



**Stichwort**  
**Internationalisierungen:**  
**Komplikationen bei der IT-**  
**Zusammenführung von neuen**  
**und bereits bestehenden**  
**Systeme**

Meeting: 1.4.2009

Autor: H. Unterwalcher

# Stichwort Internationalisierungen: Komplikationen bei der IT-Zusammenführung von neuen und bereits bestehenden Systeme

▶ Headlines:

▶ Herausforderung und Best Practice Ansätze bei der Zusammenführung von internationalen Teams im IT Umfeld

▶ Änderung der IT Landschaft durch Internationalisierung

▶ Auswirkung auf die Unternehmensorganisation und -strategie

# Agenda

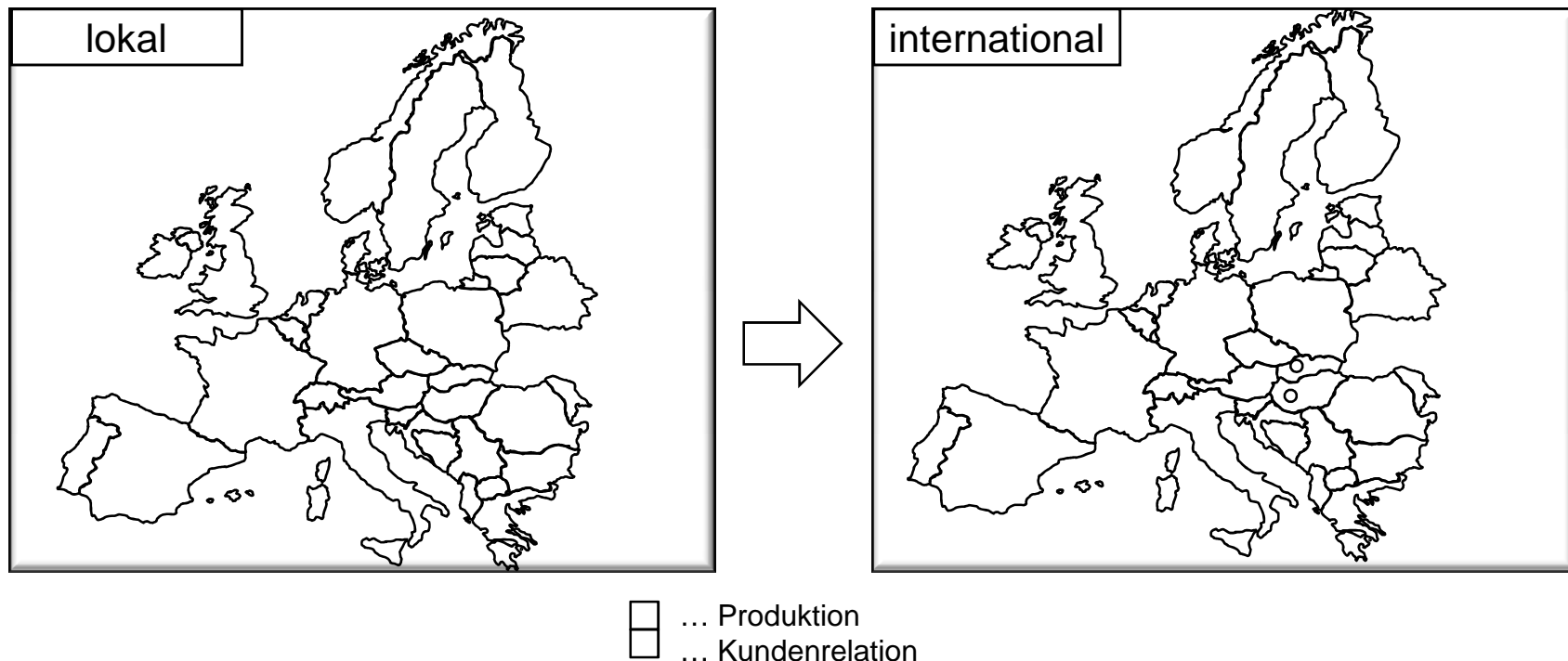
- 1 **Was bedeutet „Internationalisierung“ ?**
- 2 **Die 4 Fragen zur Internationalisierung**
- 3 **Internationalisierung in der IT Produktion**
- 4 **Architektonische Gestaltung von Produkten im Intern. Umfeld**
- 5 **Ausgestaltung der Internationalen Kundenbeziehung**
- 6 **Definition der Firmenstrategie**
- 7 **Zusammenfassung**

# Der Begriff „Internationalisierung“ bezeichnet den Weg von „Einem“ zu „Vielem“

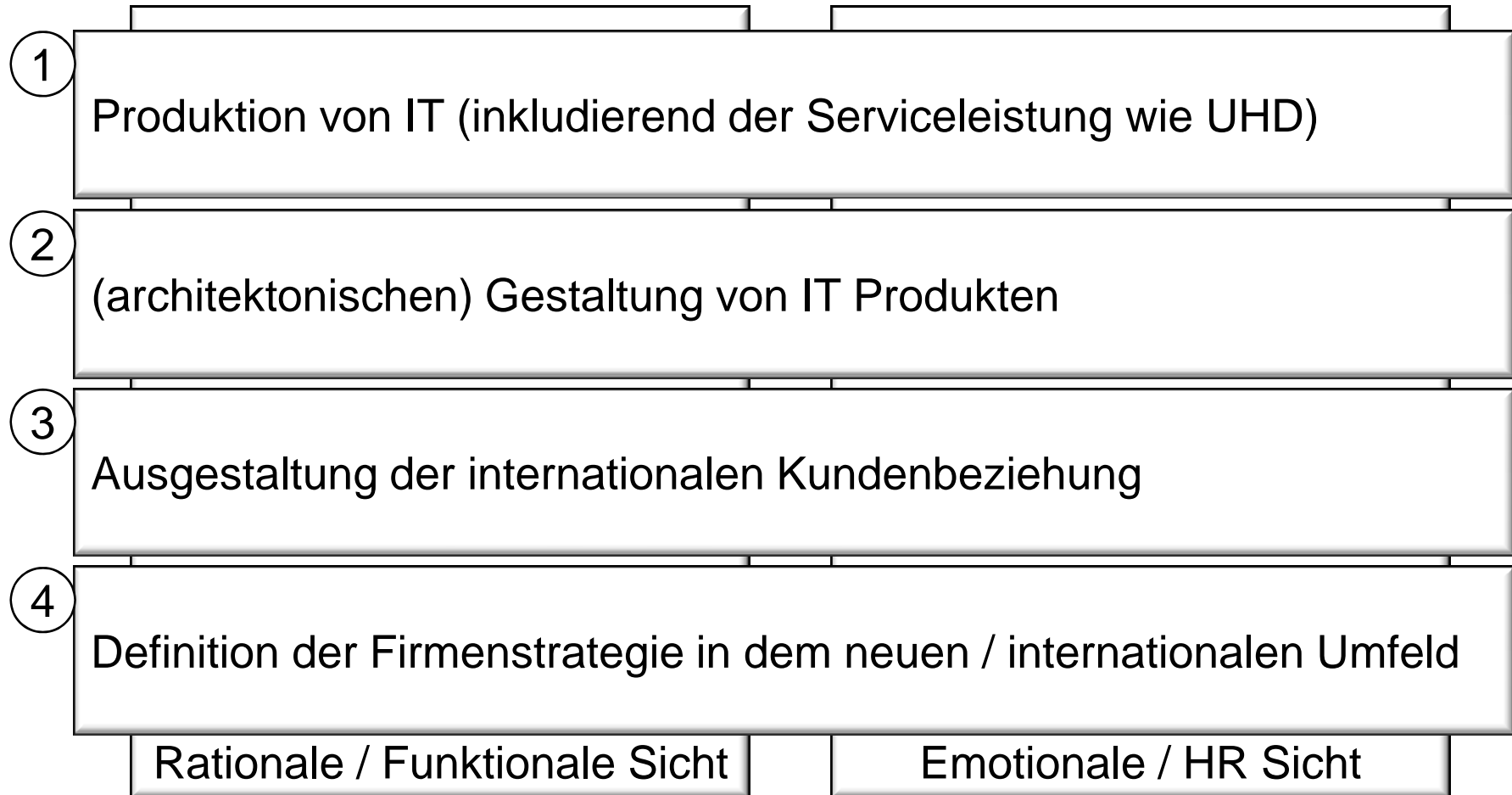
- ▶ Der Begriff Internationalisierung bezeichnet
  - ▶ in Bezug auf Organisationen und besonders Unternehmen die Ausweitung der Tätigkeiten auf andere Staaten, etwa durch Aufbau von Teilunternehmen im Ausland,
  - ▶ in der Software-Entwicklung die Planung, Entwicklung und Umsetzung eines Programms, das sich leicht an alle möglichen Sprachen und Kulturen anpassen lässt
  - ▶ die Erweiterung der Zuständigkeit hinsichtlich eines bestimmten Prozesses auf mehrere Staaten
  - ▶ in Konkurrenz zum Begriff Globalisierung die fortschreitende Vernetzung internationaler Wirtschaftsprozesse. "Internationalisierung" ist insofern genauer, da ein Großteil des Globalisierungs-/Internationalisierungsprozesses nicht global (d.h. weltweit) sondern international (d.h. v.a. zwischen den industrialisierten Nationen) abläuft.

