007, S. 268-374.

**Backhaus, K./Erichson, B./Plimke, W./Weiber, R. (2008):** *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin 2008.

**Barmeyer, C. I. (2009a):** *Komparative und interkulturelle Aspekte: Kulturdimensionen und interkulturelles Management I*, Vorlesung „Wirtschaftskommunikation“, Universität Passau 12.05.2009 und 19.05.2009 (beinhaltet Skript zur Vorlesung und Notizen der Verfasserin zur Vorlesung).

**Barmeyer, C. I. (2009b):** *Komparative und interkulturelle Aspekte: Interne Unternehmenskultur*, Vorlesung „Wirtschaftskommunikation“, Universität Passau 07.07.2009 (beinhaltet Skript zur Vorlesung und Notizen der Verfasserin zur Vorlesung).

**Barmeyer, C. I. (2010a):** *Das Passauer 3-Ebenen-Modell: Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung*, in: *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung: Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle*, hrsg. von C. I. Barmeyer, Sternenfels 2010, S. 31-55.



**Barmeyer, C. I. (2010b):** *Interkulturalität*, in: Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume, hrsg. von C. I. Barmeyer/P. Genkova/J. Scheffer, Passau 2010, S. 35-71.

**Barmeyer, C. I. (2010c):** *Kulturdimensionen und Standards*, in: Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft: Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume, hrsg. von C. I. Barmeyer/P. Genkova/J. Scheffer, Passau 2010, S. 87-117.

**Barmeyer, C. I. (2010d):** *Interview*, Interview mit Prof. Dr. Christoph I. Barmeyer, Universität Passau 12.02.2010.

**Beck, U. (2007):** *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus: Antworten auf Globalisierung*, Frankfurt (Main) 2007.

**Bennett, M. J. (1986):** *Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity*, in: Cross-cultural orientation: New conceptualization and applications, hrsg. von M. R. Paige, Boston 1986, S. 27-69.

**Bennett, M. J. (2007a):** *Intercultural communication: A current perspective*, in: Basic concepts of intercultural communication: Selected readings, hrsg. von M. J. Bennett, Nachdruck, Boston 2007, S. 1-34.

**Bennett, M. J. (2007b):** *Overcoming the golden rule: Sympathy and empathy*, in: Basic concepts of intercultural communication: Selected readings, hrsg. von M. J. Bennett, Nachdruck, Boston 2007, S. 191-214.

**Bolten, J. (2007):** *Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation*, Göttingen 2007.

**Boynton, A. C./Zmud, R. W. (1984):** *An assessment of critical success factors*, in: Sloan Management Review 25 (4), S. 17-27.

**Brand, H. (1999):** *SAP R/3-Einführung mit ASAP: Technische Implementierung von SAP R/3 planen und realisieren*, 1. unveränderter Nachdruck, Bonn 1999.

**Branin, E. (2008):** *Experiences of cultures in global ERP implementation*, in: Enterprise Resource Planning for global economies: Managerial issues

and challenges, hrsg. von C. Ferran/R. S. Kuossa, Hershey (Pennsylvania)/New York/London 2008.

**Brehm, L. (2001):** *Postimplementierungsphase von ERP-Systemen in Unternehmen: Organisatorische Gestaltung und kritische Erfolgsfaktoren*, Diss. Bayreuth 2001.

**Brökelmann, S. (2009):** *Interkulturelle Kompetenzentwicklung in Organisationen: Quo vadis?*, Podiumsdiskussion mit Dr. Fritz Audebert und Susanna Brökelmann, Moderation Prof. Dr. Christoph I. Barmeyer, Lehrstuhl für Interkulturelle Kommunikation und Zentrum für Schlüsselqualifikationen, Universität Passau 14.12.2009.

**Bühner, R. (1999):** *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, 9., bearbeitete und ergänzte Auflage, München/Wien 1999.

**Computerwoche (2008):** *SAP-Gründer Hector spendet der TU Karlsruhe 200 Millionen Euro*, 18.03.2008, <http://www.computerwoche.de/1858808>.

**Contini, L. K. (2005):** *Portierung von Geschäftsprozessen in SAP R/3 nach Microsoft Business Solutions-Navision*, Diplomarbeit Universität Passau 2005.

