

# **Rekontextualisierung beim internationalen Transferprozess von technischen Prozessinnovationen**

Eine vergleichende Analyse der unternehmensweiten  
Implementierung von Informationssystemen in internationalen  
Konzernen und Unternehmungsnetzwerken

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaft des  
Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der  
Freien Universität Berlin

Vorgelegt von  
Maria Zolotareva  
aus Leningrad

Berlin, 2019

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Carsten Dreher  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Daniel Fürstenau  
Disputationsdatum: 23.07.2019

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1.	Problemstellung, Zielsetzung und Ableitung der Forschungsfragen .....	1
1.2.	Vorgehensweise und Aufbau der Forschungsarbeit.....	7
<b>2.</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen und konzeptionelle Vorüberlegungen</b> .....	10
2.1.	Internationalisierung der Innovationen in multinationalen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken .....	13
2.1.1.	Arten der Unternehmensorganisation: Konzerne und Netzwerke .....	13
2.1.2.	Strategien der Internationalisierung .....	16
2.1.3.	Innovationen in international agierenden Unternehmen .....	17
2.1.4.	Durchführung von Software-Projekten in Unternehmen .....	22
2.1.5.	Internationalisierung von Softwareanwendungen in multinationalen Unternehmen.....	27
2.1.6.	Zusammenfassung und Ansatzpunkte für die Berücksichtigung der Rekontextualisierung bei der Internationalisierung der Innovationen .....	28
2.2.	Rekontextualisierung: Theoretischer Hintergrund und Verwendung in der Managementforschung .....	29
2.2.1.	Semantischer Hintergrund der Rekontextualisierung und Definition in der Managementforschung .....	32
2.2.2.	Kontextualisierung – Dekontextualisierung – Rekontextualisierung .....	36
2.2.3.	Wahrnehmung: Sensemaking und Sensegiving.....	38
2.2.4.	Formen der Rekontextualisierung: innovationsbezogene und organisationsbezogene Rekontextualisierung.....	40
2.2.5.	Zusammenfassung und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des kontextbezogenen Ansatzes beim internationalen Transfer von Innovationen .....	45
2.3.	Internationaler Transferprozess von technischen Prozessinnovationen: Kontextbezogener Ansatz .....	46
2.3.1.	Globale Implementierung als Einführungsprojekt in Phasen .....	47
2.3.2.	Phasen des internationalen Transferprozesses .....	49
2.3.3.	Allgemeine Barrieren und Widerstände bei Innovationsimplementierung ..	52
2.3.4.	Makro-, Meso- und Mikro-Kontexte beim internationalen Transferprozess ... .....	53
2.3.4.1.	Makro-Ebene: Institutioneller Kontext .....	54
2.3.4.2.	Meso-Ebene: Organisationaler Kontext.....	61
2.3.4.3.	Mikro-Ebene: Beziehungskontext .....	68
2.3.5.	Change Management und internationaler Transferprozess .....	72

2.4.	Zwischenfazit – Konzeptionelles Framework für den internationalen Transfer der Innovationen unter Berücksichtigung der Rekontextualisierung .....	80
2.4.1.	Phasen des Modells des internationalen internen Transferprozesses.....	82
2.4.2.	Das konzeptionelle Framework: Rekontextualisierung beim internationalen Transferprozess .....	85
<b>3.</b>	<b>Forschungsdesign und Methodik der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>89</b>
3.1.	Qualitative Untersuchung: Multiple Fallstudien mit eingebetteten Analyseeinheiten .....	91
3.2.	Fallauswahl .....	94
3.3.	Der Prozess der Datenerhebung .....	98
3.4.	Auswertung der Daten: Qualitative Inhaltsanalyse .....	102
3.5.	Zusammenfassung: Methodische Vorgehensweise.....	104
<b>4.</b>	<b>Fallbeschreibung und empirische Ergebnisse .....</b>	<b>106</b>
4.1.	Internationaler Transferprozess im Konzern A .....	107
4.1.1.	Phasen des Transferprozesses .....	108
4.1.2.	Vergleich der Implementierung in den englischen und tschechischen Konzerntöchtern A.....	128
4.1.3.	Analyse der Rekontextualisierungsfälle beim Transferprozess im Konzern A.....	131
4.2.	Internationaler Transferprozess im Konzern B .....	134
4.2.1.	Phasen des Transferprozesses .....	135
4.2.2.	Vergleich der Implementierung in der indischen und der russischen Konzerntochter B .....	164
4.2.3.	Analyse der Rekontextualisierungsfälle beim Transferprozess im Konzern B.....	171
4.3.	Internationaler Transferprozess im Netzwerk C .....	178
4.3.1.	Phasen des Transferprozesses .....	179
4.3.2.	Vergleich der Implementierung in den Unternehmen des Netzwerks C....	208
4.3.3.	Analyse der Rekontextualisierungsfälle beim Transferprozess im Netzwerk C .....	214
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>220</b>
5.1.	Internationaler interner Transferprozess von Informationssystemen in multinationalen Konzernen A, B und im Netzwerk C.....	221
5.2.	Rekontextualisierungsfälle beim internationalen Transferprozess in Konzernen A, B und im Netzwerk C.....	227
5.2.1.	Rekontextualisierungsfälle während unterschiedlicher Transferphasen ....	229

5.2.2. Analyse der Rekontextualisierungsarten nach Ebenen der Ursachen .....	237
5.2.3. Analyse der Ursachen der Rekontextualisierung nach Transferphasen .....	242
5.3. Diskussion der zentralen Ergebnisse der Arbeit .....	245
5.3.1. Arten der Rekontextualisierung der Informationssysteme .....	245
5.3.2. Ursachen für Rekontextualisierung in Bezug auf die unterschiedlichen Ebenen .....	249
5.3.3. Transferprozessmodell in Konzernen und Netzwerken .....	260
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>265</b>
6.1. Rekontextualisierung beim internationalen internen Transferprozess .....	267
6.1.1. Rekontextualisierung während unterschiedlicher Transferphasen .....	267
6.1.2. Zusammenhang zwischen Ebenen der Ursachen und Arten der Rekontextualisierung .....	270
6.1.3. Zusammenhang zwischen den Transferphasen und Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung .....	272
6.2. Implikationen der Arbeit für die Unternehmenspraxis .....	274
6.3. Limitationen der Arbeit und Implikationen für die weitere Forschung .....	276
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>280</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>295</b>
I. Datenmaterial aus Befragungen im Konzern A .....	295
II. Datenmaterial aus Befragungen im Konzern B .....	295
III. Datenmaterial aus Befragungen im Netzwerk C .....	296
IV. Funktionen und Verantwortlichkeiten der Interviewpartner .....	296
V. Interviewleitfaden .....	297
VI. Kodierleitfaden .....	304
VII. Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern A (mit Zitaten) .....	309
VIII. Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern B (mit Zitaten) .....	312
IX. Rekontextualisierung beim Transferprozess im Netzwerk C (mit Zitaten) .....	328

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Aufbau der Forschungsarbeit .....	9
<b>Abbildung 2:</b> Die Bausteine des theoretischen Bezugsrahmens .....	12
<b>Abbildung 3:</b> Unterscheidung von Konzernen und Netzwerken .....	15
<b>Abbildung 4:</b> Implementierung von Informationssystem.....	23
<b>Abbildung 5:</b> Rekontextualisierung .....	34
<b>Abbildung 6:</b> Kontextualisierung – Dekontextualisierung – Rekontextualisierung in Bezug auf Innovationen. ....	38
<b>Abbildung 7:</b> Arten der Rekontextualisierung abhängig vom Ergebnis.....	41
<b>Abbildung 8:</b> Wissenstransferprozess.....	50
<b>Abbildung 9:</b> Vergleich der von Hofstede für Russland und Argentinien ermittelten Werte mit den tatsächlich in zwei dort ansässigen Unternehmen beobachteten .....	60
<b>Abbildung 10:</b> Unterschiedliche Typen der Übernahme der transferierten Praktiken abhängig von Ressourcen- und Regelkonstellationen.....	67
<b>Abbildung 11:</b> Change-Management-Prozess während des internationalen Transfers .....	74
<b>Abbildung 12:</b> Change-Management-Modell .....	77
<b>Abbildung 13:</b> Die Bausteine der empirischen Untersuchung der Forschungsarbeit .....	91
<b>Abbildung 14:</b> Forschungsdesign der multiplen Fallstudie .....	97
<b>Abbildung 15:</b> Die Bausteine der Darstellung von empirischen Ergebnissen .....	107
<b>Abbildung 16:</b> Transferprozess im Konzern A .....	129
<b>Abbildung 17:</b> Transferprozess im Konzern B .....	166
<b>Abbildung 18:</b> Transferprozess im Netzwerk C .....	209
<b>Abbildung 19:</b> Bausteine von Diskussion der Ergebnisse .....	221
<b>Abbildung 20:</b> Die Bausteine der Diskussion der Ergebnisse der Forschungsarbeit .....	266

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Systematische Literaturanalyse in Web of Science .....	11
<b>Tabelle 2:</b> Systematische Literaturanalyse in Scopus .....	11
<b>Tabelle 3:</b> Phasen der Integration einer Software im Unternehmen .....	26
<b>Tabelle 4:</b> Formen der Rekontextualisierung bei einem internationalen Transfer von technischen Prozessinnovationen .....	44
<b>Tabelle 5:</b> Wissenstransferprozess: Phasen und Aktivitäten .....	51
<b>Tabelle 6:</b> Internationaler interner Transferprozess der technologischen Prozess- innovationen .....	84
<b>Tabelle 7:</b> Konzeptionelles Framework: Internationaler Transfer von technischen Innovationen unter der Berücksichtigung der Rekontextualisierung .....	86
<b>Tabelle 8:</b> Ursachen der Rekontextualisierung (nach Ebenen).....	87
<b>Tabelle 9:</b> Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern A .....	132
<b>Tabelle 10:</b> Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern B .....	175
<b>Tabelle 11:</b> Rekontextualisierung beim Transferprozess im Netzwerk C .....	218
<b>Tabelle 12:</b> Beispiele der Rekontextualisierung des begleitenden Prozesses .....	229
<b>Tabelle 13:</b> Im Abschnitt 5.2.1. betrachtete Zusammenhänge: Transferphasen und Arten der Rekontextualisierung .....	229
<b>Tabelle 14:</b> Zusammenfassung der Rekontextualisierungsfälle in den Konzernen A, B und dem Netzwerk C nach Transferphasen .....	231
<b>Tabelle 15:</b> Im Abschnitt 5.2.2. betrachtete Zusammenhänge: Arten der Rekontextualisierung und Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung .....	237
<b>Tabelle 16:</b> Zusammenfassung der Rekontextualisierungsfälle nach den Ebenen der Ursachen .....	240
<b>Tabelle 17:</b> Ursachen der Rekontextualisierung geordnet nach Ebenen (Ergebnis der empirischen Untersuchung) .....	241
<b>Tabelle 18:</b> Im Abschnitt 5.2.3. betrachtete Zusammenhänge: Transferphasen und Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung.....	243
<b>Tabelle 19:</b> Ebenen der Rekontextualisierung auslösenden Einflussfaktoren in unterschiedlichen Phasen des Transfers.....	243
<b>Tabelle 20:</b> Arten der Rekontextualisierung mit Beispielen aus der empirischen Untersuchung .....	250
<b>Tabelle 21:</b> Einflussfaktoren, die eine Rekontextualisierung hervorrufen können (nach Ebenen) .....	258