# Ausgangslage: entweder die Organisationsform oder das Produkt „lokal“ definiert ist

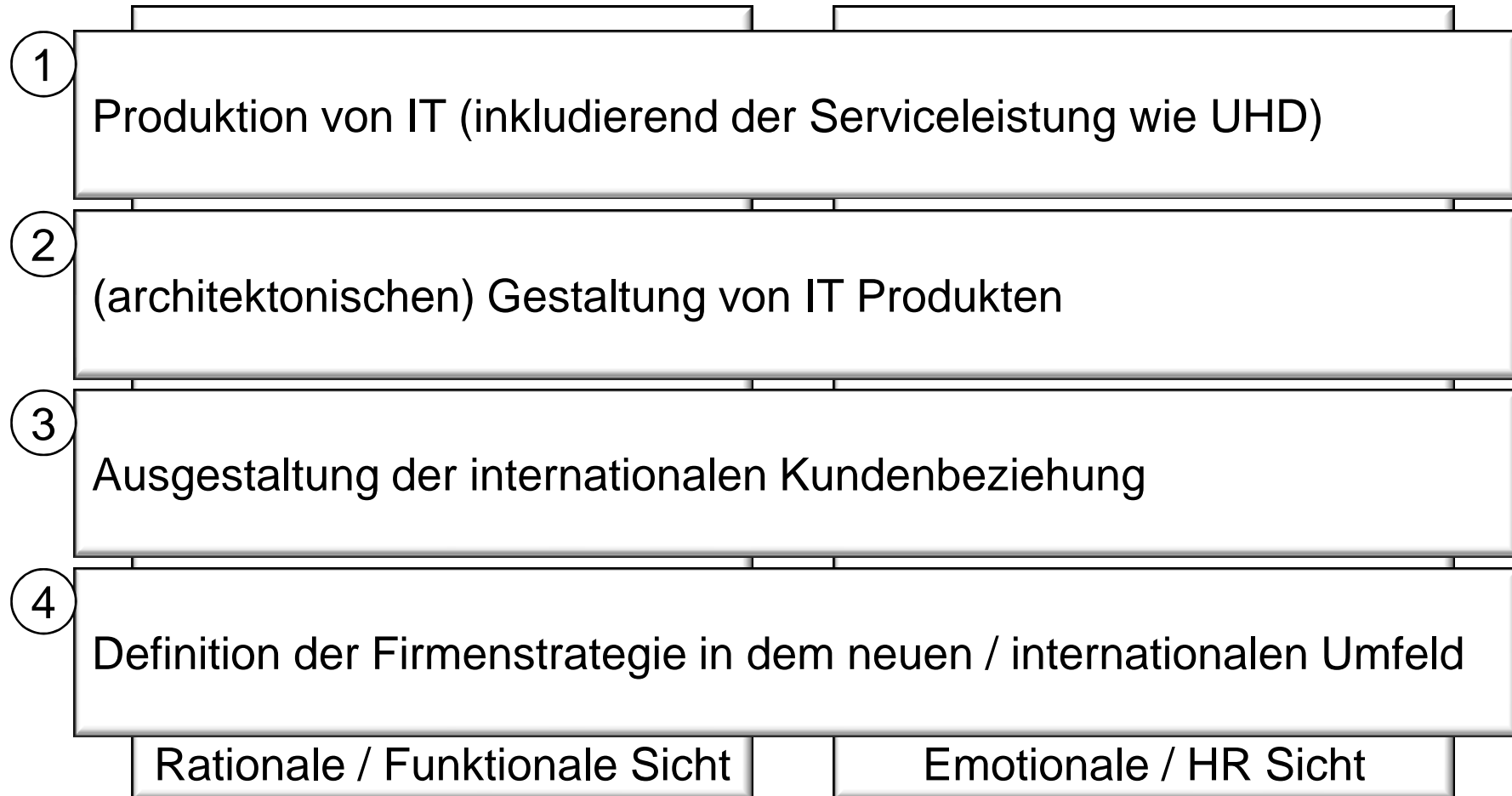
- ▶ Lokale Sicht: Produkte und Kunden sind „single-kulturell“
  - ▶ D.h. Produkte sind auf einen Staat / Kultur / Rechtslage zugeschnitten; Kunden sind aus einem Staat / Kultur / Rechtslage
- ▶ Internationale Sicht: Produkt(e) ist(sind) aus mehreren Produktionsstätten (aus mehreren Standorte), für mehrere Kunden aus verschiedenen Kulturen / Rechtslagen



# Fragestellungen haben sich mit Internationalisierung von Produktion, Produkt, Kundenrelationen und Firmenstrategie zu beschäftigen

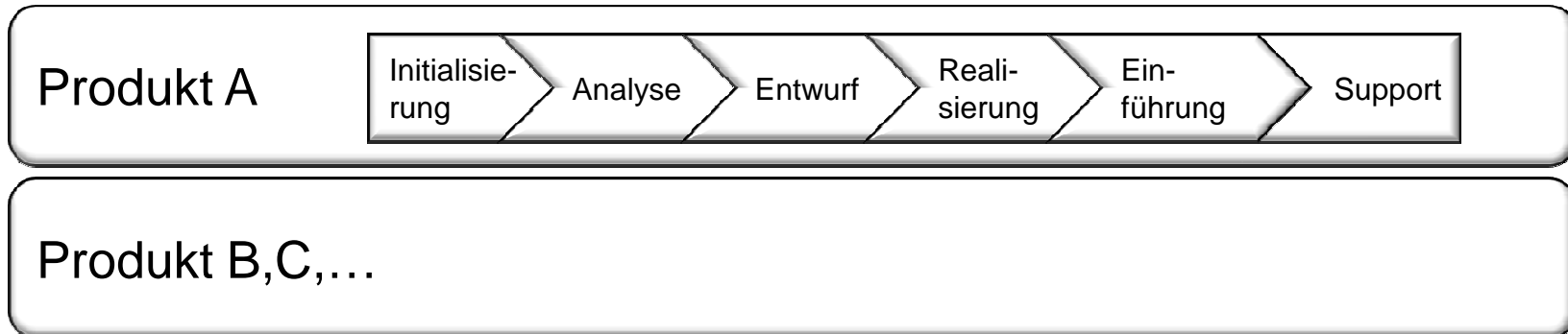


# Wegweiser – Kapitel “Produktion von IT“

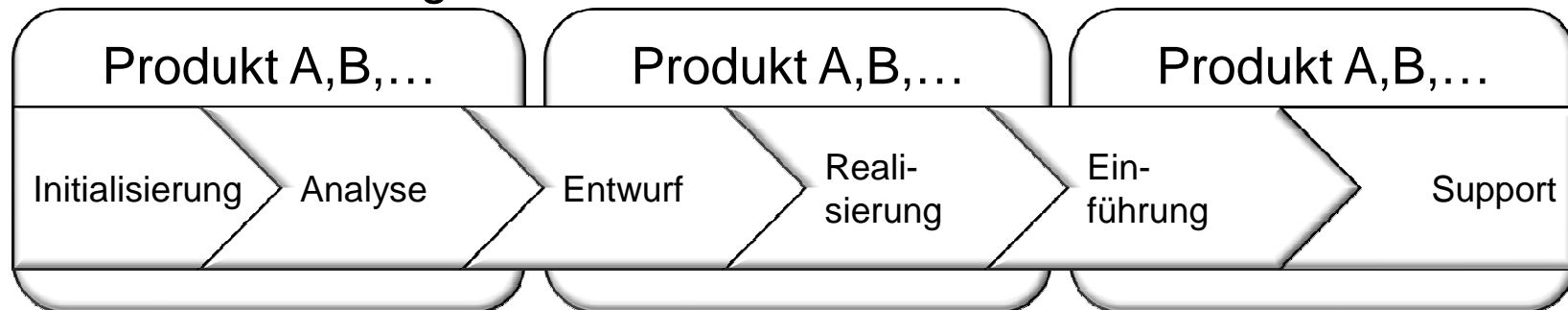


# Generisch existieren 2 unterschiedliche Strategien zur Internationalisierung der IT Produktion

- ▶ Strategie „*Gesamte Wertschöpfungskette*“: Auslagerung der gesamten Entwicklungs-Wertschöpfungskette einer abgegrenzten Produktpalette



- ▶ Strategie „*Teil der Wertschöpfungskette*“: Auslagerung eines klar definierten Teiles der Wertschöpfungskette über die gesamte Produktentwicklung





## Die Wahl für die Strategie bleibt der IT-Strategie überlassen, Variante 2 hat die Vorteile der Veränderung der gesamten IT Produktion

- ▶ Prinzipiell sind beide Varianten möglich und werden von der IT-Strategie der Firma bestimmt.

### Variante 1

- VORTEILE:
  - bedeutend schneller einzusetzen
  - Verändert nicht das gesamte Unternehmen
  - Kann produktspezifisch eingesetzt werden
- NACHTEILE:
  - Restunternehmen verbleibt in der Komfortzone
  - Prozesse driften auseinander
  - Unternehmen lernt nicht dabei

### Variante 2

- VORTEILE:
  - Das Unternehmen lernt die Arbeitsteiligkeit
  - Phasenergebnisse werden besser
  - Teilprozesse können „weiter“ ausgelagert werden
- NACHTEILE:
  - Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen
  - Qualität der Lieferung kann kurzfristig sinken.

# Erfahrungswelt des Outsourcings eines Teiles der Wertschöpfungskette hat rationale wie auch emotionale „Stolpersteine“

► Stolpersteine bei der Wahl der Variante 2 als Strategie:

## Rational

- Die Ergebnisse der Phasen sind bestimmend für den Erfolg des Projektes
  - Je besser die Tech.Specs desto besser ist die Genauigkeit der Erfüllung der Erwartung
  - „Sünden“ der Vergangenheit z.B. „Hey Jo Principle“ kommen brutal zutage
- Der Schulung der „neuen“ Mannschaft kommt eine bedeutende Rolle zu
  - Komplexes Wissen muss geschult werden, d.h. Schulungs-, Trainings- und Betreuungskonzept ist essentiell
- Reibungsverluste entstehen bei der Verwendung einer anderen Sprache (für beide Seiten)