**Contini, L. K./Stingl, C. (2009):** *ERP-Markt*, Skript zur Veranstaltung „Praktikum zu ERP-Systemen“, Universität Passau, 07.12.2009.

**D'Aquila, M./Freyermuth, J./Jacobson, S./Shepherd, J./Tohamy, N./Rizza, M. N./Burkett, M./Aquino, D./Fletcher, C. (2009):** *The global enterprise application market sizing report: 2008–2013*, in: AMR Research: 2009 Market sizing series, Juli 2009.

**Davison, R. (2002):** *Cultural complications of ERP: Valuable lessons learned from implementation experiences in parts of the world with different cultural heritages*, in: Communications of the ACM 45 (7), 2002, S. 109-111.

**DGS (1992):** *Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologen (BDS)*, in der Fassung vom 27.11.1992, <http://www.soziologie.de/index.php?id=19>.

**Diethelm, G./Bernard, T. (2001):** *Projektmanagement: Sonderfragen*, Band 2, Herne 2001.

**Drescher, W. (Hrsg.) (2005):** *Die bedeutendsten Management-Vordenker*, Frankfurt (Main) 2005.

**Ernst, E. P. (2010):** *The history of Dynamics NAV/Navision*, [http://dynamicsuser.net/wikis/navdev/the-history-of-dynamics-nav-  
navision.aspx](http://dynamicsuser.net/wikis/navdev/the-history-of-dynamics-nav-<br/>navision.aspx) [zuletzt aktualisiert am 16.06.2010].

**Everdingen, Y. v./Hillersberg, J. v./Waarts, E. (2000):** *ERP adoption by European midsize companies: Searching for ERP systems offering a perfect fit*, in: *Communications of the ACM* 43 (4), 2000, S. 27-31.

**Ferstl, O. K./Sinz, E. J. (1993):** *Geschäftsprozessmodellierung*, in: *Wirtschaftsinformatik* 35 (6), 1993, S. 589-592.

**Flick, U. (2006):** *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Reinbek (bei Hamburg) 2006.

**Frank, U. (1997):** *Erfahrung, Erkenntnis und Wirklichkeitsgestaltung: Anmerkungen zur Rolle der Empirie in der Wirtschaftsinformatik*, in: *Wirtschaftsinformatik: Ergebnisse empirischer Forschung*, hrsg. von O. Grün/L. J. Heinrich, Wien/New York 1997, S. 21-35.

**Froschauer, U./Lueger, M. (2003):** *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*, Wien 2003.

**Gadene, V. (1997):** *Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Wirtschaftsinformatik*, in: *Wirtschaftsinformatik: Ergebnisse empirischer Forschung*, hrsg. von O. Grün/L. J. Heinrich, Wien/New York 1997, S. 7-20.

**Gale, Sarah F. (2002):** *For ERP success, create a culture change*, in: *Workforce* 81 (9), 2002, S. 88-94.

**Gesellschaft für Informatik (2007):** *Rahmenempfehlung für die Universitätsausbildung in Wirtschaftsinformatik*, von einer Fachkommission im Auftrag der Wissenschaftlichen Kommission (WK) Wirtschaftsinformatik im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft erarbeitet, von der WK

am 1.3.2007 und vom Präsidium der Gesellschaft für Informatik am 28.6.2007 genehmigt, <http://www.gi-ev.de/fileadmin/gliederungen/fb-wi/wi-empf-2007.pdf>.

**Giaquinto, M./Kleeli, A./Mato, L./Willi, T. (2003):** *Trendanalyse: Trends in der Wirtschaft und deren Auswirkungen auf das Beratungsgeschäft*, Gruppendiplomarbeit Zürcher Hochschule Wintertur, 31.10.2003, [http://www.asco.ch/pdf/trends\\_in\\_der\\_wirtschaft.pdf](http://www.asco.ch/pdf/trends_in_der_wirtschaft.pdf).

**Gläser, J. (1999):** *Datenschutzrechtliche und ethische Probleme beim Publizieren von Fallstudien: Informantenschutz und ‚Objektschutz‘*, in: *Soziologie* 4, 1999, S. 32-47.

**Gläser, J./Laudel, G. (2006):** *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Analysen*, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden 2006.

**GPS (2004):** *Standard-Prozesse für Industrie, Handel und Service*, Juli 2004, [www.gps-ulm.de/german/news\\_jul2004.pdf](http://www.gps-ulm.de/german/news_jul2004.pdf).