<b>Tabelle 22:</b> Modell eines internen internationalen Transferprozesses von Informationssystemen mit Beschreibung der Aktivitäten nach Phasen in Konzernen und Netzwerken .....	262
<b>Tabelle 23:</b> Rekontextualisierungsfälle in unterschiedlichen Transferphasen .....	267
<b>Tabelle 24:</b> Ebenen der Einflussfaktoren und Arten der Rekontextualisierung .....	272

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	–	Abbildung
bzw.	–	beziehungsweise
ca.	–	circa
CFO	–	Chief Financial Officer
CIO	–	Chief Information Officer
CIS	–	The Commonwealth of Independent States
CHN	–	China
CRM	–	Corporate Resource Management
CZE	–	Tschechische Republik
d. h.	–	das heißt
DE	–	Deutschland
DNK	–	Dänemark
IND	–	Indien
IR	–	Innovationsbezogene Rekontextualisierung
ggf.	–	gegebenenfalls
GUS	–	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
e. g.	–	exempli gratia
ebd.	–	ebenda
EMA/ EMEA	–	Europe, Middle-East & Africa
ERP	–	Enterprise resource planning System
MF	–	Member firm
MNC	–	Multinational company
NLD	–	Niederlanden
OR	–	Organisationsbezogene Rekontextualisierung
RU	–	Russland
Rus.	–	Russisch
Tab.	–	Tabelle
TIM	–	Technologie- und Innovationsmanagement
u. a.	–	unter anderem
UK	–	United Kingdom
US	–	United States
vgl.	–	vergleiche
z. B.	–	zum Beispiel

# **1. Einleitung**

## **1.1. Problemstellung, Zielsetzung und Ableitung der Forschungsfragen**

In der heutigen, sich schnell entwickelnden Welt ist es für Unternehmen erforderlich, sich kontinuierlich an ein verändertes Umfeld anzupassen, um Marktpositionen wahren und wachsen zu können (vgl. Biedenbacha und Soumlerholma 2008). Die Optimierung interner Prozesse hilft operative Kosten zu reduzieren, innovativ zu bleiben, Risiken zu minimieren, schneller auf Marktveränderungen zu reagieren und sich den veränderten Kundenbedürfnissen anzupassen. Aus diesem Grund sind interne Prozessinnovationen ein wichtiger Baustein des Unternehmenserfolges.

In den letzten Jahrzehnten wird der Tagesgeschäft von Unternehmen in verschiedenen Branchen durch die zunehmende Digitalisierung verändert (vgl. Clemons et al. 2013), und es wurde die elektronische Verarbeitung von Informationen für die Wirtschaft immer wichtiger (vgl. Lehmann und Gallupe 2005). Interne Prozesse werden digitalisiert, manuelle Arbeit wird durch unterschiedliche Softwareanwendungen und Tools ersetzt. Dies erhöht die Qualität und die Geschwindigkeit dieser Prozesse und reduziert Kosten und Fehlerquoten (vgl. Sumner 2018). Deshalb gilt die Einführung der Informationstechnologie als Quelle der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Zhang und Lado 2001, Paul et al. 2003, Jones et al. 2003, Mao et al. 2016, Al Hanini und Al Oqqaily 2018, Saeidi et al. 2019).

Globalisierung steigert die Komplexität der Implementierung von Systemen (vgl. Parry et al. 2015: 449). Multinationale Unternehmen stehen vor der Herausforderung der weltweiten Standardisierung und Digitalisierung von Prozessen bzw. der Internationalisierung der Softwareanwendungen und internationaler Implementierung der von ihrem Management gewählten technischen Prozessinnovationen (Carey 1998, siehe z. B. Soh et al. 2000, Hustad et al. 2016). Die Implementierung der Innovationen in den lokalen Niederlassungen eines multinationalen Unternehmens ist überall ein relevanter Faktor, damit es seine globale Strategie verfolgen kann (vgl. Ghoshal und Bartlett 1988). Global implementierte Systeme steigern die Effizienz des Unternehmens, standardisierte digitalisierte Prozesse garantieren weltweit zuverlässig vorhersagbare Leistung (King und Sethi 1999, vgl. Akmanligil und Palvia 2004).

Zusätzlich zu den allgemeinen Problemen bei Integration der Systeme in den Unternehmen (vgl. Markus et al. 2000) stehen global zu implementierende Systeme vor der Herausforderung der Vielfalt an Wirtschaftsumfeldern, Sprachen, Kulturen und Regulatoren, in denen sie anwendbar sein sollen (vgl. Sheu et al. 2003, Sheu et al. 2004, Parry et al. 2015). Zugleich wollen die Konzerne ihre internen Prozesse standardisieren (vgl.

Manrodt und Vitasek 2004). Dadurch entstehen Spannungen zwischen dem Streben nach globaler Standardisierung und den jeweils lokalen Anpassungen in den einzelnen Ländern (vgl. Hanseth und Braa 2001). Die Strategie zur Entwicklung standardisierter Software, die unverändert in andere Kontexte (andere Länder oder Organisationen) übertragen werden kann, haben Pollock et al. (2007) untersucht. Allerdings weisen die Autoren darauf hin, dass die Lokalisierung in manchen Kontexten unvermeidlich ist. Der erste Schritt zur globalen Anwendung einer technischen Prozessinnovation, oft in Form eines Informationssystems, kann deren Internationalisierung (nicht landesspezifische Anpassungen für globale Anwendung) sein, welche die Notwendigkeit von späteren weiteren Anpassungen in den Empfängerländern zwar reduziert, jedoch nicht völlig ausschließt. Internationalisierung ist an sich ein komplexer Prozess, bei dem viele Faktoren zu berücksichtigen sind: „*Both internationalization and localization require that the programmers be aware of their own culture, language, social values and expectations.*“ (Carey 1998: 449) Während der Implementierung in verschiedenen Ländern und wegen der dadurch hervorgerufenen Lokalisierung, Anpassung an ein konkretes Kontext, verändert und entwickelt sich das System weiter, die ursprünglich vorgegebenen Standards (die aber für jeweilige Länder mehr oder weniger verändert werden müssen) sorgen dabei für eine grundsätzliche Ordnung (vgl. Hanseth und Braa 2001). Diese Weiterentwicklung einer Software bei der internationalen Implementierung wird u. a. in der Informationsforschung als Prozess der Selbstverstärkung (*self-reinforcement*) betrachtet, bei dem organisationale und technische Pfade sowohl in der lokalen als auch in der globalen Organisation verbessert bzw. weiterentwickelt werden (vgl. Wenzel et al. 2015).

Angesichts der Problematik der internationalen Implementierung der organisationalen und prozessualen Innovationen innerhalb der multinationalen Unternehmen untersuchen Forscher in der internationalen Managementforschung die Implementierungsprozesse, Anpassungen und Erfolgsfaktoren bei internationalen Transferprozessen (siehe näher z. B. Brannen et al. 1999, Sheu et al. 2003, Szulanski und Jensen 2006, Avison und Malaurent 2007, Malaurent und Avison 2015, Parry et al. 2015, Malaurent und Avison 2016, Värlander et al. 2016). Die Notwendigkeit von lokalen Anpassungen bei einer internationalen Implementierung ist eine feste Grundannahme der Transfer-, Diffusions- und Implementierungsforschung (vgl. Rogers 2003). Doch zeigt die Erfahrung, dass viele Unternehmen die Notwendigkeit einer viele Aspekte berücksichtigenden Planung bei Prozessen der multinationalen Implementierung (vgl. Marbert et al. 2000), etwa die Analyse der nationalen Unterschiede (vgl. Sheu et al. 2003), zu häufig ignorieren.

Die meisten Studien zur Implementierung der technologischen Prozessinnovationen haben sich entweder auf die technologischen oder die organisationalen Herausforderungen bei Umstrukturierung der Geschäftsprozesse fokussiert (z. B. Wood und Caldas 2001, Fürstenau et al. 2019). Hingegen wurden die kulturellen und strategischen Herausforderungen bei einer globalen Implementierung von Systemen bisher weniger erforscht (vgl. Parry et al. 2015: 448). Ebenso gilt das in Bezug auf mögliche Strategien zur Lösung von Inkompatibilität der technischen Prozessinnovationen im internationalen Umfeld (vgl. Sheu et al. 2004: 362).

Die einzelnen Einflussfaktoren bei der Implementierung, etwa die Kultur (z. B. Griffith 1998, Carey 1998) und nationale Unterschiede (Sheu et al. 2004), waren schon Gegenstand von Studien. Auch liegen schon Versuche zur Systematisierung der Vielfalt von Einflussfaktoren vor (siehe z. B. Kostova 1999, Kostova und Roth 2002), wo diese Faktoren unterschiedlichen Kontexten zugeordnet wurden. Meistens haben Wissenschaftler die Innovationen auf organisationaler Ebene untersucht (vgl. Barmeyer 2010, Crossan und Apaydin 2010: 1162), dabei haben die Mikro-(Individuum) und die Makro-Ebene (Kultur, Land, Wirtschaft) ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf die Innovationen. Daher ist eine einheitliche Betrachtung der Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen während des gesamten Transferprozesses notwendig, um die internationale Implementierung der Prozessinnovationen zu analysieren. Die Rezeptionsprozesse im Empfängerland sind ebenfalls noch wenig erforscht (vgl. Barmeyer 2007). Es wäre zu klären, wann die Veränderungen sich während eines Transferprozesses ereignen und zu welchen Strategien bei welchen Arten der Inkompatibilität mit dem Kontext des Empfängerlandes gegriffen werden soll. Hierfür ist ein einheitliches Prozessmodell für einen internen internationalen Transfer von technischen Prozessinnovationen notwendig, das jedoch in der bisherigen Forschung noch nicht existiert.

Organisationale Innovationen und Prozessinnovationen werden über Transferprozesse in die ausländischen Niederlassungen eines Unternehmens übertragen. Gondo und Amis (2013: 229) halten gegenwärtiges Wissen dazu für gering: *“our understanding of what happens within organizations when new practices are adopted remains at a distinctly nascent stage.”* Um die Veränderungen, denen die in den internationalen Konzernen intern zu transferierenden organisationalen Innovationen und Prozessinnovationen unterliegen, zu erforschen, haben sich die meisten Forscher auf die Implementierungsphase fokussiert. Die folgende Phase (die ersten Monate der Anwendung, Integration) wurde hingegen oft nicht berücksichtigt (vgl. Govindaraju 2012, Ali und Miller 2017, Hasan et al. 2019). Einzelne Studien haben in der Informationssystemforschung die Postimplementierungsphasen untersucht (z. B. Berente und Yoo 2012), allerdings fehlt in solchen Studien die Betrachtung

des Gesamtprozesses. Eine Gesamtbetrachtung der Transformationen, denen die Empfängerorganisation wie auch die transferierte Innovation während der unterschiedlichen Transferphasen unterliegen, ist eine Forschungslücke in der Rekontextualisierungs<sup>1</sup>- und in der Transferforschung.