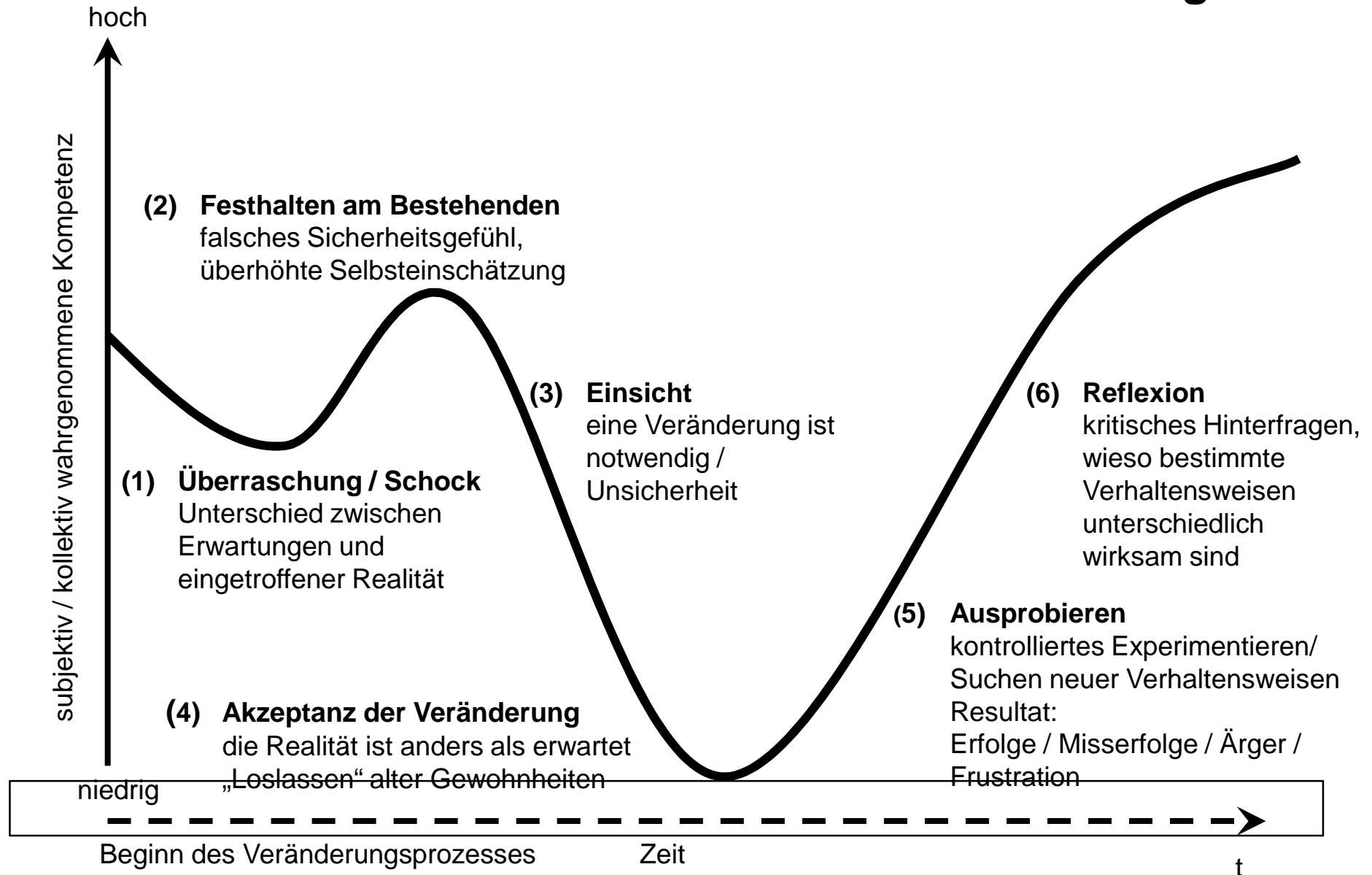
## Emotional

- Überschrift: Angst !
- USP via Wissen geht für den Einzelnen verloren.
  - Schlussfolgerung des Einzelnen: Verweigerung von Wissensweitergabe
  - Basis ist Angst (Arbeitsplatz, Anerkennung, Machverlust)
- Selbsterfüllende Prophezeiung: Qualität der Lieferung ist schlecht – negativ verstärkender Kreislauf !
- Aufbau von Scheinwelten (Abschottung gegenüber den Prozesspartnern)
- „Fingerpointing-Politik“ und dadurch ein sich gegenseitig aufschaukelndes System

Antwort: Outsourcing sind (mind.) 2 Projekte gleichzeitig:

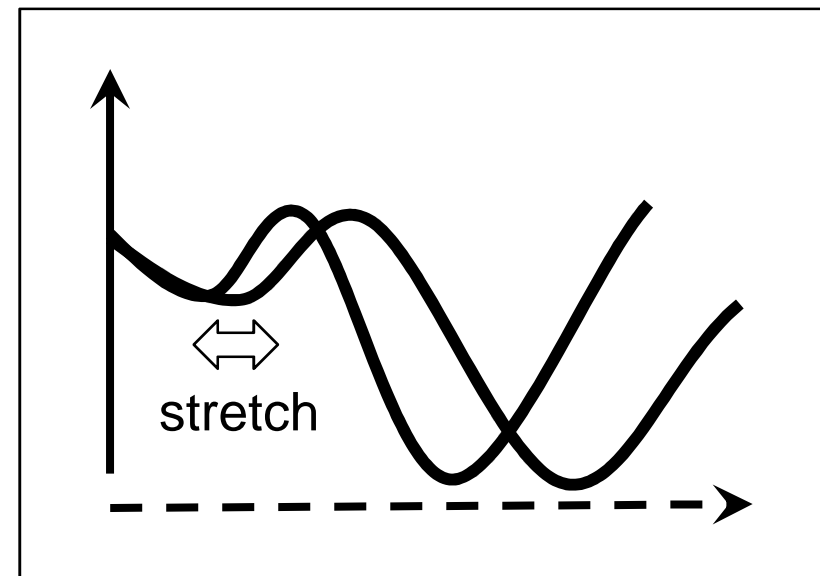
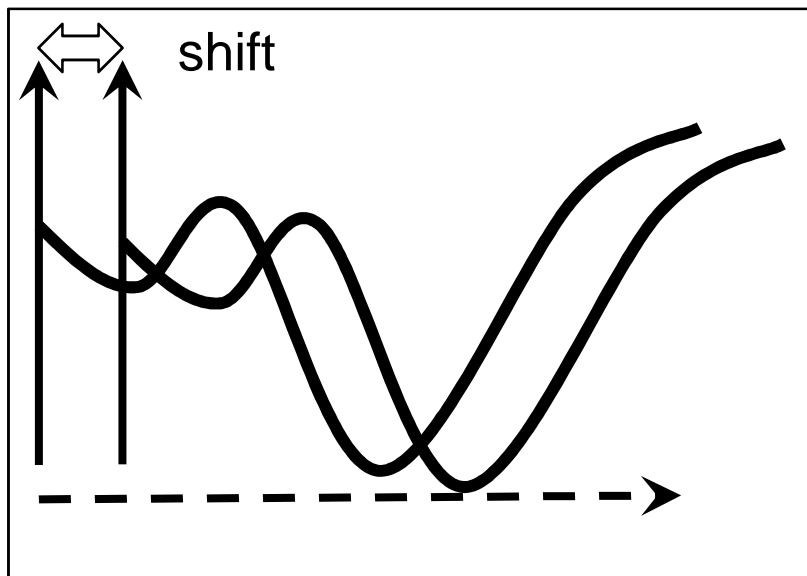
- Rationale Projekt (Wissensübergabe, Prozessverbesserung) wie auch das
- Human Change Projekt.

# Exkurs: Veränderungsprozesse laufen nach bestimmten Mustern ab – 7 Phasen der Veränderung



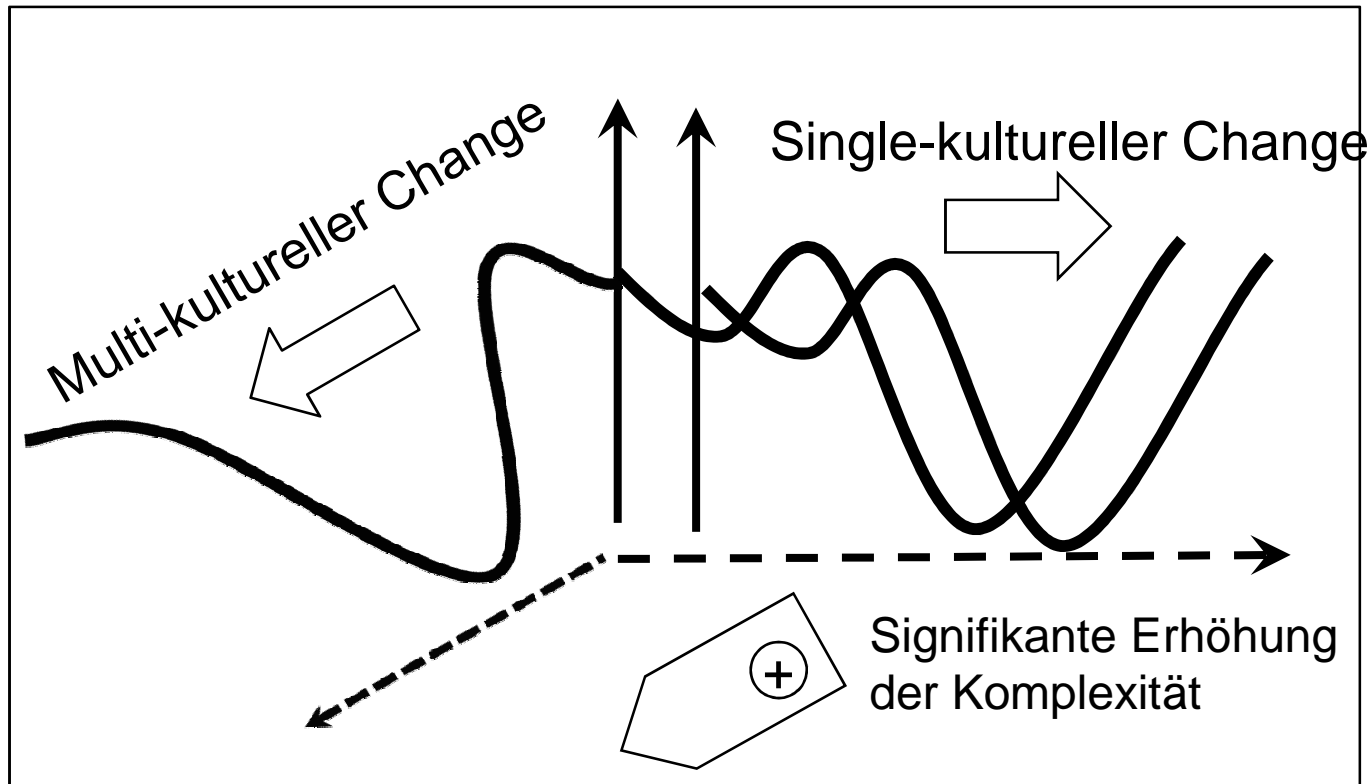
## Zusätzlich zu den 7 Phasen der Veränderung, selbst innerhalb einer Kultur, kommt es zu verschiedenen Phänomenen

- ▶ Phänomen 1: „Shift“ von Mitarbeiter zu Management; Manager kommen „früher“ in das Tal, sind aber „früher“ wieder am (emot.) Weg nach oben.
- ▶ Phänomen 2: „Stretch“ bei der Bewältigung des Veränderungsprozesses; der Eine „schneller“, der Andere „langsamer“



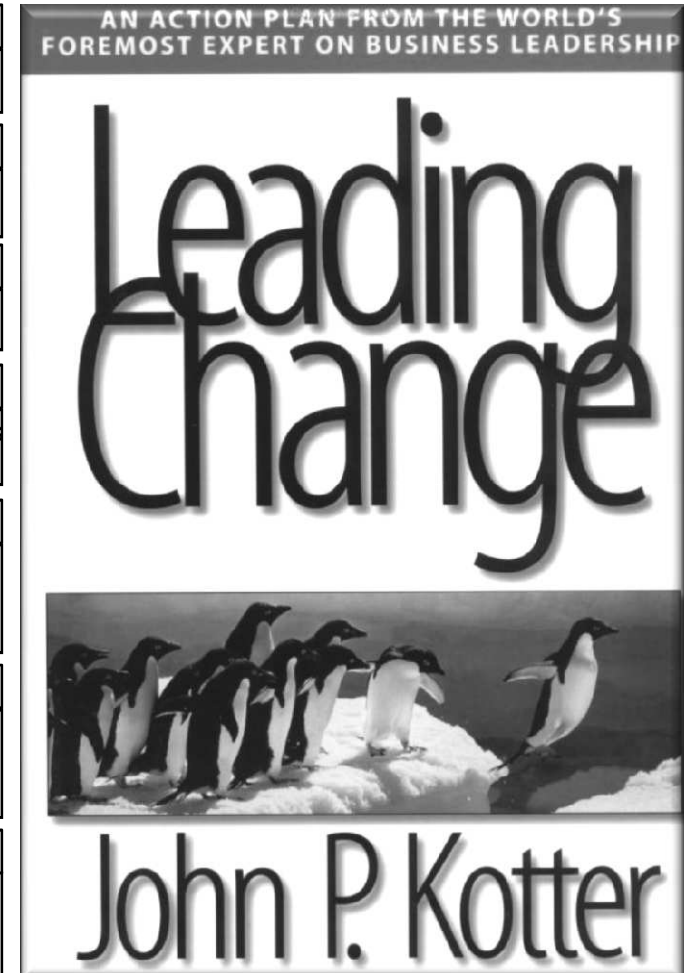
## Ist der „Single-kulturelle Change“ unberechenbar, dann ist der „interkulturelle“ noch viel mehr!