**Griffin, R. W./Pustay, M. W. (2007):** *International business: A managerial perspective*, 5. edition, Upper Saddle River (New Jersey) 2007.

**Gronau, N. (2004):** *Enterprise Resource Planning und Supply Chain Management: Architektur und Funktionen*, München 2004.

**Grün, O. (1997):** *Zum Stand der empirischen Forschung in der Wirtschaftsinformatik aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, in: *Wirtschaftsinformatik: Ergebnisse empirischer Forschung*, hrsg. von O. Grün/L. J. Heinrich, Wien/New York 1997, S. 51-60.

**Hall, E. T. (1989):** *Beyond culture*, Nachdruck, New York 1989.

**Hampden-Turner, C. (2000):** *What we know about cross-cultural management after thirty years*, in: *Heritage and progress: From the past to the future in intercultural understanding*, hrsg. von L. Donal/A. Pilbeam, Bath 2000, S.17-27.

**Hampden-Turner, C./Trompenaars, F. (1997):** *Response to Geert Hofstede*, in: *International Journal of Intercultural Relations* 21 (1), Februar 1997, S. 149-159.

**Hauschildt, J. (1993):** Vortrag in der Bayerischen Akademie der Wissenschaften aus Anlass der Überreichung der Festschrift für Eberhard Witte, 05.01.1993.

**Heinrich, L. J./Lehner, F. (2005):** *Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur*, 8., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, München 2005.

**Heinrich, L. J./Wiesinger, I. (1997):** *Zur Verbreitung empirischer Forschung in der Wirtschaftsinformatik*, in: *Wirtschaftsinformatik: Ergebnisse empirischer Forschung*, hrsg. von O. Grün/L. J. Heinrich, Wien/New York 1997, S. 37-49.

**Hesseler, M./Görtz, M. (2007):** *Basiswissen ERP-Systeme: Auswahl, Einführung & Einsatz betriebswirtschaftlicher Software*, Herdecke/Witten 2007.

**Hofstede, G. (1996):** *Riding the waves of commerce: A test of trompenaars' "model" of national culture differences*, in: *International Journal of Intercultural Relations* 20 (2), Frühling 1996, S. 189-198.

**Hofstede, G. (1997):** *Riding the waves: A rejoinder*, in: *International Journal of Intercultural Relations* 21 (2), Mai 1997, S. 287-290.

**Hofstede, G. (2001):** *Cultures consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*, 2. edition, Thousand Oaks/London/New Delhi 2001.

**Hofstede, G. (2009):** *A summary of my ideas about national culture differences*, <http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/PAGE3.HTM> [letzter Zugriff am 13.10.2009].

**Hofstede, G./Hofstede, G. J. (2006):** *Lokales Denken, globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 4., durchgesehene Auflage, Original-Ausgabe, München 2006.

**Hofstede, G./McCrae, R. R. (2004):** *Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture*, in: Cross Cultural Research 38 (1), 2004, S. 52-88.

**Hohlmann, B. (2007):** *Organisation SAP: Soziale Auswirkungen technischer Systeme*, Diss. Darmstadt 2007.

**Horn, E. (2006):** *Simplification of sales and use taxes: Is it possible?*, in: Modern Steel Construction 46 (7), 2006, S. 57-59.

**Hong, K./Kim, Y. (2002):** *The critical success factors for ERP implementation: An organizational fit perspective*, in: Information & Management 40, 2002, S. 25-40.

**Kelle, U./Kluge, S. (1999):** *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkonstrastierung in der qualitativen Sozialforschung*, Qualitative Sozialforschung, Band 6, Opladen 1999.

**Kleinschmidt, P./Pfeifer, A. (2004):** *Zur Wirkung von IT/IM in Unternehmen: Analyserahmen, Bestandsaufnahme und Empfehlungen für zukünftige Studien*, in: Passauer Diskussionspapiere: Schriftenreihe Wirtschaftsinformatik, Diskussionsbeitrag 6, Passau 2004

**Kleinschmidt, P. (2010a):** *Integrierte Systeme (ERP): Einführung in SAP*, Skript zur Vorlesung „Betriebliche Anwendungssysteme“, Universität Passau Wintersemester 2009/2010, [http://www.winf.uni-passau.de/download/uni-passau/aws/5a\\_Einfuehrung\\_in\\_ERP.pdf](http://www.winf.uni-passau.de/download/uni-passau/aws/5a_Einfuehrung_in_ERP.pdf).