Brannen et al. (1999) untersuchen Prozesse des Technologietransfers und weisen darauf hin, dass viele Wissenschaftler, die sich mit derartigen Fragen beschäftigt haben, oft die „weiche“, also die menschliche Komponente (Mikro-Ebene) nicht analysieren. Ein internationaler Transferprozess von technologischen Prozessinnovationen lässt sich als Wissenstransfer betrachten, der die Mitarbeiter stark betrifft, da sie sich das Wissen aneignen müssen, um die technologischen Prozessinnovationen bedienen zu können. Laut Liu et al. (2015) werden dabei die kulturellen und sprachlichen Kontexte als selbstverständlich betrachtet, obwohl diese in der Realität zu Inkompatibilitäten führen. Oft fehlt die Gesamtanalyse der Faktoren und Kontexte bei einem internationalen Transferprozess. Das ist eine weitere bedeutende Forschungslücke.

Kontextueller Ansatz wurde bereits in der Informationssystemforschung im Rahmen der Betrachtung der institutioneller Logik (z. B. Thornton und Ocasio 2008, Berente und Yoo 2012) und darüber hinaus bei der Untersuchung der digitalen Infrastrukturen (z. B. Star und Ruhleder 1996, Tilson et al. 2010) angewandt. Eine Infrastruktur entsteht nach diesem Ansatz, wenn „[...] *the tension between local and global is resolved*“ (Star und Ruhleder 1996: 114). Studien zu Infrastrukturen betrachten die komplexen Zusammenhänge und Wirkungen der entstehenden Systeme und Infrastrukturen aufeinander.

Die vorliegende Forschungsarbeit schlägt vor, den kontextuellen Ansatz für die Analyse von Transferprozessen und deren Ergebnissen im Sinne der Rekontextualisierungsforschung anzuwenden, um komplexe Zusammenhänge zwischen den einzelnen Einflussfaktoren und den Lösungsstrategien für Inkompatibilitäten zu erfassen. Brannen et al. (1999) deuten Rekontextualisierung als Teil des Technologietransferprozesses. Der Rekontextualisierungsprozess ereigne sich gleichzeitig, aber unkontrolliert mit dem Transferprozess, und auch jener beeinflusse erheblich die Ergebnisse der Implementierung (vgl. ebd.: 118f.). Die Berücksichtigung der Rekontextualisierung könne zu Wettbewerbsvorteilen führen. Wenn das hingegen unterbleibe, bestehe das Risiko für unerwartete Folgen, etwa das Scheitern des Transfers.

„Successful recontextualization, if the process is properly understood, can become a source of organizational learning and, in turn, become a competitive advantage. Unsuccessful recontextualization,

---

<sup>1</sup> Rekontextualisierung gilt in dieser Arbeit in Anlehnung an Linell (1998: 144f.) als ein dynamischer Prozess der Transformation, die einen Transfer aus einem in einen anderen Kontext begleiten. Das Konzept wird in Abschnitt 2.2 erläutert.

on the other hand, will result in lost opportunities for site-specific learning and strategic realignment and may seriously hinder transfer efforts in the most severe cases.“ (vgl. ebd.)

Rekontextualisierung ist in unterschiedlich intensiven Ausprägungen möglich. Brannen et al. (1999) stellen fest, dass Prozesse, die stark in das organisationale System eingebettet sind und Teil des impliziten (*tacit*) Wissens sind, viel stärker rekontextualisiert werden als die weniger in das organisationale System eingebetteten Prozesse, die zum expliziten Wissen gehören (vgl. ebd.: 135). Also unterliegen technische Arbeitsgeräte weniger dem Prozess der Rekontextualisierung, als es etwa soziale Prozesse tun. Doch ist aus der Informationssystemforschung bekannt, dass auch technische Prozessinnovationen lokalisiert werden (vgl. Hanseth und Braa 2001, Sheu et al. 2004, Sumner 2018). Weiterhin führt die Anwendung von neuen technischen Arbeitsgeräten zur Einführung von neuen Prozessen zur Bedienung dieser Technologien. Wenn ein neues System in das im Unternehmen vorhandene Systemumfeld eingebettet wird, entstehen unterschiedliche Beziehungen zwischen dem neuen System und den alten Systemen, die diese technische Landschaft des Unternehmens verändern (vgl. Fürstenau et al. 2019).

Zwar liegen bereits Studien dazu vor, wie transferierte Innovationen adaptiert werden (siehe z. B. Ansari et al. 2014, Gond und Boxenbaum 2013), doch die Prozesse der Transformation, um Praktiken wegen Inkompatibilitäten den Kontexten im Empfängerland anzupassen, sind bisher weniger erforscht: „*As a result, we do not know how, within the same organization, units enacting practice transfers from abroad make sense of those practices and how this affects adaptation (or absence of adaptation) of the practices.*“ (Värlander et al. 2016: 80)

Bei der Rekontextualisierungsforschung wird die Transformation der transferierten Objekte erforscht. Also bezieht sich die von Värlander et al. 2016 entwickelte Klassifikation auf die Veränderungen der Objekte und berücksichtigt nicht die Veränderungen in der Empfängerorganisation infolge der Einführung der Innovation. Dagegen wird in der Informationssystemforschung untersucht, wodurch die systemseitigen Anpassungen und wodurch die Anpassungen in den Prozessen und Routinen in der Organisation hervorgerufen werden (vgl. Leonardi 2011). Dementsprechend sind sowohl die Veränderungen an dem System, als auch die Veränderungen in dem Empfängerkontext von Interesse in der Informationssystemforschung:

„[...] the primary interest is in the process of translation as a matter of *localization*: of how software is both made to work *within* a specific setting and how it transforms that setting.“ (Pollock et al. 2007: 255)

Die organisationsbezogene Betrachtung der Rekontextualisierung, um zu erkennen, welche Anpassungen unter welchen Faktoren in der Organisation bei Transferprozessen erforderlich sein können, ist eine weitere Forschungslücke in der Rekontextualisierungs-

forschungsliteratur. Ebenfalls Moore (2015) weist darauf hin, dass der Rekontextualisierungsprozess noch wenig erforscht wurde und noch untersucht werden sollte, wie durch Rekontextualisierung neuer Sinn generiert wird. Hier gilt Rekontextualisierung als eine durch Unterschiede in der Kultur hervorgerufene Transformation (vgl. Brannen 2004).

Das Konzept der Rekontextualisierung soll in dieser Arbeit um weitere Dimensionen erweitert werden, die bereits in der Institutionstheorie (Kostova 1999, Kostova und Roth 2002) und in der Forschung zur internationalen Implementierung und Internationalisierung der technischen Prozessinnovationen (Soh et al. 2000, Sheu et al. 2003, Parry et al. 2015, Govindaraju 2012, Malaurent und Avison 2015, Malaurent und Avison 2016, Hustad et al. 2016) betrachtet wurden, weil diese erheblichen Einfluss auf die Transformation der transferierten Innovation und auf die Ergebnisse des Transferprozesses haben.

*Diese Arbeit will einen Beitrag zu oben genannten Forschungen (primär der Rekontextualisierungsforschung) durch eine empirisch-explorative Weiterentwicklung des theoretischen Bezugsrahmens des Konzeptes der Rekontextualisierung sowie durch die Erweiterung der Erkenntnisse über internationale interne Transferprozesse in multinationalen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken leisten.*

Zu diesem Zweck wird die Rekontextualisierung im Sinne der Managementforschung nach Brannen (2004) und Värlander et al. (2016) erforscht und um die bereits festgestellten weiteren Einflüsse und Faktoren der Mikro-, Meso- und Makro-Ebenen aus der Institutionstheorie (Kostova 1999, Kostova und Roth 2002) erweitert. Ebenso werden die Forschungsergebnisse zu Informationssystemen und Technologietransfer (Soh et al. 2000, Sheu et al. 2003, Parry et al. 2015, Govindaraju 2012, Malaurent und Avison 2015, Malaurent und Avison 2016, Hustad et al. 2016) einbezogen. Zudem soll die Rekontextualisierung aus der Transferprozessperspektive betrachtet werden, um die Transformation während der einzelnen Transferphasen zu analysieren. Die Rekontextualisierung kann als eine mögliche Strategie zur Lösung der Inkompatibilitäten (technischen, kulturellen, organisationalen, etc.) betrachtet werden, welche nachvollziehbar unter dem Einfluss der verschiedenen kontextualen Faktoren stattfindet. Im Fokus steht die Analyse der Rekontextualisierung bei internen internationalen Transferprozessen von technischen Prozessinnovationen in multinationalen Konzernen und Netzwerken.

Dafür soll zuerst erforscht werden, wie sich das Konstrukt der Rekontextualisierung als einen internationalen Transfer begleitender Prozess konzeptualisieren und operationalisieren lässt. Dieser Transfer der technischen Prozessinnovationen wird in Phasen eingeteilt. Die Faktoren, die nach Lokalisierung verlangen, sollen in der bereits vorhandenen Forschung

identifiziert und nach Makro-, Meso- und Mikroebene konzeptionell zusammengefasst werden.

Um die identifizierten Forschungslücken zu schließen und Ziele der vorliegenden Forschungsarbeit zu erreichen sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- 1) In welchen Transferphasen ereignen sich Prozesse der Rekontextualisierung? Warum?
  - a) Welche Formen der Rekontextualisierung existieren?
  - b) Welche Phasen lassen sich bei internationalen internen Transferprozessen von Informationssystemen identifizieren?
  - c) Lassen sich Zusammenhänge zwischen Formen der Rekontextualisierung und den Transferphasen beobachten?
  - d) Lassen sich Unterschiede zwischen internationalen Transferprozessen in Konzernen und in Netzwerken beobachten?
- 2) Kann ein Zusammenhang von Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung und Arten der Rekontextualisierung festgestellt werden?
  - a) Welche Ebenen der Ursachen existieren und welche Ursachen werden denen zugeordnet?
- 3) Aufgrund der Einflüsse auf welchen Ebenen (Makro-, Meso-, Mikroebene) findet die Rekontextualisierung in unterschiedlichen Transferphasen statt?

Durch Beantwortung dieser Fragen will diese Arbeit das Wissen zur internationalen Transferforschung über Prozessinnovationen und das Verständnis über Rezeptionsprozesse im Empfängerland vertiefen. Anschließend werden anhand qualitativer Datenerhebungsmethoden (Interviews und Dokumentenanalyse) im Rahmen einer multiplen Fallstudie (Yin 1984) die Zusammenhänge zwischen den Transferphasen, Einflussfaktoren und Rekontextualisierungsarten identifiziert und analysiert. Ferner werden die Kombinationsmuster in ihren Wechselwirkungen untersucht, um mögliche Prozessverläufe zu erklären.