- ▶ Wird der „Single-kulturelle Change“ in 2 –Dimensionen dargestellt, dann öffnet der „interkulturelle Change“ weitere Dimensionen.



# John P. Kotter – Standardwerk für Change Prozesse – 8 Schritte der Veränderung

- ① **Establishing a Sense of Urgency**
  - o Examining the markets and competitive realities
  - o Identifying and discussing crises, potential crises, or major opportunities
- ② **Creating the Guiding Coalition**
  - o Putting together a group with enough power to lead the change
  - o Getting the group to work together like a team
- ③ **Developing a Vision and Strategy**
  - o Creating a vision to help direct the change effort
  - o Developing strategies for achieving that vision
- ④ **Communicate the Change Vision**
  - o Using every vehicle possible to constantly communicate the new vision and strategies
  - o Having the guiding coalition role model the behavior expected of employees
- ⑤ **Empowering Broad-Based Action**
  - o Getting rid of obstacles
  - o Changing systems or structures that undermine the change vision
  - o Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions
- ⑥ **Generating Short-Term Wins**
  - o Planning for visible improvements in performance, or “wins”
  - o Creating those wins
  - o Visibly recognizing and rewarding people who made the wins possible
- ⑦ **Consolidating Gains and Producing More Change**
  - o Using increased credibility to change all systems, structures, and policies that don't fit together and don't fit the transformation vision
  - o Hiring, promoting, and developing people who can implement the change vision
  - o Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents
- ⑧ **Anchoring New Approaches in the Culture**
  - o Creating better performance through customer- and productivity-oriented behavior, more and better leadership, and more effective management
  - o Articulating the connection between new behaviors and organizational success
  - o Developing means to ensure leadership development and succession



## „Change – Change – Change“ und begleitende („soft“-) Maßnahmen

- ▶ Neben dem, dass der Human Change geplant und durchgeführt werden muss (Budget !), müssen begleitende Maßnahmen gesetzt werden und zwar in den folgenden Kategorien:

### **Regeln :**

- Regeln der Zusammenarbeit müssen aufgestellt werden (z.B. Übergabe der Spezifikation (Tech.Spec) mit Teamworkshop und beidseitige Einverständniserklärung) sowie der Konsequenz bei Nichteinhaltung
- Qualitätskontrollsystem (z.B. Misst die Anzahl der nach dem Einsatz notwendigen Hot-fixes)

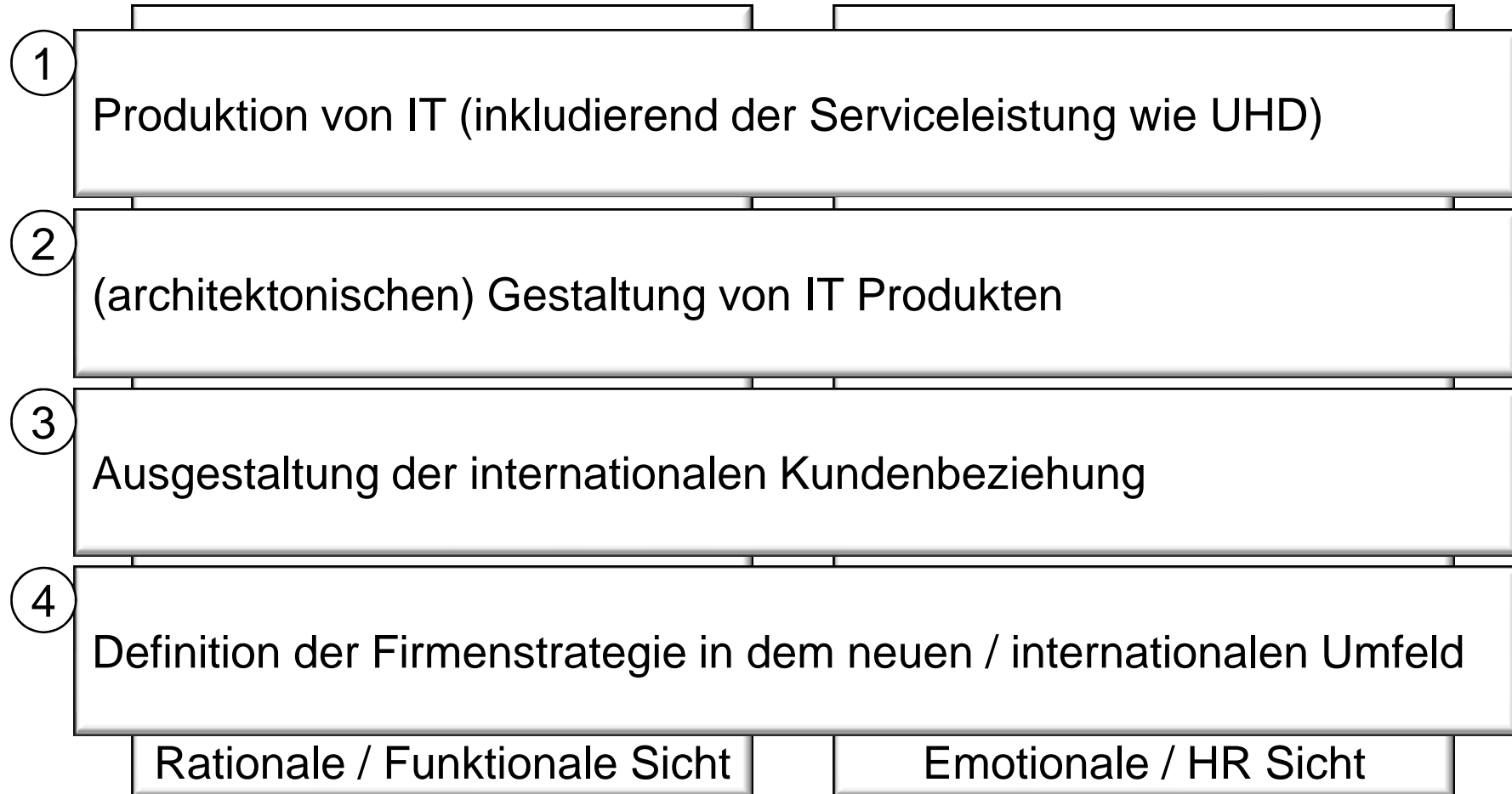
### **Kommunikation:**

- Es muss eine gemeinsame Sprache (wahrscheinlich Englisch) für alle Kommunikationsarten gewählt werden
- Telefon vs. Email: Das Medium Email wird aus Angst vor dem Telefonat „überstrapaziert“, d.h. „call people rather than write them“

### **Führung:**

- In dieser Situation kommt dem Thema Führung eine noch größere Bedeutung zu (als sonst), z.B. „Fernführung“ ist zu vermeiden, Stereotypen und Vorteile müssen angesprochen und aufgearbeitet werden.
- Konflikte werden gänzlich anders erlebt und ausgelegt.

# Wegweiser – „Gestaltung von IT Produkten“





# Internationalisierung bedeutet für die IT-Produkte eine gänzlich neue „Dimension“

▶ *Ausgangslage.* „Taylor-Made Software“ – single demand software

▶ *Zielbild:* Das Produkt ist international einsetzbar

- ▶ Internationalisierung bedeutet in der Informatik bzw. in der Softwareentwicklung, ein Programm so zu gestalten, dass es leicht an andere Sprachen, Rechtslagen und lokalen Vorgaben angepasst werden kann.
  - ▶ Internationalisierung: Hierunter fallen diejenigen Aufgaben, die der Designer/Architekt eines Programms machen muss damit die Software „universell“ einsetzbar ist.
  - ▶ Im nächsten Schritt erfolgt die Lokalisierung: Ein Programm sollte im vorigen Schritt so gestaltet sein, dass diese Änderungen nicht mehr vom Programmierer durchgeführt werden muss.

# Die Antwort liegt in dem Einsatz Applikationsarchitektur und in einem striktem Releasemanagement

- ▶ Durch eine strikte Applikationsarchitektur (und der Kontrolle der Einhaltung) wie einem ebenso striktem Releasemanagement kann die Auswirkung der „Lokalisierungskrankheit“ eingedämmt werden.