**Kleinschmidt, P. (2010b):** *Integrierte Systeme (ERP): Organisationsstrukturen*, Skript zur Vorlesung „Betriebliche Anwendungssysteme“, Universität Passau Wintersemester 2009/2010, [http://www.winf.uni-passau.de/download/uni-passau/aws/5b\\_Organisationsstrukturen.pdf](http://www.winf.uni-passau.de/download/uni-passau/aws/5b_Organisationsstrukturen.pdf).

**Kluckhohn, F. R./Strodtbeck, F. L. (1961):** *Variations in value orientations*, Evanston (Illinois) 1961.

**Kluge, S./Opitz, D. (1999):** *Die Archivierung qualitativer Interviewdaten: Forschungsethik und Datenschutz als Barrieren für Sekundäranalysen?*, in: Soziologie 4, 1999, S. 48-63.

**Knöll, H. D./Kühl, L. W. H./Kühl, R. W. H./Moreton, R. (2001):** *Optimising business performance with standard software systems: How to reorganise workflows by chance of implementing new ERP-systems (SAP®, BAANTM, Peoplesoft®, Navision®...) or new releases*, Braunschweig/Wiesbaden 2001.

**König, W./Heinzl, A./Rumpf, M./Poblotzki, A. v. (1996):** *Zur Entwicklung der Forschungsmethoden und Theoriekerne der Wirtschaftsinformatik: Eine kombinierte Delphi- und AHP-Untersuchung*, in: *Information Engineering: Wirtschaftsinformatik im Schnittpunkt von Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurwissenschaften*, hrsg. von H. Heilmann/L. J. Heinrich/F. Roithmayr, München/Wien 1996, S. 35-65.

**Krcmar, H. (2005):** *Informationsmanagement*, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2005.

**Krumbholz, M./Galliers, J./Coulianos, N./Maiden, N. A. M. (2000):** *Implementing enterprise resource planning packages in different corporate and national cultures*, in: *Journal of Information Technology* 15, 2000, S. 267-279.

**Kütting, H. (1993):** *Informatikplanung – Informatikmanagement: Strategien und Methoden zur Innovation im Unternehmen*, Düsseldorf 1993.

**Kuri, J. (2002):** *Microsoft bringt Navision-Übernahme unter Dach und Fach*, 11.07.2002, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/28987>.

**Lamnek, S. (2005):** *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Basel 2005.

**Leidner, D. E./Kayworth, T. (2006):** *A review of culture in information systems research: Towards a theory of information technology culture conflict*, in: *MIS Quarterly* 30 (2), 2006, S. 357-399.

**Lehner, F. (1989):** *Nutzung und Wartung von Software: Das Anwendungssystem-Management*, München 1989.

**Lehner, F./Auer-Rizzi, W./Bauer, R./Breit, K./Lehner, J./Reber, G. (1991):** *Organisationslehre für Wirtschaftsinformatiker*, München/Wien 1991.

**Li, L./Chaudhry, S./Chaudhry, P./Wang, Y. (2001):** *Evaluation of acquiring and implementing a manufacturing resource planning system*, in: *Production and Inventory Management Journal* 42 (3/4), 2001, S. 1-8.

**Mayring, P. (1996):** *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 5., überarbeitete Auflage, Weinheim 1996.

**Merkens, H. (2006):** *Interkulturelles Management: Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts*, in: *Europäische Bibliothek interkultureller Studien*, hrsg. von H. Nicklas/B. Müller/H. Kordes, Band 12, Frankfurt (Main) 2006, S. 229-239.

**Moon, C. J./Woolliams, P. (2000):** *Managing cross cultural business ethics*, in: *Journal of Business Ethics* 27 (1-2), Sep 2000, S. 105-115.

**MS (2010a):** *Dynamics NAV: Alle Vorteile auf einen Blick*, <http://www.microsoft.com/germany/dynamics/produkte/nav/ueberblick/default.aspx> [letzter Zugriff am 11.06.2010].

**MS (2010b):** *Microsoft Dynamics NAV 2009: Die wichtigsten Neuerungen der Unternehmenssoftware auf einen Blick*, <http://www.microsoft.com/germany/dynamics/produkte/nav/ueberblick/whats-new.aspx> [letzter Zugriff am 14.06.2010].