Diese Forschungsergebnisse sollen als Basis für ein Prozessmodell genutzt werden, das für weitere Forschung zu internationalen Transferprozessen unter der Berücksichtigung der Rekontextualisierung genutzt werden kann. Außer dem theoretischen Beitrag verspricht diese Arbeit methodische Hinweise für das Management von internationalen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken, um die internen Transferprozesse sowie Projekt, Zeit- und Budgetplanungen zu erleichtern und die Transparenz dabei zu erhöhen.

## **1.2. Vorgehensweise und Aufbau der Forschungsarbeit**

Diese Arbeit ist in sechs Kapitel unterteilt (siehe Abb. 1).

Nach einer Einführung in das Thema (*Kapitel 1*) ist der zentrale Gegenstand von *Kapitel 2* die Analyse der theoretischen Grundlagen für die Arbeit sowie eine Entwicklung Herleitung

des konzeptionellen Modells als Basis für die empirische Untersuchung. Hierzu werden die drei zentralen Konzepte – also *Internationalisierung der technischen Prozessinnovation*, *Rekontextualisierung* und *internationaler Transferprozess* – kritisch diskutiert. Nach Vorstellung der Internationalisierung von Softwareanwendungen als Beispiel für eine technische Prozessinnovation (Abschnitt 2.1) erläutert Abschnitt 2.2 den Rekontextualisierungsansatz in der Managementforschung. Es werden die Phänomene der Kontextualisierung, Dekontextualisierung und Rekontextualisierung analysiert und Formen von letzterer zudem klassifiziert. Ausgehend von einem kontextbezogenen Ansatz werden im Abschnitt 2.3 existierende Modelle zu internationalen Transferprozessen analysiert, und die Faktoren, die Rekontextualisierung hervorrufen, den unterschiedlichen Ebenen (Mikro-, Meso- und Makro-) zugeordnet. Dieses Kapitel endet mit einer Darstellung eines konzeptionellen Frameworks des Phasenprozessmodells des internationalen Transfers unter der Berücksichtigung der Rekontextualisierung sowie einer Zusammenfassung der Faktoren (geordnet nach Ebenen), die zur Rekontextualisierung führen können (Abschnitt 2.4). Das sind die Grundlagen für die empirische Untersuchung.

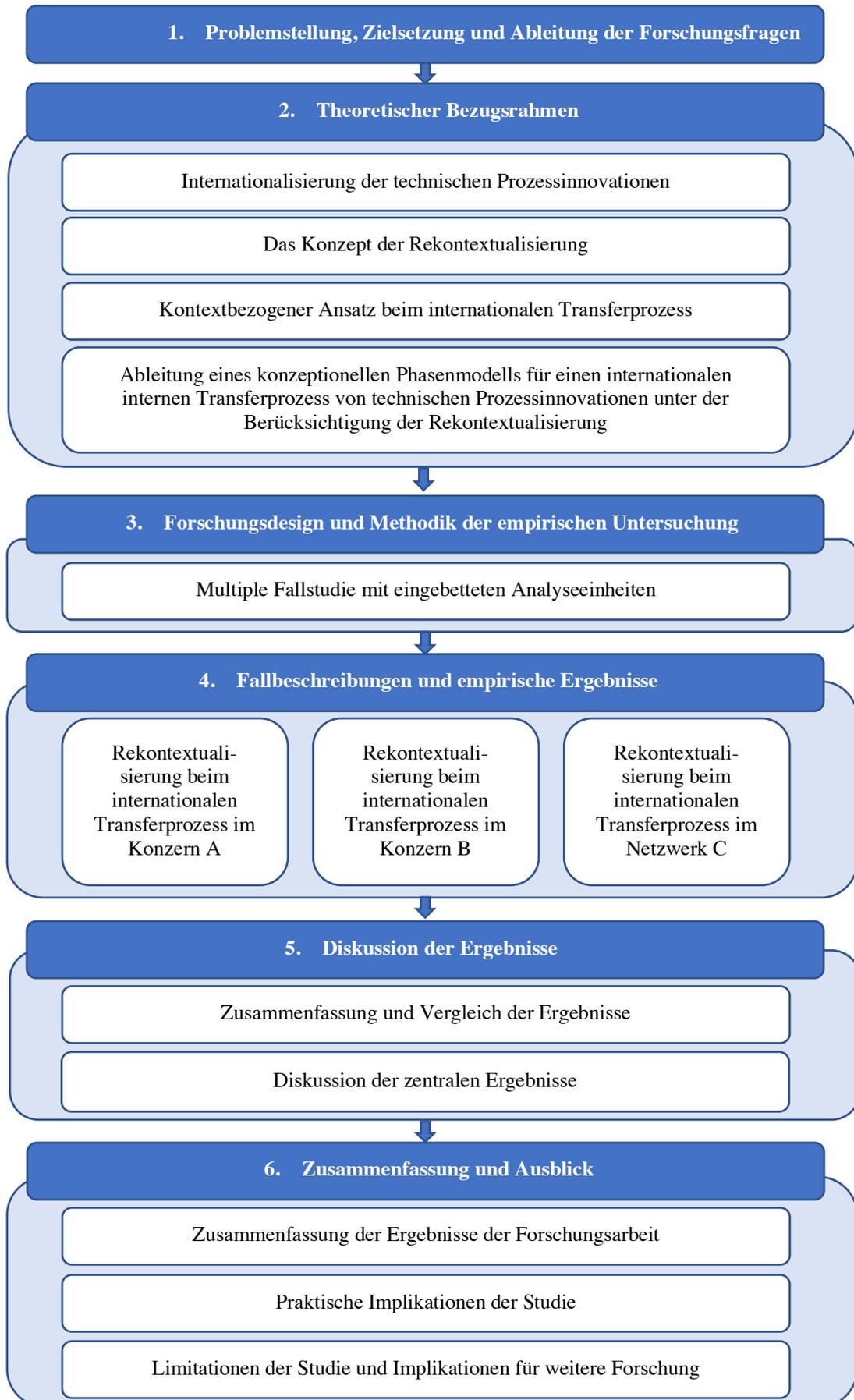
*Kapitel 3* stellt die Methodik der empirischen Untersuchung vor. Es werden die Methoden- und Fallauswahl begründet (Abschnitte 3.1 und 3.2) sowie die Prozesse der Datenerhebung und -auswertung beschrieben (Abschnitte 3.3 und 3.4). Der Abschnitt 3.5 fasst die wichtigsten Aspekte des Forschungsdesigns zusammen.

*Kapitel 4* reflektiert die Ergebnisse der empirischen Untersuchung. Abschnitte 4.1, 4.2 und 4.3 präsentieren die Ergebnisse der drei untersuchten Fälle. Dabei werden die Transferprozesse in drei Unternehmen beschrieben und die Rekontextualisierungsfälle in den Transferprozessphasen analysiert und abhängig von der Ursache der Rekontextualisierung verschiedenen Ebenen zugeordnet.

*Kapitel 5* fasst die Ergebnisse der Forschungsarbeit zusammen, um sie zu vergleichen und zu diskutieren. In den Abschnitten 5.1 und 5.2 werden die Ergebnisse der drei untersuchten Fälle verglichen und die Zusammenhänge sowie die daraus resultierenden Verlaufsmuster der Rekontextualisierungsprozesse in unterschiedlichen Transferphasen dargestellt und interpretiert. Abschnitt 5.3 synthetisiert in der Diskussion die zentralen Ergebnisse aus der theoretischen und der empirischen Untersuchung.

Die Arbeit endet mit einer Schlussbetrachtung (*Kapitel 6*). Darin sind die Forschungsergebnisse zusammengefasst (Abschnitt 6.1), und es werden die praktischen Implikationen der Arbeit im Überblick erörtert (Abschnitt 6.2) sowie ihre Limitationen samt den theoretischen Implikationen und Anregungen für weitere Forschung reflektiert (Abschnitt 6.3).

**Abbildung 1:** Aufbau der Forschungsarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

## 2. Theoretischer Bezugsrahmen und konzeptionelle Vorüberlegungen

Zu den Problematiken, die in jüngerer Vergangenheit Gegenstand der internationalen Managementforschung waren, zählen die Erreichung von globalen Wettbewerbsvorteilen durch multinationale Unternehmen sowie die Erhaltung der globalen Konkurrenzfähigkeit (siehe Teece 2014). Die Digitalisierung der internen Prozesse durch technologische Innovationen gilt dabei als ein wichtiger Baustein und als Quelle der Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Zhang und Lado 2001, Jones et al. 2003, Paul et al. 2003).

Technische Prozessinnovationen werden durch internationale Transferprozesse transformiert. Für den Nachvollzug dieser Vorgänge werden Ergebnisse aus vier Forschungsbereichen analysiert und miteinander kombiniert: Internationalisierung der Informationssysteme, Rekontextualisierungs- und internationale Transferprozessforschung (also Studien zu Wissenstransfer, Transfer der Unternehmenspraktiken und internationale Implementierung der Softwareanwendungen) sowie das *Change Management* (siehe Abbildung 2).

Um die relevanten Forschungsbeiträge zu den obengenannten Themen zu identifizieren und anschließend zu analysieren, wurde eine systematische Literaturanalyse (für weitere Informationen siehe Fink 2014) durchgeführt. Diese erlaubt es, die Erkenntnisse neu zu untersuchen und zu interpretieren (vgl. Eisend 2014: 4). Für die systematische Literaturanalyse zur Rekontextualisierung wurden hauptsächlich zwei Online-Literaturdatenbanken für wissenschaftliche Beiträge genutzt: *Web of Science* (siehe Tabelle 1) und *Scopus* (siehe Tabelle 2). Da in der bisherigen Literatur zur Transferforschung der Rekontextualisierung ähnliche Prozesse außerdem als *Hybridisierung*, *Adoption* bzw. *Adaptation* bezeichnet wurden, wurden diese als potentielle Synonyme berücksichtigt und ihre Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen überprüft. Die Anzahl der für diese Arbeit ausgewählten und analysierten Beiträge sowie die Suchkriterien und Einschränkungen nennen die Tabellen 1 und 2. Die Ergebnisse der Literaturanalyse werden jeweils in den Abschnitten 2.1, 2.2 und 2.3 dargestellt.

Dieses Kapitel bringt nach der theoretischen Analyse der Forschungsergebnisse der genannten Forschungsrichtungen die Ableitung eines konzeptionellen Modells des internationalen Transferprozesses unter der Berücksichtigung der Rekontextualisierung für internationale Konzerne und Unternehmungsnetzwerke für die folgende empirische Untersuchung.