## Appl.Arch.<sup>(\*)</sup>

### **Definition (SW/Apl.-Architektur)**

*Die Software-Architektur ist die grundlegende Organisation eines Systems, dargestellt durch dessen Komponenten, deren Beziehungen zueinander und zur Umgebung sowie die Prinzipien, die den Entwurf und die Evolution des Systems bestimmen.*

## Releasemgmt.<sup>(\*\*)</sup>

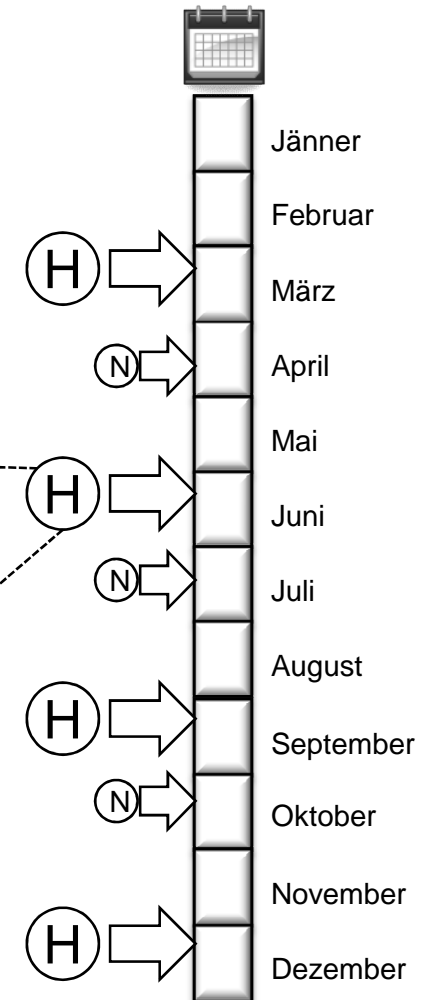
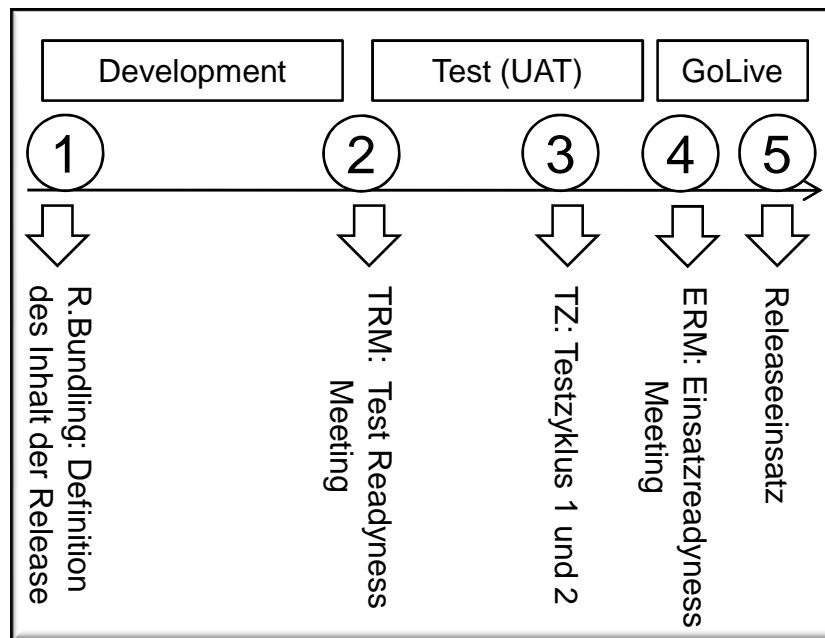
- Festlegung des funktionellen Umfangs
- Festlegung des genauen Zeitplans einer Release-Freigabe in Abstimmung mit dem Change- bzw. Produktmanagement
- Qualitätskontrolle zur Überwachung der Einhaltung der Kriterien, die im Rahmen des Change- bzw. Produktmanagements für eine Release-Erstellung festgelegt wurden
- Dokumentation des Umfangs und der Änderungen, dabei insbesondere Beschreibung der für die Rückwärtskompatibilität relevanten Eigenschaften
- Verwaltung der Versionshistorie (Versionierung), damit Sicherstellung der Reproduzierbarkeit

(\*) Helmut Balzert: *Lehrbuch der Software-Technik*. 2. Auflage. Spektrum Akademischer Verlag, 2001

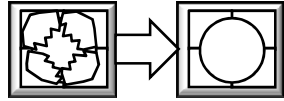
(\*\*) siehe zB ITIL

# Beispiel für ein internationales Releasemanagement; 4 Hauptreleases und 3 Nebenreleases

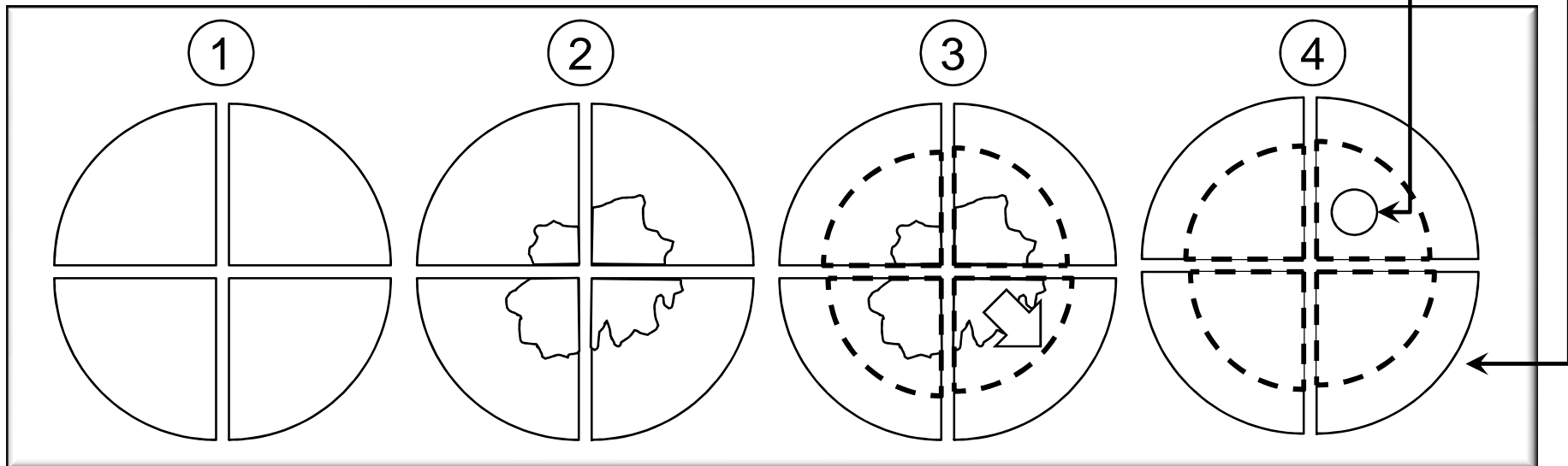
- ▶ Die Anzahl der Releases richtet sich nach der Notwendigkeit der Änderung der Software. Mehr als 4 Hauptreleases sind allerdings wegen des hohen Testaufwandes eher unwahrscheinlich



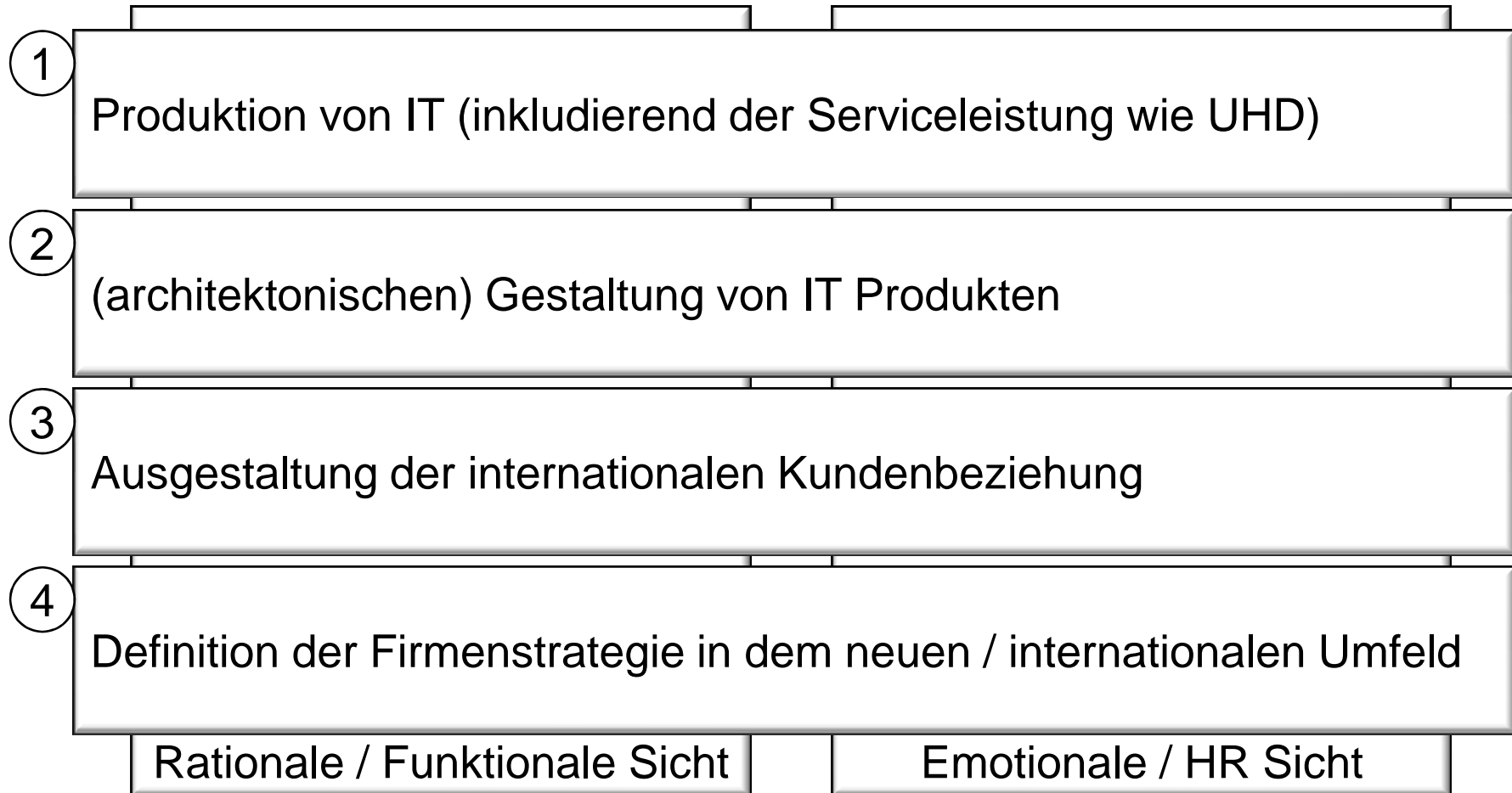
# Side-step: „Shape the KERNEL“ – Prozess von lokalisierter „Standardsoftware“ zu globaler Standardsoftware



- ▶ Definition: „The Kernel“
  - ▶ „The **Kernel** is the generalized central set of infrastructure- and application-components – identical for every Site (in a limited number of versions maintained).“
- ▶ Definition „Site Package“
  - ▶ „A **Site-Package** consists of a certain Kernel version, site dependent customization instructions for the Kernel and site dependent components and applications. This is the unit which will be rolled-out for a site“