**MS (2010c):** *Die Microsoft Dynamics-Produkte für ERP und CRM*, <http://www.microsoft.com/germany/dynamics/produkte/default.aspx> [letzter Zugriff am 29.06.2010].

**MS (2010d):** *Microsoft Dynamics products*, <http://www.microsoft.com/dynamics/en/us/products.aspx> [letzter Zugriff am 29.06.2010].

**MS Geschäftsbericht (2010):** *Annual report 2009*, [http://www.microsoft.com/msft/reports/ar09/downloads/MS\\_2009\\_AR.doc](http://www.microsoft.com/msft/reports/ar09/downloads/MS_2009_AR.doc) [letzter Zugriff am 14.06.2010].

**Naujoks, F. (2009):** *ERP-Software goes China: Was Sie beim IT-Projekt in Fernost beachten müssen*, 08.05.2009, <http://www.computerwoche.de/software/erp/1895198>.



**Navision (2002):** *The way to grow*, vermutlich 2002, <http://www1.microsoft.at/includes/image.aspx?type=1&id=12060> [letzter Zugriff am 29.06.2010].

**Ngai, E. W. T./Law, C. C. H./Wat, F. K. T. (2008):** *Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning*, Comput Industry (Ind) (2008), doi: 10.1016/j.compind.2007.12.001 (insgesamt 17 Seiten).

**Nicklas, H. (2006):** *Interaktion und Kommunikation in plurikulturellen Gesellschaften*, in: Europäische Bibliothek interkultureller Studien, hrsg. von H. Nicklas/B. Müller/H. Kordes, Band 12, Frankfurt (Main) 2006, S. 121-130.

**Niemann, F. (2009):** *ERP-Software: Der deutsche Markt bleibt zersplittert*, 07.08.2009, <http://www.computerwoche.de/1902868>.

**Obert, S. (2007):** *Sales & use taxes in the United States: Analysis of a country-specific feature and its implementation in SAP software*, Diplomarbeit, Passau 2007.

**Parsons, T. (1952):** *The social system*, second printing, New York 1952.

**Parsons, T./Shils, E. A. (1951):** *Toward a general theory of action*, Cambridge (Massachusetts) 1951.

**Reich, J. (2010):** *Mit Pioniergeist auf die Schlüsselmärkte*, in: SAP Spectrum 2, 2010, S. 66-67.

**Riedl, R. (2006):** *Erkenntnisfortschritt durch Forschungsfallstudien: Überlegungen am Beispiel der Wirtschaftsinformatik*, in: Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen, hrsg. von S. Zelewski, N. Akca, Wiesbaden 2006, S. 113-145.

**Rockart, J. F. (1979):** *Chief executives define their own data needs*, in: Harvard Business Review, (März-April) 1979, S. 81-92.

**Ronen, S. /Shenkar, O. (1985):** *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, in: *Academy of Management Review* 10 (3), 1985, S. 435-454.

**SAP (2009a):** *Geschichte der SAP: Mehr als 36 Jahre im Business mit dem E-Business*, <http://www.sap.com/germany/about/company/geschichte/index.epx> [letzter Zugriff am 20.11.2009]

**SAP (2009b):** *SAP Business Suite: Informationsmaterial*, <http://www.sap.com/germany/solutions/business-suite/brochures/index.epx> [letzter Zugriff am 20.11.2009].

**SAP (2009c):** *SAP Business Suite: Setzen Sie Ihre Geschäfts- und IT-Strategien effektiver um*, 2009, [http://www.sap.com/germany/media/mc\\_806/50067572.pdf](http://www.sap.com/germany/media/mc_806/50067572.pdf) [letzter Zugriff am 20.11.2009].

**SAP (2009d):** *SAP ERP: Ihre zuverlässige Basis für Entscheidungen, Wettbewerbsvorteile und Innovation*, 2009, [http://www.sap.com/germany/media/mc\\_319/de\\_50075398.pdf](http://www.sap.com/germany/media/mc_319/de_50075398.pdf) [letzter Zugriff am 20.11.2009].

**SAP (2010):** *SAP-Lösungen und Unternehmenssoftware*, <http://www.sap.com/germany/solutions/index.epx> [letzter Zugriff am 11.06.2010].