**Tabelle 1: Systematische Literaturanalyse in Web of Science**

Web of Science	Rekontextualisierung	Hybridisierung	Adoption	Adaptation
Topic or Title	430	465 707	18 573	529 841
<u>Sprache:</u> Englisch, Deutsch, Russisch	319	454 751	16 654	498 014
<u>Research Area:</u> Business Economics, Cultural Studies, (International Relations, Operation research management science, management science)	30	652	2 969	10 669
<u>Einschränkung:</u> Transfer, MNC, Multinational, Practice, Subsidiary		Transfer: 20 MNC: 3 Multinational: 20 Practice: 64	Transfer: 62 MNC: 4 Multinational: 39 Subsidiary: 18	Transfer: 229 Subsidiary: 94
Analyse vom Abstrakt	17	Transfer: 11 MNC: 1 Multinational: 5 Practice: 1	Transfer: 13 MNC : 3 Multinational:12 (6 neu), subsidiary: 10 (2 neu)	Transfer: 44 (37 neu) Subsidiary: 26 (7 neu)
Voraussichtlich relevante Artikel	17	18	25	44

Quelle: Eigene Darstellung

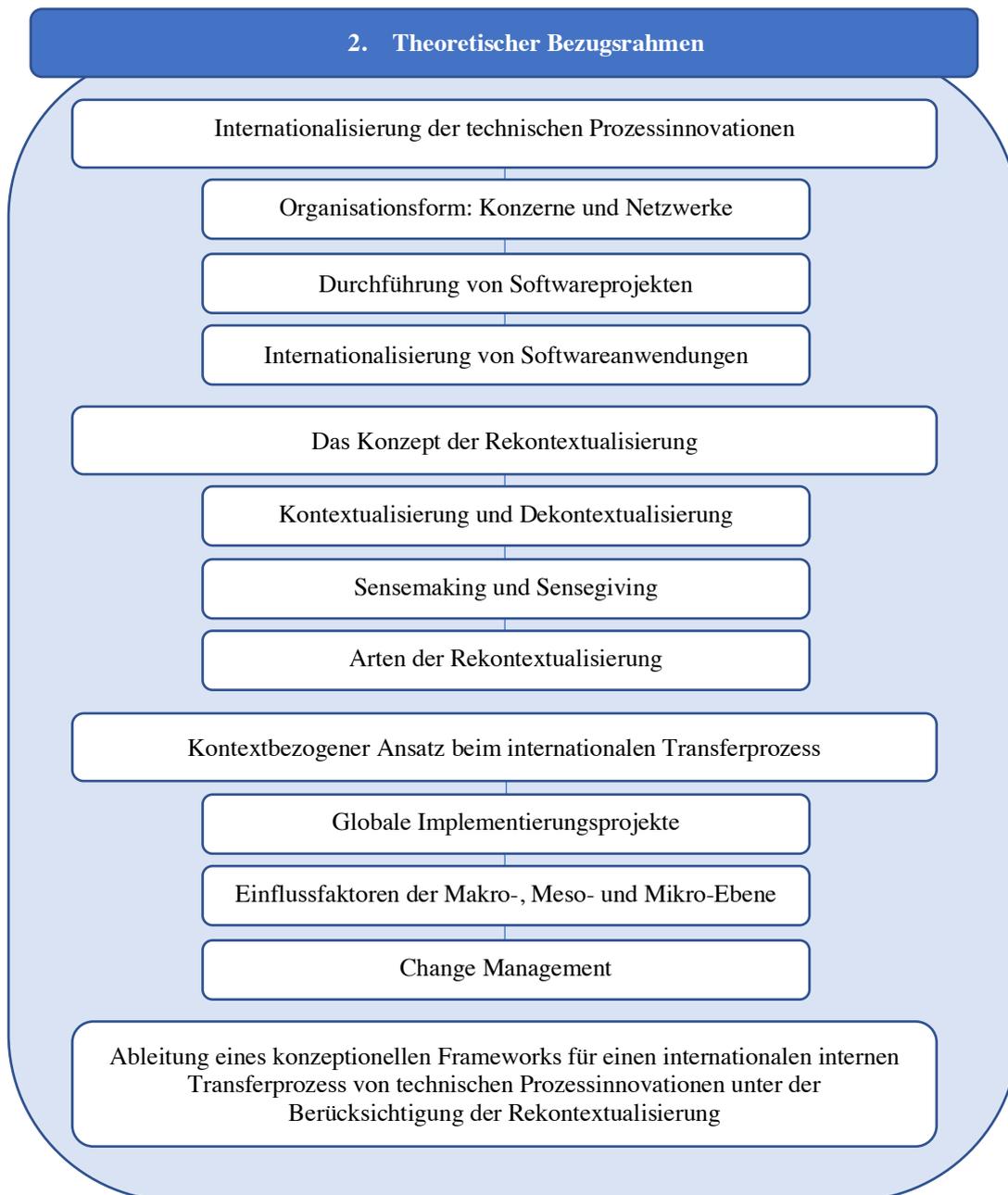
**Tabelle 2: Systematische Literaturanalyse in Scopus**

Scopus	Rekontextualisierung	Hybridisierung	Adoption	Adaptation
Article Title, Abstract, Keywords in Social Sciences & Humanities	470	16 246	54 669	96 020
<u>Sprache:</u> Englisch, Deutsch, Russisch	415	15 965	52 551	91 644
<u>Research Area:</u> Business, Management and Accounting	29	468 Article, Book, Book chapter: 406	15 618 Article, Book, Book chapter, Business article: 12 391	6 263 Article, Book, Book chapter, Business article: 5 043
<u>Einschränkung:</u> Transfer, Multinational, Subsidiary		Transfer: 52 Multinational: 36	Transfer: 1 576 Subsidiary: 152	Transfer: 645 Subsidiary: 157
Analyse vom Abstrakt	8	Transfer: 15 (3 neu) Multinational: 17 (3 neu)	33	36
Neu	3	6	23	10
Summe	20	24	48	54

Quelle: Eigene Darstellung

Zuerst wird eine Analyse der Internationalisierung und der internationalen Implementierung von technischen Prozessinnovationen in multinationalen Konzernen und Netzwerken im Abschnitt 2.1 durchgeführt. Im Abschnitt 2.2 wird das Konzept der Rekontextualisierung erläutert. Dann folgt im Abschnitt 2.3 eine Analyse der bereits existierenden Transferprozessmodelle und eine Übersicht der Faktoren der Makro-, Meso- und Mikro-Ebenen, die den Transferprozess beeinflussen können. Schließlich wird im Abschnitt 2.4 ein konzeptionelles Framework für den Transferprozess unter der Berücksichtigung der Rekontextualisierung für die anschließende empirische Untersuchung entwickelt.

**Abbildung 2:** Die Bausteine des theoretischen Bezugsrahmens



Quelle: Eigene Darstellung

## **2.1. Internationalisierung der Innovationen in multinationalen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken**

Internationale Unternehmen agieren in unterschiedlichen Märkten, Ländern, und Kulturen. Globalisierung bedeutet, dass Produktion und Vertrieb an weltweit unterschiedlichen Standorten stattfinden. Unabhängig vom Standort stehen die internationalen Konzerne vor der Herausforderung, trotz der Unterschiede in den lokalen Markterfordernissen und -ressourcen überall gleiche Qualität und Standards der Produkte und der Services zu liefern und ein einheitliches Unternehmensauftreten zu präsentieren. Um dieser Herausforderung zu begegnen, gleichzeitig die Tochtergesellschaften besser zu kontrollieren und zu koordinieren (vgl. Jaussaud und Schaaper 2006), Risiken zu minimieren (vgl. Brenner 2009), Kosten zu sparen (vgl. Becker-Ritterspach 2009), die Komplexität des Unternehmens zu reduzieren sowie Effizienz zu steigern (vgl. Schotter und Beamish 2011: 221f.) und wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Tatsumoto et al. 2011), führen international aktive Unternehmen einheitliche Prozesse und Praktiken in den lokalen Niederlassungen weltweit ein. Dieser Prozess der Verwaltung von auswärtigen Niederlassungen und der Ausbreitung fort vom ursprünglichen Heimatmarkt in ausländische Märkte wird in der Forschung als *Internationalisierung* definiert (vgl. Blankenburg Holm et al. 2009).

Eine der Probleme bei der Internationalisierung und Auswahl der dazu passenden Strategie ist häufig, dass die Unternehmen dabei nicht immer die kulturellen und institutionellen Unterschiede beachten. *“As the firm internationalizes, however, it also builds a network of operations that is not just geographically and functionally dispersed, but one that is also culturally distant from the country of origin”* (Williams 2011: 283). Bei diesem Prozess ist es notwendig, sich den Menschen und Bedingungen an dem neuen Standort mit einer ethnorelativistischen statt einer ethnozentrischen Einstellung zu nähern (vgl. Barmeyer 2012a). Vorgehen und Wahl der Internationalisierungsstrategie des internationalen Unternehmens sind geprägt von den kulturellen Werten seines Ursprungslandes (vgl. Nakhle 2011: 83), dem Unternehmenstyp und der lokalen Situation auf den Märkten.

### **2.1.1. Arten der Unternehmensorganisation: Konzerne und Netzwerke**

International agierende Unternehmen können, auch abhängig von der rechtlichen Form der Unternehmensorganisation und -struktur, unterschiedliche Internationalisierungsstrategien verfolgen. Diese Forschungsarbeit analysiert Unternehmen mit unterschiedlichen Organisationsstrukturen – Konzerne und Netzwerke<sup>2</sup> –, um die Durchführung eines internationalen Transferprozesses zu vergleichen und festzustellen, wie die

---

<sup>2</sup> Begriff „Netzwerk“ wird in dieser Forschungsarbeit im Sinne eines Unternehmungsnetzwerkes verwendet

Unternehmensorganisation die Rekontextualisierung bei dem internationalen Transferprozess von Innovationen beeinflusst.

Die Organisationsforschung hat die unterschiedlichen Konzerntypen und das Konzernmanagement analysiert (siehe z. B. Sydow 2001, Scheffler 2005, Theisen 2000, Mellewig 1995). §18 (1) AktG definiert Konzerne folgendermaßen: „Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen.“ Dank der einheitlichen Leitung werden die unternehmenspolitischen Handlungsmöglichkeiten im Konzern in der Regel vom Mutterkonzern bestimmt (vgl. Sydow 2001: 275f.). Gerade ein sogenannter Beherrschungsvertrag zwischen den Unternehmen schreibt die führende Rolle des Mutterkonzerns fest, der die Strategie, Entwicklung und Ausstattung vorgibt. Die Tochtergesellschaften stehen im Abhängigkeitsverhältnis zu dem Mutterkonzern und sind üblicherweise entscheidungsgebunden.

Eine weitere Organisationsform stellen die Netzwerke der rechtlich unabhängigen Unternehmen dar:

„Unternehmensnetzwerke stellen eine letztlich auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, oftmals jedoch von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich (1) durch eine spezielle Art von (Netzwerk-) Beziehungen auszeichnet, (2) einer unternehmungsübergreifenden Reflexivität Ausdruck verleiht und (3) auf einer Austauschlogik basiert, die sich von jener des Marktes wie auch jener der Hierarchie unterscheidet [...]“ (vgl. ebd.: 278).