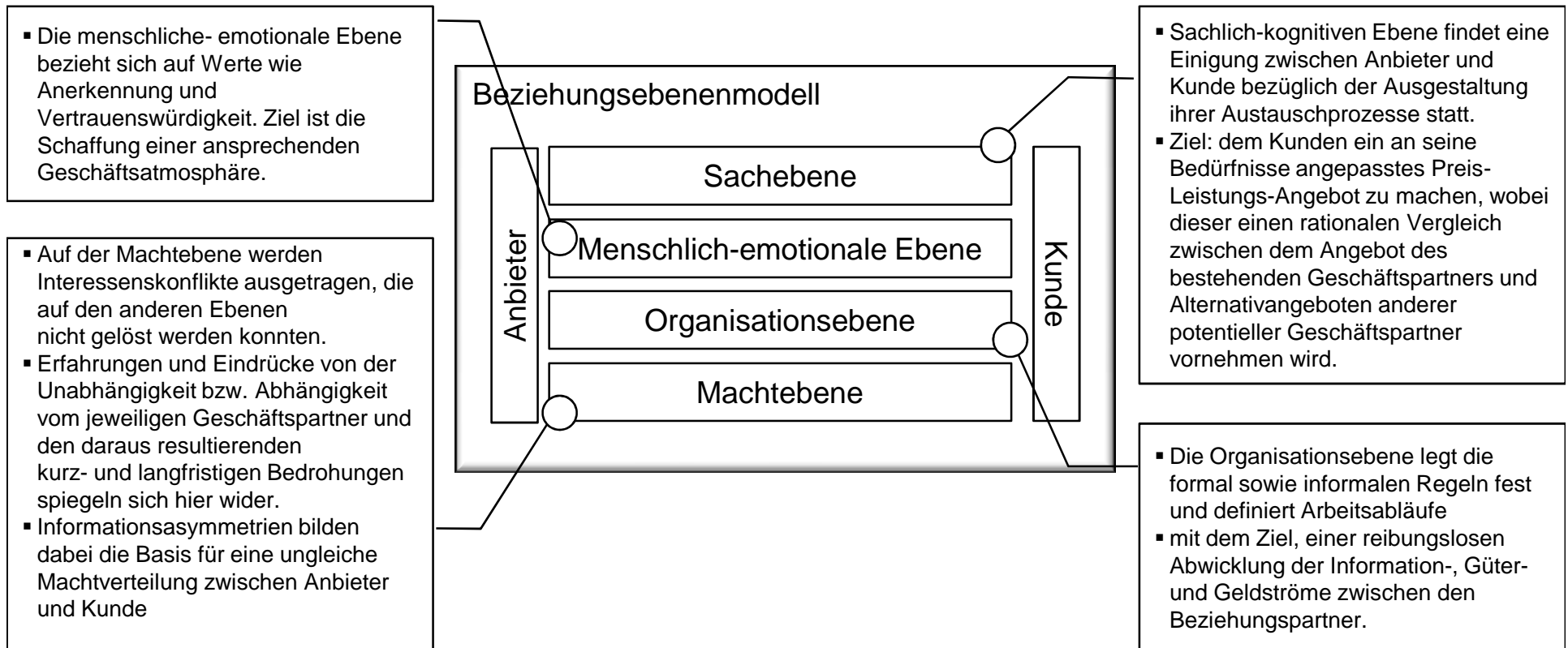


# Wegweiser – „Ausgestaltung der internationalen Kundenbeziehung“

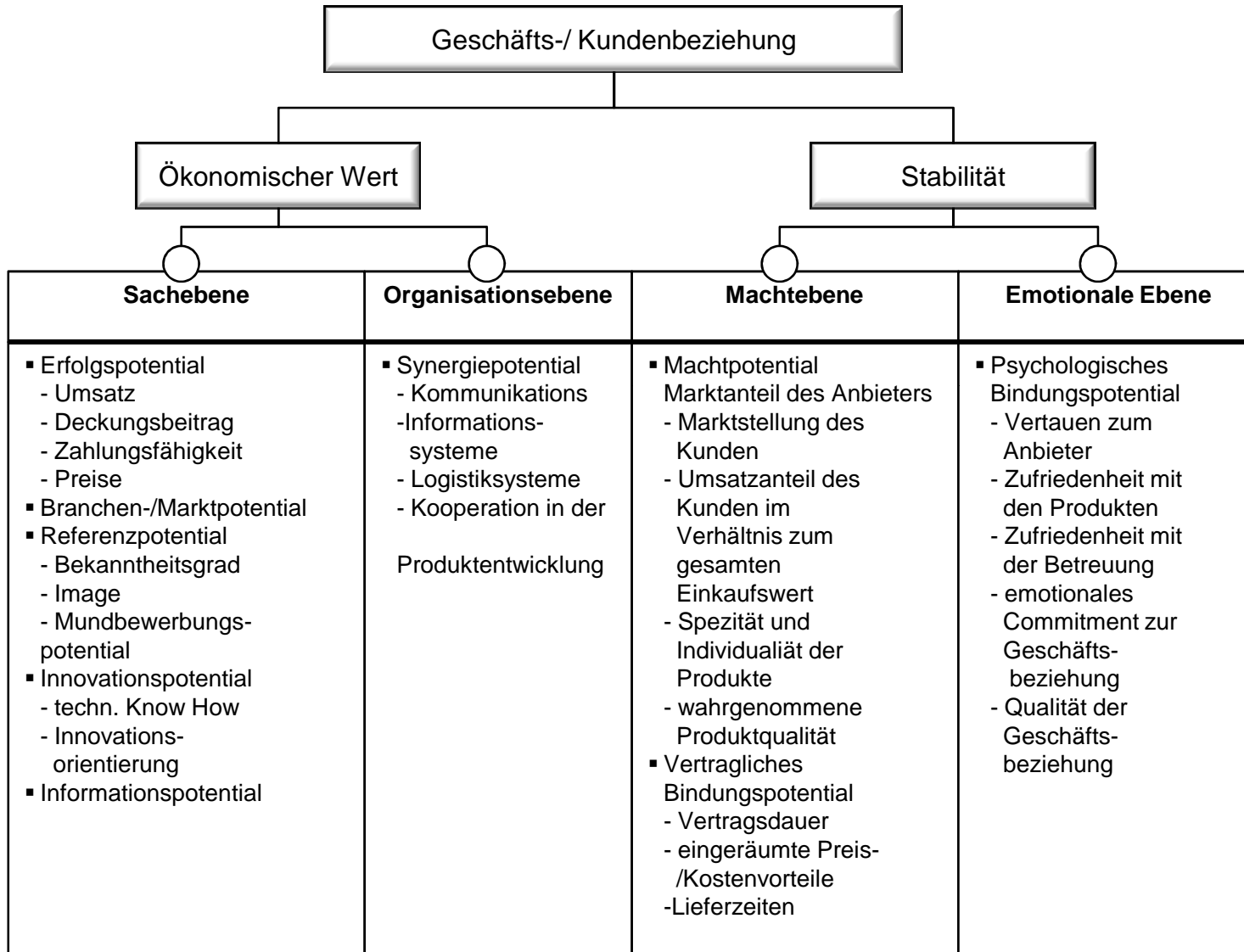


# Die Kundenbeziehung wird generell durch rationale wie auch durch emotionale Komponenten bestimmt

- ▶ Kundenbeziehung wird durch den Customer (oder Business) Relationship Manager (CRM oder BRM) definiert, verwaltet, ausgebaut, ... als Teil des Marketings der Firma.



# Indikatoren zur Messung der 4 Beziehungsebenen



# Aus der Analyse der Stärke der Kundenbeziehung ergibt sich das Konzept des Beziehungsmarketings





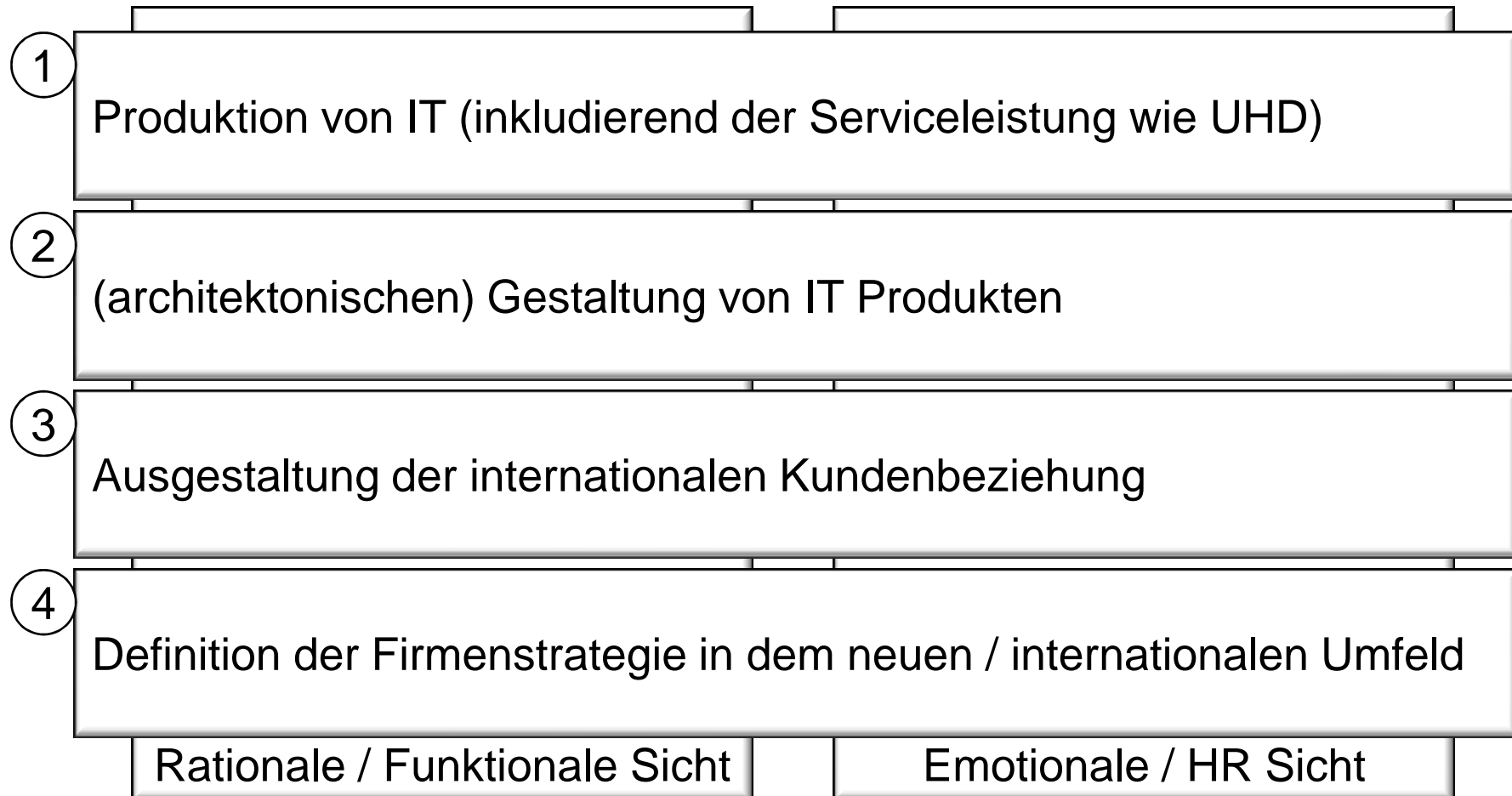
# Relationship Management im multikulturellem Umfeld benötigt das „Verstehen“ der „anderen Kultur“ als essentieller Key Success Factor

- ▶ Das Relationship Management ist abhängig von der Kultur des Kunden (wie auch von der Kultur des Relationship Managers)
- ▶ Kultur als Orientierungssystem ist:
  - ▶ typisch für eine bestimmte Gruppe, Nation, etc.
  - ▶ Mitglieder haben einen Wahrnehmungsfiter in die gleiche Richtung
  - ▶ vermittelt Zugehörigkeit und erlaubt bestimmte Lebensbereiche zu kontrollieren.
- ▶ Bei der Internationalisierung wird die singuläre Kultur des Kunden gegen multidimensionale Kundenkulturen ausgetauscht.
- ▶ Dies erfordert
  - ▶ Geändertes Marketing
  - ▶ Geänderte Verhaltensmuster der Business Relationship Manager (Kulturverständnis)
  - ▶ Besondere Ausbildung (Interkulturelles Training)
- ▶ Ziel ist es, eine interkulturelle Handlungskompetenz zu erhalten.