**SAP Glossar (2010):** *SAP Glossary*, [http://help.sap.com/saphelp\\_glossary/de/index.htm](http://help.sap.com/saphelp_glossary/de/index.htm) [letzter Zugriff am 26.06.2010].

**SAP Help Portal (2010a):** *Länderversionen*, [http://help.sap.com/erp2005\\_ehp\\_04/helpdata/DE/86/798d57544411d1895e0000e8323c4f/frameset.htm](http://help.sap.com/erp2005_ehp_04/helpdata/DE/86/798d57544411d1895e0000e8323c4f/frameset.htm) [letzter Zugriff: 03.06.2010].

**SAP Help Portal (2010b):** *SAP Help Portal*, <http://help.sap.com> [letzter Zugriff: 18.06.2010].

**SAP Geschäftsbericht (2010):** *Klarheit fördert Innovation: Geschäftsbericht 2009*, 2010, [http://www.sap.com/germany/about/investor/pdf/GB2009\\_DEE.pdf](http://www.sap.com/germany/about/investor/pdf/GB2009_DEE.pdf).

**SAP Investor Info (2010):** *SAP auf einen Blick: Weltgrösster Anbieter von Unternehmenssoftware*, April 2010 <http://www.sap.com/germany/about/investor/pdf/sap-investor-auf-einen-blick.pdf>.

**SAP Support Portal (2010):** *Application lifecycle management: Methodologies*, <https://websmp209.sap-ag.de/alm-methodologies> [letzter Zugriff: 07.06.2010].

**SAP Support Newsletter (2010):** *Active global support*, in: SAP Support Portal Newsletter vom 07.06.2010.

**SAP TERP10 (2007):** *TERP10: my SAP-ERP – Integrierte Geschäftsprozesse*, Schulungsunterlagen der SAP AG, 2007.

**SAP UA (2007):** *SAP Beratungsprojekt bei der Motorsport AG*, Vorführung und Diskussion durch Dieter Schoon, Heino Schrader und Prof. Dr. Helmut Krcmar im Rahmen der Konferenz „SAP UA User Group Meeting 2007“, Sankt Leon Rot, 06.09.2007, <http://portal.hcc.uni-magdeburg.de/irj/portal/anonymous/login?NavigationTarget=navurl://0e23d214f8e4edaf5d4ba53fbacfe1c6&LightDTNKnobID=-191549747&windowId=WID1277743666875>, Link „Handout“.

**Schaffry, A. (2009):** *Die China-Connection: Datenintegration durch SAP-Rollout bei Pilz*, 14.12.2009, <http://www.computerwoche.de/software/erp/1912837/index3.html>.

**Schein, E. (1985):** *Organisational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco 1985.

**Scheer, A.-W. (1997):** *Wirtschaftsinformatik: Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse*, 7., durchgesehene Auflage, Berlin et al. 1994.

**Shields, M. (2002):** *ERP-Systeme und E-Business schnell und erfolgreich einführen: Ein Handbuch für IT-Projektleiter*, Weinheim 2002.

**Schoenherr, T. (2008):** *SAP in peer-reviewed academic research: A review of the literature*, Forthcoming in the 2007 SAP Indiana University-Kelley School of Business Innovation Monograph, 04.01.2008.

**Schloößer, A. (2009):** *Einführung von ERP Systemen in internationalen Projekten*, Bachelorarbeit Universität Passau 2009.

**Schwarze, J. (2000):** *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*, 5., völlig überarbeitete Auflage, Berlin 2000.

**Sheu, C./Chae, B./Yang, C.-L. (2004):** *National differences and ERP implementation: Issues and challenges*, in: Omega: The international Journal of Management Science 32, 2004, S. 361-371.

**Soh, C./Kein, S. S./Tay-Yap, J. (2000):** *Cultural fits and misfits: Is ERP a universal solution? The universality of embedded business models of „industry best practices“ is considered from an Asian perspective*, in: Communications of the ACM 43 (4), 2000, S. 47-51.

**Stahlknecht, P./Hasenkamp, U. (2006):** *Arbeitsbuch Wirtschaftsinformatik*, 4., vollständig überarbeitete Auflage, Berlin et al. 2006.