Ein Unternehmensnetzwerk kann u. a. aus dem Zusammenschluss von Konzernen hervorgehen. In solchen strategischen Netzwerken wird von der fokalen Unternehmung die gemeinsame Strategie definiert (vgl. ebd.). Die einzelnen Unternehmen des Netzwerks verfügen allerdings über eine konstitutive organisationale Autonomie, was sie von den einheitlich geführten Konzernunternehmen unterscheidet (vgl. ebd.: 282). Demzufolge ist die für die Netzwerke aufgrund ihrer organisationalen Autonomie zutreffendere Form des strategischen Managements die der Verhandlung und Interaktion, im Gegensatz zu den Befehlen und Anweisungen, die bei Konzernen gegenüber ihren Tochtergesellschaften zulässig sind (vgl. ebd.: 288).

Sydow (2001) vergleicht beide Organisationsformen und differenziert die Merkmale von Konzernen und Netzwerken (Abb. 3). Anhand dieses Vergleichs wird deutlich, dass die Beziehungen zwischen Mutter- und Tochterkonzern stärker hierarchisch organisiert sind und deutlich weniger Autonomie bieten als die Beziehungen zwischen den Unternehmen eines Netzwerks. Das Beteiligungsinteresse und die fehlende autonome Exit-Option sowie hierarchische Durchsetzungsmöglichkeiten und einheitliche Leitung machen die

Beziehungen zwischen den Konzernunternehmen sehr anders als die Beziehungen zwischen den Unternehmen eines Netzwerks. Geringere Abhängigkeit in Netzwerkunternehmen soll zu höherer Notwendigkeit der Verhandlungen bei unternehmensweiten Aktivitäten, wie beispielsweise der internationalen Implementierung einer Software, führen.

**Abbildung 3:** Unterscheidung von Konzernen und Netzwerken

<i>Merkmale des Konzerns</i>	<i>Merkmale des Netzwerkes</i>
(auch) Beteiligungsinteresse, zumeist Mehrheitsbeteiligung	in der Regel kein Beteiligungsinteresse, allenfalls Minderheitsbeteiligung
keine autonome Exit-Option	ggf. faktisch sehr stark eingeschränkte Exit-Option
hierarchische Durchsetzungsmöglichkeit, ggf. sogar Pflicht zur Konzernleitung	allenfalls hierarchie-ähnliche Durchsetzungsmöglichkeit
Inklusion aller Unternehmensaktivitäten unter die einheitliche Leitung	typischerweise nur (Partial-)Inklusion bestimmter Unternehmensaktivitäten
hierarchie-interner, allenfalls marktähnlicher Wettbewerb im Konzern	Marktwettbewerb, der aber netzwerkweit reguliert ist

Quelle: Sydow (2001: 282)

In der Transfer- und Implementierungsforschung wurden multinationale Unternehmen (siehe z. B. Appeldorn 1997, Kostova 1999, Montazemi et al. 2012, Alamzeb et al. 2013, Andrews und Chompusri 2013) und Joint Ventures (siehe z. B. Carrillo 1996, Grønhaug et al. 1999) sowie soziale Organisationen (siehe z. B. Lauder et al. 1999, Guzman et al. 2015) untersucht. Eine hinlängliche Analyse der Prozesse und Aktivitäten in Unternehmungsnetzwerken bei der Internationalisierung und bei internationalen intraorganisationalen Transferprozessen fehlt bisher. Allerdings verfügen internationale Unternehmungsnetzwerke über zahlreiche Erfahrungen in internationalen Transfer- und Implementierungsprojekten. Unterschiedliche Strategien der Konzerne und der Unternehmungsnetzwerke, Entscheidungen zu treffen, sowie unterschiedliche Abhängigkeitsverhältnisse können die Ergebnisse der internen internationalen Transferprozesse und Lösungen bei etwaigen Inkompatibilitäten beeinflussen. Daher werden in der vorliegenden Forschungsarbeit sowohl Konzerne, als auch Unternehmungsnetzwerke betrachtet und miteinander verglichen.

### 2.1.2. Strategien der Internationalisierung

Strategien der Internationalisierung in weltweit agierenden Unternehmen, unabhängig von der Unternehmensstruktur, wurden von Perlmutter (1969) beschrieben, der drei mögliche idealtypische Strategien für die Internationalisierung und das Vorgehen in Unternehmen behandelt sowie die Folgen dieser Prozesse für die Kommunikation und Beziehungen zwischen dem Mutter- und dem Tochterunternehmen analysiert.

Bei der ethnozentrischen Strategie – auch als exportierende Strategie bezeichnet (Taylor et al. 1996) – werden Standards, Praktiken und Prozesse aus dem Mutterunternehmen in die ausländischen Tochtergesellschaften in gleicher Form übertragen. Einheitlichkeit der von den Führungskräften repräsentierten Werte, Interessen und Meinungen wird oft ermöglicht, indem höhere Positionen auch im Ausland von Akteuren aus dem Mutterland besetzt werden. Nationale Unterschiede bleiben unberücksichtigt, weil angenommen wird, dass diese Prozesse weltweit identisch funktionieren (vgl. Perlmutter 1969: 12). Die unterschiedlichen ausländischen Tochtergesellschaften pflegen im Regelfall keinen oder allenfalls geringen Kontakt zueinander. Ethnozentrismus gilt als „Haltung, die unreflektiert Normen und Auffassungen der eigenen Gruppe oder Gesellschaft auf andere überträgt“ (Barmeyer 2012a: 105). Die Problematik dieses Vorgehens besteht darin, dass Werte, Praktiken und Prozesse des Ursprungslandes für selbstverständlich und richtig gehalten werden (vgl. ebd.), und kulturelle Andersartigkeit als persönlicher Mangel wahrgenommen wird (vgl. Köppel 2007: 78ff.). Fehlendes Feedback und die Nichtbeachtung der lokalen Bedürfnisse machen die Strategie wenig effektiv (vgl. Perlmutter 1969: 16). Der Grund für den Auswahl dieser Strategie sind die durch Standardisierung garantierten niedrigeren Kosten (vgl. Becker-Ritterspach 2009: 58).

Als zweite Internationalisierungsstrategie identifiziert Perlmutter (1969: 12) die polyzentrische Strategie: „*Polycentric firms are those which, by experience or by the inclination of a top executive (usually one of the founders), begin with the assumption that host-country cultures are different and that foreigners are difficult to understand.*“ Dieses Vorgehen – auch als *adaptive Strategie* von Taylor et al. (1996) bezeichnet – stellt das Gegenteil der ethnozentrischen Strategie dar und wird durch die Dezentralisierung der Prozesse und Praktiken ausgeübt, d. h. die einzelnen lokalen Unternehmen entwickeln eigene Techniken, Prozesse und Praktiken. Es wird dabei angenommen, dass die Vertreter der Landeskulturen über das notwendige Wissen über die eigenen Kulturen und Gesellschaften verfügen und daher die notwendigen Entscheidungen am Standort übernehmen sollen (vgl. Perlmutter 1969: 12f.). Die Problematik dieser Strategie rührt von dem Ethnozentrismus auf Ebene der lokalen Manager (vgl. ebd.: 13) und äußert sich durch

Doppelarbeit sowie die dadurch verursachten Kosten und die damit verbundene Ineffektivität (vgl. ebd.: 16).

Schließlich existiert die geozentrische Strategie – die *integrative Strategie* nach Taylor et al. (1996). Das ist die Anwendung der am besten passenden Ressourcen (Praktiken, Mitarbeiter, Prozesse, Entwicklungen) für unterschiedliche Lösungen unabhängig von dem Standort oder der Nationalität, sodass jedes lokale Unternehmen entsprechend seiner Kompetenz zur bestimmten Problemlösung beiträgt (vgl. Perlmutter 1969: 13). Im Gesamtunternehmen werden dann unternehmensweit geltende Standards etabliert, die aber lokal modifizierbar sind (vgl. Nakhle 2011: 83). Kommunikation der Tochtergesellschaften untereinander oder zwischen einer von ihnen und der Muttergesellschaft ist hierfür eine unverzichtbare Voraussetzung für den Erfolg der Strategie. Das verlangt zwar höhere Ausgaben für die Kommunikation und mehr Zeitaufwand für den Entscheidungsprozess, doch wird dieser Einsatz der besten Kompetenzen mit größerem Gewinn honoriert (vgl. Perlmutter 1969: 16). Taylor et al. (1996) untersuchen die Internationalisierungsstrategien bei Einführung des strategischen Personalmanagements und nennen die wichtigen Kriterien bei der Wahl der Internationalisierungsstrategie: Das sind u. a. die Generalisierbarkeit der Praktiken und dadurch ermöglichte Anwendung in unterschiedlichen nationalen und kulturellen Kontexten (vgl. ebd.: 970), frühere Erfahrungen (vgl. ebd.: 970f.) sowie Charakteristika des Tochterunternehmens (strategische Rolle für das multinationale Unternehmen). Als weiteres Kriterium für die Wahl der Strategie gilt der Grad der Ähnlichkeit zwischen Mutter- und Tochterunternehmen (vgl. ebd.: 974), der seinerseits von den kulturellen und gesetzlichen Kontexten der Länder und der Art der Tochterunternehmensgründung abhängig ist (vgl. ebd.: 976f.). Auf der Mitarbeiterebene soll die Fokusgruppe richtig ausgewählt werden, sich ausschließlich auf die lokalen Manager zu fokussieren kann laut der Autoren fehlerhaft sein (vgl. ebd.: 978f.).

In dieser Forschungsarbeit werden internationale Konzerne und Unternehmungsnetzwerke betrachtet, die die geozentrische Internationalisierungsstrategie anwenden. Hierbei werden die transferierten Innovationen bei Bedarf jeweils dem lokalen Kontext angepasst, dennoch bleibt Standardisierung erstrebenswert. Diese Spannung zwischen der Lokalisierung und Standardisierung bietet eine Forschungs- und Analyserelevanz für die Rekontextualisierung beim internationalen Transferprozess von Innovationen.

### **2.1.3. Innovationen in international agierenden Unternehmen**

Durch Wettbewerb, technologische Entwicklungen und rechtliche sowie wirtschaftliche Veränderungen entsteht ein dynamisches Geschäftsumfeld. Innovationsfähigkeit ist für Unternehmen angesichts dieser ständigen Veränderungen unverzichtbar für ihr Überleben (vgl. Banbury und Mitchell 1995, Tidd et al. 2001, Crossan und Apaydin 2010). Goffin et

al. (2013: 19) deuten den technologischen Fortschritt, veränderliche Kundenbedürfnisse, die Entwicklung der Konkurrenz und ein dynamisches Geschäftsumfeld als die Innovation erzeugenden Marktveränderungsfaktoren. Diese transformieren die Märkte und müssen unbedingt aufmerksam verfolgt und analysiert werden (vgl. ebd.), damit die Führungskräfte eine geeignete Strategie für die Unternehmensentwicklung wählen und das Unternehmen rechtzeitig der neuen Situation anpassen. Das wirtschaftliche Umfeld ändert sich kontinuierlich und Unternehmen sind vor die Herausforderung gestellt, sich den Veränderungen anzupassen bzw. diese vorausszusehen und mitzugestalten. Die Aufgabe, den Erfolg und Gewinn des Unternehmens zu steigern, sorgt für Innovationsbedarf (vgl. Hauschildt und Salomo 2011).