# „Kultur“ hat viele Ausprägungen / Dimension, welche erfolgsentscheidend sind.

<b>Kommunikation</b>	<b>Motivation</b>
Da Business Relationship Management 80% der Arbeitszeit mit Kommunikation verbringt; ist die Beachtung kultureller Unterschiede hier besonders wichtig – Mehr Missverständnisse als Verständnisse..	Was Menschen motiviert, variiert von Kultur zu Kultur und wird vom Ausmaß an Maskulinität und Risiko-Vermeidung bestimmt. z.B.: Maskulin:=Wettbewerbsdenken; Reformländern sind Planziele als Anreiz
<b>Führung</b>	<b>Entscheidungsfindung</b>
Es gibt keinen Führungsstil, der unabhängig von den soziokulturellen Bedingungen als der Beste gilt. Führungseffizienz drückt sich in der Kultur in anderen Verhaltensformen aus.	Unterschiede ob Einzelentscheidungen (z.B. USA) oder Gruppenentscheidungen (z.B. Japan).
<b>MBO</b>	<b>Organisationsgestaltung</b>
MBO wird in Ländern mit großen Machtunterschieden kaum Erfolg haben.(MA wartet auf direkte und indirekte Botschaften des nächst Höheren)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organisation wird in diversen Kulturkreisen unterschiedlich gesehen:</li><li>▪ Ländern mit großen Machtunterschieden und starker Vermeidung von Ungewissheit (romänisch, iberisch, Japan) → <i>Menschenpyramide mit Chef auf Spitze</i></li><li>▪ Länder mit kleinen Machtunterschieden und starker Vermeidung von Ungewissheit (Ö, BRD, ISR, Finnland, Schweden) → <i>gut geölte Maschine</i></li><li>▪ Länder mit kleinen Machtunterschieden und Risikofreudigkeit (angloamerikanischer Raum) → <i>Dorfmarkt, auf dem die Akteure miteinander verhandeln</i></li><li>▪ Länder mit großen Machtunterschieden und kaum Vermeidung von Ungewissheit (Südostasien, Afrika) → <i>Großfamilie</i></li></ul>
<b>Mann-Frau Unterschiede</b>	
Die Berufswahl ist in einigen Ländern durch das Geschlecht vorbestimmt.	
<b>Zeitverhalten</b>	
Monochromes / Polychromes Zeitverhalten: Deutschland: Strikt nach Plan und Termin Frankreich/Italien: Plan und Termin sind eher flexibel	

# Wegweiser – „Firmenstrategie“

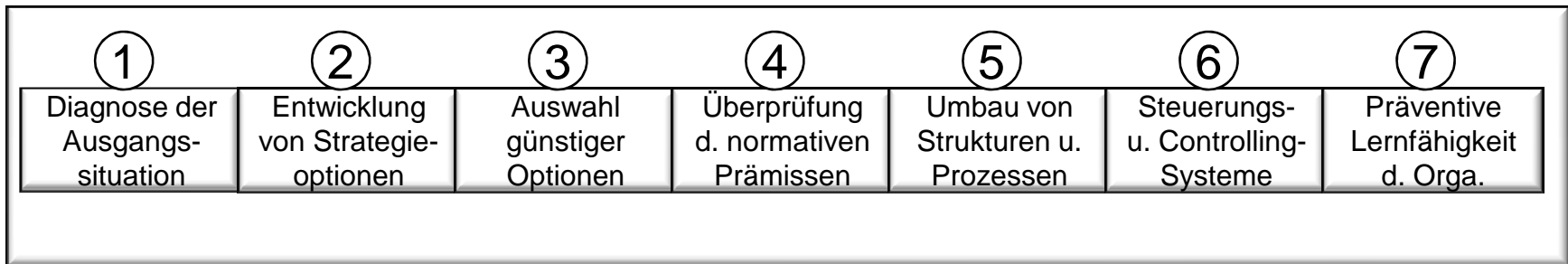


# Eine Firmenstrategie ist einer der wichtigsten Pfeiler zur Determinierung der zukünftigen Firmenentwicklung.

- ▶ Bei der Transformation einer Firma in Richtung von lokaler Ausrichtung auf internationaler Ausrichtung ist die bestehende Firmenstrategie zu überdenken.

Unter Strategie werden die (meist langfristig) geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele verstanden.

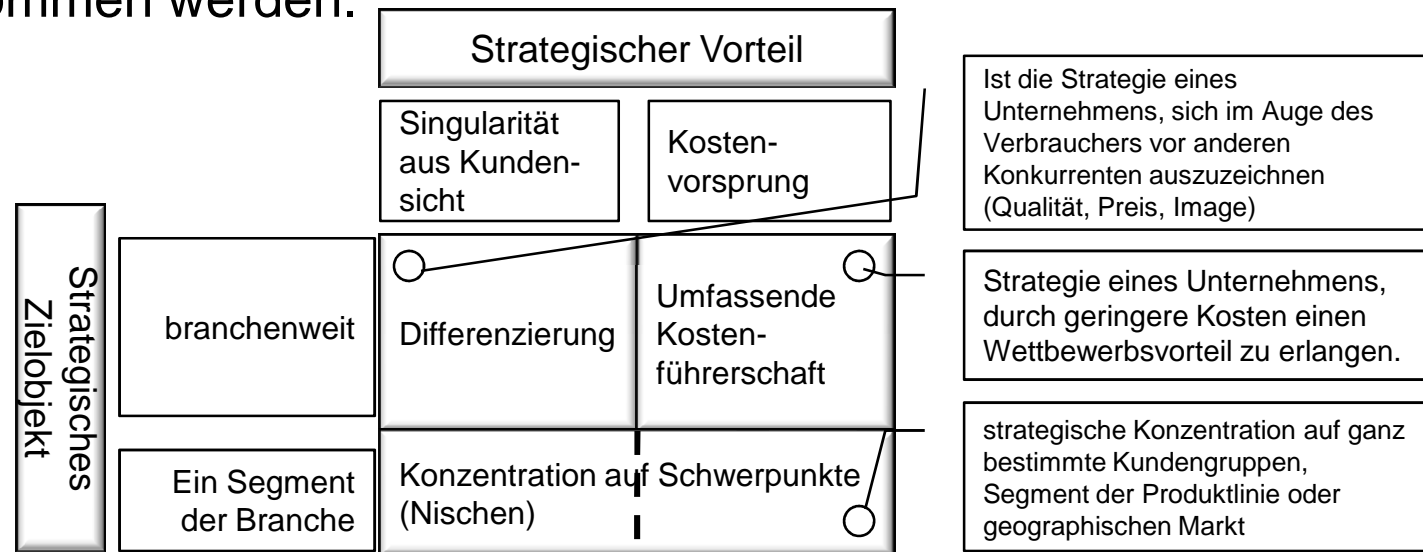
- ▶ Unabhängig davon, ob die Firma eine Funktionstochter oder (teil)autonom agiert, sie hat eine (explizit oder implizit) formulierte Firmenstrategie.
- ▶ Bei der (Weiter)entwicklung einer Firmenstrategie gibt es einen intuitiven Ansatz:



(\*) Strategietrichter nach OSB

# Die generischen Strategiemöglichkeiten zeigen die Möglichkeiten der Firma im neuen Umfeld auf.

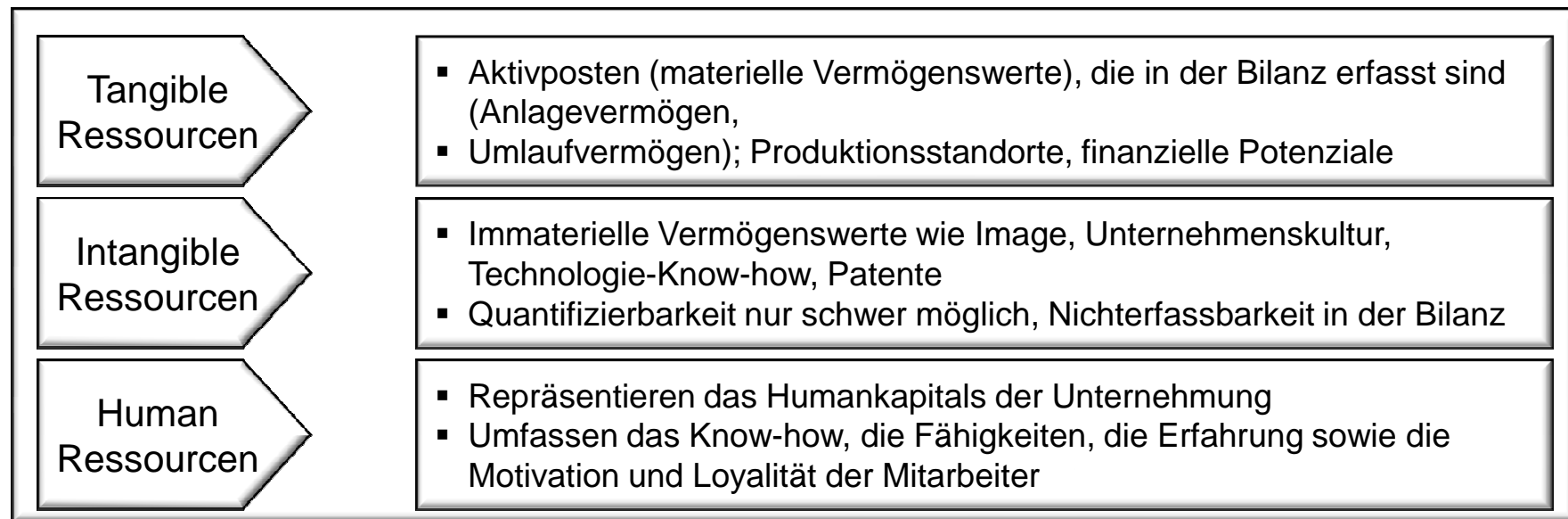
- ▶ Aufbauend auf die Wettbewerbsmatrix von Michael E. Porter (1980) kann ein einfaches Entscheidungssystem für die Firma angenommen werden.