**Standish Group (2003):** *Chaos chronicle: Introcution*, 2003, <http://www.standishgroup.com/chaos/introduction.pdf>.

**Standisch Group (2009):** *New Standish Group report shows more project failing and less successful projects*, 23.04.2009, [http://www1.standishgroup.com/newsroom/chaos\\_2009.php](http://www1.standishgroup.com/newsroom/chaos_2009.php).

**Stein, G. (2010):** *Bündnis der neuen Großen: Gipfentreffen der BRIC-Staaten*, 15.04.2010, <http://www.tagesschau.de/ausland/bricstaaten100.html>.

**Strähle, J. (2010):** *Was ist Unternehmenskultur?*, in: Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung: Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle, hrsg. von C. I. Barmeyer, Sternenfels 2010, S. 57-64.

**Stowasser, J. M./Petschenig, M./Skutsch, F./Pichl, R./Christ, A./Losek, F. (1994):** *Stowasser: Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch*, Wien/München 1994.

**Thomas, A. (2003a):** *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*, in: Kulturvergleichende Psychologie, hrsg. von A. Thomas, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2003.

**Thomas, A. (2003b):** *Kultur und Kulturstandards*, in: Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation, hrsg. von A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl, Band 1, Göttingen 2003.

**Tjitra, H. W. (2001):** *Synergiepotenziale und interkulturelle Probleme: Chancen und Herausforderungen am Beispiel deutsch-indonesischer Arbeitsgruppen*, Wiesbaden 2001, zugl. Diss. Regensburg 2000.

**Tjitra, H./Thomas, A. (2006):** *Interkulturelle Kompetenz und Synergieentwicklung*, in: *Interkulturell denken und handeln: Theoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis*, hrsg. von H. Nicklas/B. Müller/H. Kordes, Europäische Bibliothek interkultureller Studien, Band 12, Frankfurt (Main) 2006, S. 249-257.

**Trompenaars, F. (2009a):** *Riding the whirlwind or innovating in a global crisis*, Vortrag im Rahmen des 6. interkulturellen Kongresses „New Horizons 2009“, Passau, 23.10.2009.

**Trompenaars, F. (2009b):** *Interview*, Interview mit Dr. Fons Trompenaars im Rahmen des 6. interkulturellen Kongresses „New Horizons 2009“, Passau, 23.10.2009 (die Verfasserin stellte Fons Trompenaars ihre Fragen während der offenen Diskussion im Rahmen seines Vortrages und anschließend in einem persönlichen Gespräch).

**Trompenaars, F./Hampden-Turner, Charles (2004):** *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, second edition, London/Boston 2004.

**Wesseler, B. (2001):** *Anbieter hoffen auf Euro-Endspurt und C-Commerce: Messe-Rundgang Enterprise Resource Planning (ERP)*, 05.10.2001, <http://www.computerwoche.de/1071050>.

**Wieczorrek, H. W./Mertens, P. (2007):** *Management von IT-Projekten: Von der Planung zur Realisierung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage*, Berlin/Heidelberg/New York 2007.

**Witzel, A. (1982):** *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*, Frankfurt (Main)/New York 1982.

**Wrona, T. (2006):** *Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung*, in: *Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen*, hrsg. von S. Zelewski, N. Akca, Wiesbaden 2006, S. 189-216.

**Xue, Y./Liang, H./ Boulton, W. R./Snyder, C. A. (2005):** *ERP implementation failures in China: Case studies with implications for ERP vendors*, in: International Journal of Production Economics 97, 2005, S. 279-295.

**Yin, R. K. (1989):** *Case study research: Design and methods*, revised edition, Newbury Park 1989.

**Zeitler, N. (2007):** *IT-Marktstudie: Microsoft bei ERP im Kommen: Vier von zehn deutschen Firmen sind SAP-Kunden*, 07.12.2007 <http://www.cio.de/845950>.

**Zeitler, N. (2009):** *Standish Group: Krise lässt IT-Projekte scheitern*, 09.07.2009, <http://www.cio.de/889437>.

**Zhang, L./Lee, M. K. O./Zhang, Z./Banerjee, P. (2003):** *Critical success factors of enterprise resource planning systems implementation success in China*, in: Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, 2003, S. 236-245.

**Zhang, Z./Lee, M. K. O./Huang, P./Zhang, L./Huang, X. (2005):** *A framework of ERP systems implementation success in China: An empirical study*, in: International Journal of Production Economics 98, 2005, S. 56-80.