#### *Definition und Klassifizierung von Innovationen*

Innovation wird als „[...] Entwicklung und Durchsetzung neuartiger Problemlösungen verstanden, die zu sprunghaften Veränderungen führen.“ (Fichter 2014: 63) Dies bedeutet, dass eine Innovation für ein konkretes betrachtetes Unternehmen eine neuartige Idee, Praktik oder Artefakt ist (vgl. Zaltman et al. 1984). Innovationen verbessern eindeutig die Problemlösungen, an deren Stelle sie treten (vgl. Walgenbach 2014: 92f.). Dementsprechend müssen sie nicht ausschließlich etwas völlig Neues sein, sondern können ebenfalls eine Modifizierung des bereits Vorhandenen darstellen (vgl. Goffin et al. 2013: 28). Dabei ist die Tatsache, dass etwas als neuartig aufgefasst wird, wichtiger als tatsächliche Originalität (vgl. Tidd et al. 2001: 8, Goffin et al. 2013: 30).

*“Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems.”* (Crossan und Apaydin 2010: 1155) (kursiv im Original)

Die Klassifizierung von Innovationen in Bezug auf deren Neuheit beurteilt ihre Abweichung vom bisherigen Output oder Verfahren. Dieses Kriterium differenziert zwischen radikalen Innovationen, auch als Durchbruch- oder Pionierinnovationen bezeichnete (vgl. Maier 1995, Buchholz 1996, Gerybadze 2004), mit revolutionärer oder radikaler Erneuerung, und inkrementellen Innovationen, die bereits etablierte Produkte und Prozesse verbessern (vgl. Ghosh et al. 2017). Beide Formen können je nach der Unternehmens- und Wettbewerbssituation und abhängig von ihrem jeweiligen Ziel erfolgsversprechend und bedeutsam sein (vgl. Gersch et al. 2014: 180ff.).

Innovationen sind stets mit einem Veränderungsprozess verbunden, der sich individuell in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens ereignen kann. Es kann sich dementsprechend um neue Prozesse, Produkte oder Verfahren handeln, die im Unternehmen erstmals eingeführt werden. Dementsprechend betreffen die Innovationen unterschiedliche

Akteure und sind entweder auf das Unternehmen selbst (wie z. B. Prozessinnovationen) oder auf den Markt (wie z. B. neue Produkte) gerichtet. In der Innovationsforschung sind mehrere Typologien von Innovationen vorhanden.

Meeus und Edquist (2006) differenzieren zwischen Produktinnovationen (*was* wird hergestellt – Produkte und Service) und Prozessinnovationen (*wie* wird etwas hergestellt). Letztere sind nochmals in technische und organisationale Innovationen unterteilt. Produktinnovationen werden meist entwickelt, wenn Kunden neue Produkte verlangen oder Unternehmen neue Märkte einnehmen wollen. Prozessinnovationen dienen hingegen primär dem Ziel, intern Lieferzeiten zu reduzieren, operationale Kosten zu senken und/ oder Flexibilität zu steigern (vgl. Boer und During 2001, Damanpour und Aravind 2006: 41).

In OECD/Eurostat (2005) werden vier Innovationstypen unterschieden:

- Produktinnovation “[...] *involves new or significantly improved characteristics of the service offered to customers [...]*” (ebd.: 53)
- Prozessinnovation “[...] *involves new or significantly improved methods, equipment and/or skills used to perform the service [...]*”(ebd.)
- Organisationale Innovation “[...] *involves the first use of new organisational methods in the firm’s business practices, workplace organisation or external relations [...]*“(ebd.: 55)
- Marketing-Innovationen betreffen “[...] *the implementation of new marketing methods. These can include changes in product design and packaging, in product promotion and placement, and in methods for pricing goods and services.*” (ebd.: 17)

Birkinshaw et al. (2008) definieren als weiteren Typ *Management-Innovationen*. Das sind Veränderungen in Managementpraktiken, -strukturen und -prozessen, die das Unternehmen bei der Zielerreichung unterstützen. Weitere Innovationsforscher (Dreher et al. 1995, Damanpour und Evan 1984, Anderson und King 1993, Totterdell et al. 2002, Dreher et al. 2006, Armbruster et al. 2008) unterscheiden folgende Innovationsarten:

- Technische Innovationen (z. B. neue Produkte oder Produktionsmethoden);
- nicht-technische Innovationen (z. B. neue Organisationsformen, neue Märkte);
- Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen (z. B. neue Produkte oder Services, wo der Schwerpunkt auf dem Markt liegt) sowie
- Prozessinnovationen (z. B. neue Produktionsmethoden oder neue Organisationsformen – interorganisationaler Schwerpunkt).

Laut dieser Klassifizierung können Produkt- und Prozessinnovationen technischer als auch nicht-technischer Natur sein. Prozesstechnologien unterscheiden sich zudem von den

Produkttechnologien, da sie der Leistungserstellung dienen, ohne selbst Bestandteil der Leistung zu sein (vgl. Gerpott 2005: 26). Damanpour et al. (2009) differenzieren bei den organisationalen Innovationen zwischen technischen und administrativen Prozessinnovationen. Administrative Innovationen „[...] *are indirectly related to the basic work activity and more directly related to its managerial aspects such as organizational structure, administrative processes, and human resources.*“ (Crossan und Apaydin 2010: 1169) Technische- und Produktinnovationen sind mehr standardisiert und branchenspezifisch, die Administrativ- und Prozessinnovationen haben hingegen organisationspezifischen Charakter und lassen sich ohne weitreichende Anpassungen nicht auf andere Organisationen übertragen (vgl. Damanpour und Evan 1984, Damanpour 1996, Damanpour und Gopalakrishnan 2001). Armbruster et al. (2008: 646) unterscheiden bei den organisationalen Innovationen strukturelle Typen, die Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Hierarchien und Informationsströme sowie strukturelle Funktionalitäten verändern, von den prozeduralen, die Routinen, Prozesse und den Betrieb allgemein betreffen.

Bisher haben Studien meist Produktinnovationen untersucht (siehe z. B. Damanpour und Aravind 2006, Dreher et al. 2006, Kirner et al. 2006, Pollock et al. 2007, Pollock und Williams 2009, Crossan und Apaydin 2010), Prozessinnovationen hingegen standen seltener im Fokus (vgl. Crossan und Apaydin 2010). Jedoch sind Prozessinnovationen strategisch unverzichtbar, weil sie Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu etablieren helfen, wenn durch sie Services und Produkte schneller, preiswerter und in besserer Qualität produziert werden (vgl. Tidd et al. 2001: 5). Prozessinnovationen basieren im Gegensatz zu den Produktinnovationen auf dem implizitem Wissen (*tacit knowledge*) und sind vergleichsweise komplex, dies führt zur Verlangsamung ihrer Implementierung (vgl. ebd.: 8).

Während Produktinnovationen recht einhellig von der Forschung definiert werden, gilt das für Prozessinnovationen und organisationale Innovationen weniger. OECD/Eurostat (2005) unterscheidet Prozessinnovationen und organisationale Innovationen. Hingegen fassen Armbruster et al. (2008) als organisationale Innovationen die nicht-technischen Prozessinnovationen, die sie in prozessuale und strukturelle sowie intra- und interorganisationale Formen unterteilen. Damanpour (1987) differenziert bei den organisationalen Innovationen administrative, technische und weitere Innovationen und empfiehlt, verschiedene Arten der organisationalen Innovationen zu unterscheiden, weil sie jeweils verschiedene Attribute besitzen, sodass jeweils individuelle Prozesse bei ihrer Implementierung erforderlich sind. Tavassoli und Karlsson (2015: 1890) definieren organisationale Innovationen als „[...] *innovations involving changes in the routines of firms*

*aiming at improving the efficiency, productivity, profitability, flexibility and creativity of a firm using disembodied knowledge [...]*”, wodurch Änderungen der internen Prozesse ebenfalls erfasst werden. Prozessinnovationen sollen Effizienz steigern, und sie ermöglichen sicherere, schnellere, kostengünstigere und qualitativ hochwertigere Leistungserbringung. Die Grenze zwischen den organisationalen und den Prozessinnovationen ist damit in der bisherigen Forschung nicht klar definiert. Nach Ansicht von Hollen et al. (2013) sind technische Prozessinnovationen und organisationale Innovationen zuweilen miteinander verknüpft.

Unterschiedliche Innovationsarten hängen häufig miteinander zusammen: Die Herstellung neuer Produkte (Produktinnovationen) kann unmittelbar die Implementierung neuer Prozesse (Prozessinnovationen) verlangen oder bewirken. Wenn in einem Unternehmen neue Prozesse in der täglichen Arbeit etabliert werden, die nicht direkt mit der Herstellung der Produkte oder der Leistungserbringung verbunden sind (etwa Personalmanagement- oder Einkaufsprozesse), zieht das häufig Änderungen in der Struktur, also organisationale Innovationen nach sich.

#### *Software als technische organisationale Prozessinnovation*

Zum Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) gehören Aktivitäten für die Bereitstellung und Verwertung von neuen Technologien in Produkten oder Prozessen, die im Unternehmen selbst oder von externen Institutionen entwickelt wurden und die nachhaltig und signifikant den wirtschaftlichen Erfolg stärken (vgl. Gerpott 2005: 57f.). Zu den Aufgaben des TIM zählt die Einführung neuer Technologien, um die bisher verwendeten abzulösen (vgl. ebd.: 60). Unabhängig vom aktuellen Erfolg sollen Unternehmen die technologischen Innovationen rechtzeitig identifizieren und implementieren, denn verpasste technologische Entwicklungen gefährden die Existenz von Unternehmen (vgl. ebd.: 4ff.). *„Technological innovations, therefore, occur as a result of the use of a new tool, technique, device, or system. They produce changes in products or services, or in the way those products are produced or services are rendered.”* (Damanpour 1987: 677) Technische Prozessinnovationen implizieren die Verwendung von neuen Materialien, neuer Ausstattung oder neuer Software für die Services oder Produktion des Unternehmens (vgl. Ettlé und Reza 1992, Damanpour und Gopalakrishnan 2001, Meeus und Edquist 2006).

Die vierte industrielle Revolution – auch Industrie 4.0 genannt – erfordert von den Unternehmen neben Strategien für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen auch Veränderungen der internen Strukturen und Prozesse. Technische Prozessinnovationen, in diesem Fall Softwareanwendungen, sind zu einem nicht wegzudenkenden Bestandteil der täglichen Arbeit geworden, wurden in die internen Prozesse integriert und haben sowohl

Organisationsstruktur als auch Geschäftsmodelle zu Veränderungen gebracht (vgl. Sandler 2013, Russwurm 2013). „Irgendwann ist in beinahe jedem Unternehmen der Punkt erreicht, an dem die Software eben nicht mehr etwas ist, was dazu kommt und berücksichtigt werden muss, sondern schlicht und einfach: die Hauptsache, die alles andere betrifft oder sogar bestimmt.“ (Sandler 2013: 14f.) Interne Prozesse, sowohl leistungsbezogene, wie die Durchführung eines Audit, als auch rein interne, wie beispielweise Energieeinkauf oder Reisekostenabrechnung, erleben durch die Digitalisierung eine Umwandlung von manuellen Prozessen zu softwaregestützten Lösungen.