- ▶ Die Strategie wird von der Gestaltung der Firma abhängen (Funktionstochter vs. Autonomie).
- ▶ In aller Regel kann eine Faustformel angewandt werden: Je mehr Funktionstochter desto mehr Nischen & Kostenführerschaft

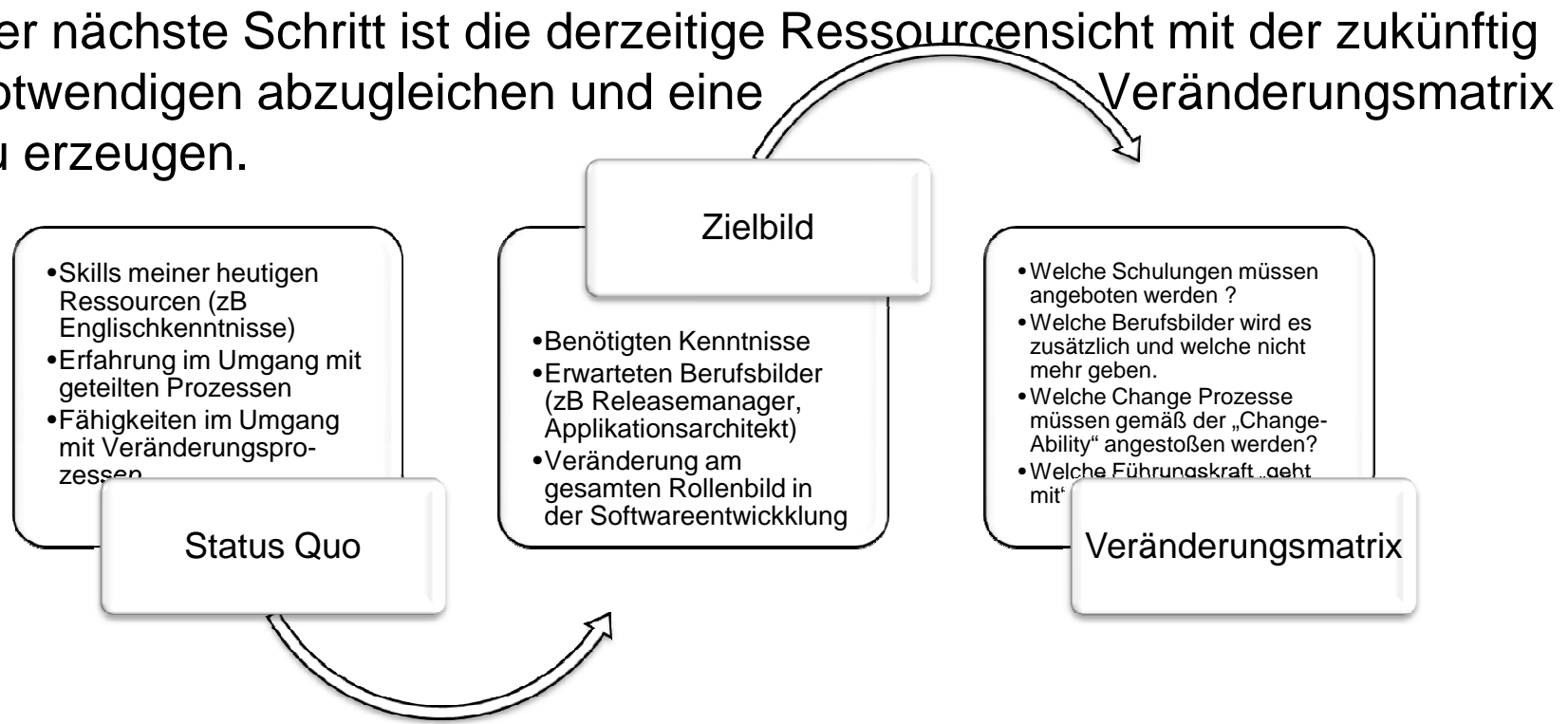
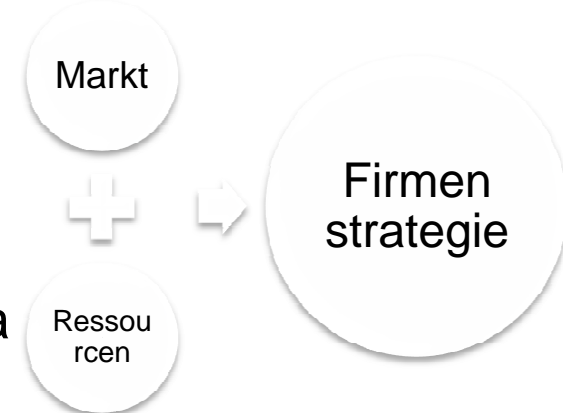
# Die Dynamik der Organisationsfähigkeiten - die Kernkompetenzen des Unternehmens

- ▶ Kernkompetenzen nach Hamel / Prahalad: *„Die Kernkompetenz oder Kernfähigkeit eines Unternehmens beschreibt die Fähigkeit, sich auf eine bestimmte Tätigkeit im Vergleich zu den anderen Unternehmenstätigkeiten zu konzentrieren und diese besonders gut ausführen zu können. Es wird durch die drei Merkmale Kundennutzen, Imitationsschutz und Reproduzierbarkeit determiniert.“*



# Durch die Kombination von ressourcenorientierter Sicht und Marktstrategie sollte die eigene Strategie der Internationalisierung ableitbar sein.

- ▶ Durch die Anwendung der marktorientierten Sicht durch die Wettbewerbsmatrix und andererseits durch die Sicht auf die eigenen Ressourcen leitet sich die Strategie der Firma in Bezug auf die Internationalisierung ab.
- ▶ Der nächste Schritt ist die derzeitige Ressourcensicht mit der zukünftig notwendigen abzugleichen und eine zu erzeugen.

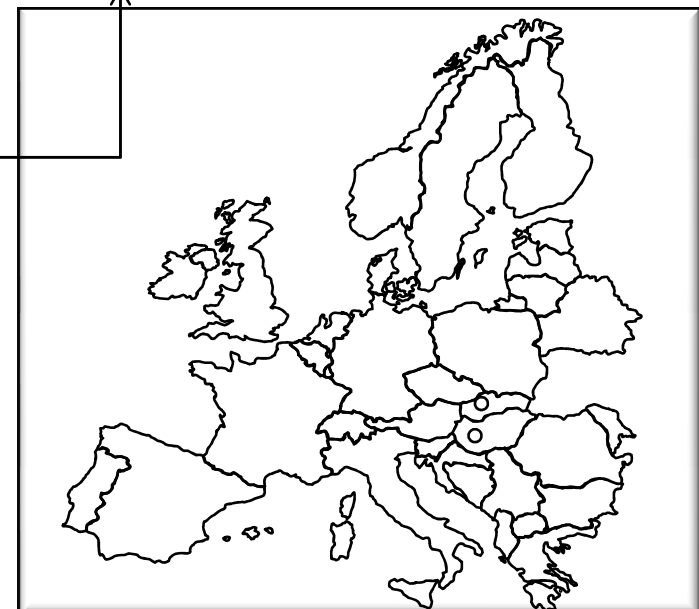
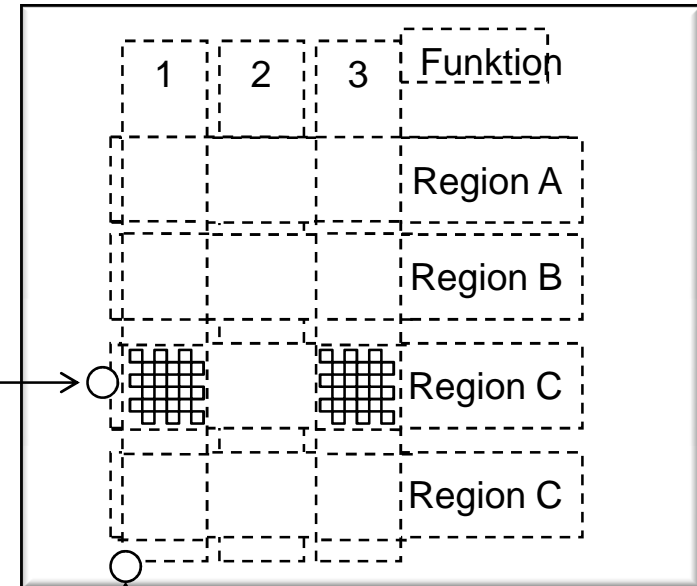


## Ein mögliches Ergebnis könnte darin bestehen, im neuen Markt 2 bis 3 Nischen besetzen zu wollen

- ▶ Ein mögliches Ergebnis für eine Funktionstochter könnte wie folgt lauten:

- ▶ Horizontale Nische: Die Region Ungarn, Slowakei, Rumänien, Serbien, Bosnien-Herzegovina und Slowenien wird als Markt definiert, in welchem das gesamte Spektrum (sales automatization, back-office systems etc. abgedeckt wird.

- ▶ Vertikale Nischen: Zusätzlich wird für alle Regionen ein Kompetenzzentrum für zB Internet Banking und Rating Systeme aufgebaut.





# In Summe stellt die Internationalisierung ein „Window of Opportunity“ dar, welches gut vorbereitet und begleitet werden muss.

▶ Alle 4 (+1) Dimensionen müssen gleichzeitig betrachtet werden:

▶ Produktion:

- ▶ Internationalisierung der IT Produktion durch Prozess(ketten) verlagerung

▶ Produkt:

- ▶ Standardisierung des Produktes zum Internationalen Einsatz

▶ Kundenbeziehung:

- ▶ Kunden aus unterschiedlichen Kultur benötigen kulturadäquates Relationship Management

▶ Strategie:

- ▶ Nischenstrategie als Beispiel für eine Strategie von lokal zu international

▶ Mensch:

- ▶ Allen 4 Dimensionen ist eines gemein: Wenn der Mensch nicht betrachtet / gewürdigt / einbezogen wird, ist dieser Prozess zum Scheitern verurteilt. Mehr als 60% der M&A scheitern aufgrund der Vernachlässigung dieser „Komponente“.