In der vorliegenden Forschungsarbeit werden Softwareanwendungen als technische Prozessinnovationen betrachtet, die auf die Effizienzsteigerung der alltäglichen Arbeit der internationalen Konzerne und Unternehmungsnetzwerke ausgerichtet sind und sich dadurch mit den organisationalen Innovationen überschneiden. Der internationale Transfer, Implementierung und das Ausrollen der technologischen Software-Projekte in multinationalen Unternehmen wurde in Studien zu Software und Technologien (siehe z. B. Soh et al. 2000, Scott und Vessey 2002, Sheu et al. 2003, Lehmann und Gallupe 2005, Govindaraju 2012, Parry et al. 2015, Malaurent und Avison 2015, Malaurent und Avison 2016) sowie teilweise in der Rekontextualisierungsforschung (siehe z. B. Brannen et al. 1999, Värlander et al. 2016) untersucht. Letztere jedoch betrachten nur in einem geringen Ausmaß die Anpassungen, denen die Software als Objekt des Transfers unterliegt. Im Gegensatz dazu werden in den Software- und Technologiestudien die Veränderungen der Software (technologiebezogen) untersucht. Diese Forschungsergebnisse können dementsprechend für die Weiterentwicklung des Rekontextualisierungskonzeptes bezogen auf Informationssysteme, zu denen auch Software gehören, verwendet werden. Die Rekontextualisierung von Software bei internationalen intraorganisationalen Transferprozessen in multinationalen Unternehmen stellt ein relevantes Forschungsfeld dar, weil Softwareentwicklung und Digitalisierung weiter an Relevanz für multinationale Unternehmen gewinnen, und Projekte wie die internationale unternehmensweite Softwareimplementierung in der Zukunft zunehmen werden.

#### **2.1.4. Durchführung von Software-Projekten in Unternehmen**

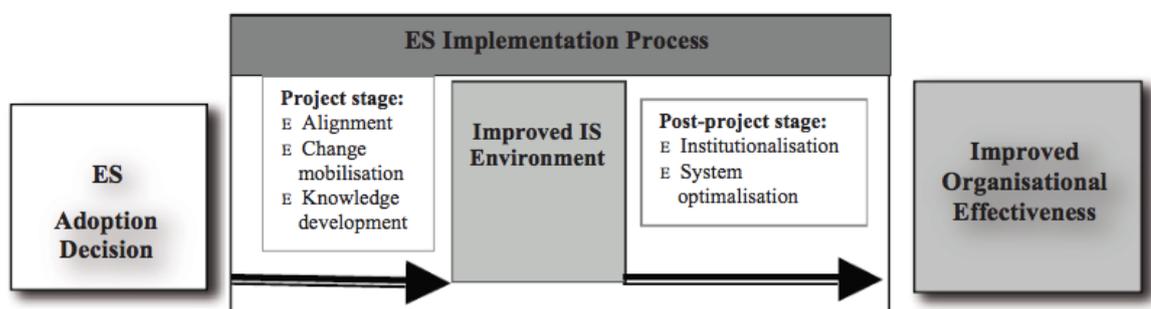
Bei Untersuchungen von internationalen Transferprozessen von Wissen, Praktiken oder Technologie erhält die Implementierungsphase viel Aufmerksamkeit. In der vorliegenden Arbeit soll hingegen untersucht werden, wo Rekontextualisierung sich zudem in weiteren Transferphasen ereignet und wie sie das Gesamtprojekt beeinflusst. Deshalb werden zuerst die allgemeinen Phasen von Softwareprojekten und dann die von Transferprojekten beschrieben.

Als Beispiel für Durchführung von Softwareimplementierungsprojekten wird nun die Implementierung eines *Enterprise-Resource-Planning-Systems* (ERP) betrachtet. Der Grund dafür ist zum einen, dass ERP-Systeme in den letzten Jahren zu den am breitesten untersuchten Informationssystemen gehören (siehe z. B. Light 2005, Pollock et al. 2007, Pollock und Williams 2009, Govindaraju 2012, Sun et al. 2015, Malaurent und Avison 2015, Ali und Miller 2017, Haddara 2018, Sumner 2018) und in der vorhandenen Forschungsbeiträgen dementsprechend bereits viele Erkenntnisse zu diesem Thema existieren. Zum anderen lassen sich die Phasen für die Implementierung des ERP-Systems in einem Unternehmen auf diejenigen von anderen Softwarelösungen übertragen, weil ein ERP-System als eine komplexe Software die Herausforderungen der Implementierung unterschiedlicher Systeme erfasst.

Ein ERP-Implementierungsprojekt besteht im Regelfall aus folgenden Phasen: Entscheidung für die Einführung, Anschaffung, Implementierung, Verwendung und Wartung, Weiterentwicklung und Abschaffung (vgl. Ross und Vitale 2000).

Eine weitere idealtypische Darstellung der Implementierungsphasen eines Informationssystems am Beispiel eines ERP-Systems präsentiert Govindaraju (2012): Das Projekt beginnt mit der Entscheidung, ein ERP-System einzuführen und endet, sobald das System anwendungsbereit ist (siehe Abbildung 4). Während der Implementierung finden ein Anpassungsprozess, die Initiierung der Veränderung und die Wissensgenerierung statt. Mit Beginn der Anwendung setzt laut Govindaraju (2012) die Post-Projekt-Phase ein, die sich durch Institutionalisierung und Verbesserung des Systems auszeichnet. In dieser Phase wird das Informationssystem zur Normalität und zum integralen Teil im Alltagsgeschäft des Unternehmens.

**Abbildung 4:** Implementierung von Informationssystem



Quelle: Govindaraju (2012: 477)

Sun et al. (2015) untersuchen die Implementierung von ERP-Systemen in China und beschreiben fünf Phasen dieses Prozesses:

- Aufnahmebereitschaft des Unternehmens für ein ERP-System: Es wird die Verfügbarkeit der Ressourcen und die Zustimmung des Managements überprüft.

- Auswahl des ERP-Systems:
  - Auswahl eines Systems und des Dienstleisters<sup>3</sup>.
  - Identifizierung der Anforderungen des Unternehmens, der Kunden und der Geschäftspartner.
  - Sammeln und Analyse der Informationen über das Produkt, Roadmap, Funktionalitäten und Referenzen.
  - Evaluierung der vorhandenen Produkte und Dienstleister.
- ERP-Implementierung
  - Festlegung des Projektrahmens zur Installation des Systems.
  - Zusammenstellung des Projektteams.
  - Festlegung der Projektstandards und der -methodik.
  - Planung und Neugestaltung der Geschäftsprozesse.
  - Konfiguration.
  - Teste
  - Schulungen für die Nutzer.
- ERP – finale Vorbereitung
  - Integrations- und Lasttest, um die Funktionen der Software zu validieren.
  - Notfallwiederherstellungstest.
  - Evaluierung der Nutzerakzeptanz.
  - Abschluss der Nutzer-Schulungen.
  - Planung der Umstellung und Beginn der Anwendung.
- Start der Anwendung
  - Die Leistung des Systems wird durch Analyse der Leistung und des Feedbacks ausgewertet.
  - Eine Auswertung der Leistung soll alle sechs Monate stattfinden.
  - Verbesserung des Systems durch Reparaturen, Erweiterungen, Transformation.
  - Entwicklung von weiteren Funktionalitäten.
  - Abschaffung des Systems.

Wegen ihrer Komplexität verlangt die Programmierung von ERP-Systemen Fachkompetenzen. Daher wird dieses Produkt üblicherweise von Software-Dienstleistern gekauft. Im Falle der weniger komplexen Software oder, wenn das Unternehmen ein

---

<sup>3</sup> Für Analyse des Prozesses und der relevanten Faktoren für die Auswahl eines ERP-Systems siehe näher z. B. Haddara, M. (2018) 'ERP systems selection in multinational enterprises: A practical guide', *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(1), pp. 43-57.

Softwarehersteller ist, wird in der Phase der Softwarebeschaffung Eigenentwicklung als eine der Alternativen betrachtet.

Die Phasen für die Integration von Software in Unternehmen gemäß der wissenschaftlichen Literatur fasst Tabelle 3 zusammen. Dieses Phasenmodell wird in den folgenden Abschnitten um zusätzliche Phasen und Aktivitäten erweitert, sodass ein Phasenmodell für internationale interne Transferprozesse von Softwareanwendungen (Informationssysteme) im Abschnitt 2.4 als Vorlage für die empirische Untersuchung dieser Forschungsarbeit entwickelt wird.

Markus et al. (2000) untersuchen und beschreiben Probleme, die bei der Implementierung und Anwendung von ERP-Systemen auftreten können. Eines dieser Probleme ist die Modifikation von ERP-Systemen bei Unternehmen, die das System an lokale Prozesse anpassen. In manchen Fällen erweisen sich diese Modifikationen an der Software als unnötige und durch ursprünglich fehlendes Verständnis der Software hervorgerufene Anpassungen (vgl. ebd.: 259).

Der Unterschied zwischen einem Transferprozess und der Erstintegration einer Software in nur einem Unternehmen ohne folgende oder bevorstehende Transferprozesse besteht darin, dass bei ersten mehrere Organisationen in den Prozess einbezogen sind (der Transferinitiator und das empfangende Unternehmen), die in unterschiedlichen Beziehungen zu einander stehen können, aber über einheitliche Systeme verfügen sollen. Die Innovation wird in das Empfängerunternehmen erstmals integriert. Deshalb eignen sich die beschriebenen Phasen und Aktivitäten für einen Transferprozess, sobald sie um hierfür typische Phasen und Aktivitäten erweitert werden.

Steht die Absicht, eine Software global zu verwenden, bereits am Anfang fest, also bei der Ideengenerierung oder Konzipierung, sind laut Akmanligil und Palvia (2004) bei Selbstentwicklung eine oder mehrere der Strategien der globalen Entwicklung der Informationssysteme verfügbar:

- Entwicklung an einem Standort mit einem internationalen Design-Team, sodass sich die Anforderungen aller Länder, die die Innovation anwenden werden, berücksichtigen lassen.
- Parallele Entwicklung: Subsysteme werden lokal entwickelt und anschließend miteinander verbunden. Bei manchen Unternehmen sammeln lokale Teams die Anforderungen vor Ort und versuchen anschließend, gemeinschaftlich eine allgemeingültige Struktur zu definieren.

**Tabelle 3:** Phasen der Integration einer Software im Unternehmen

<b>Entscheidung für die Einführung</b>	<b>Anschaffung</b>	<b>Implementierung</b>		<b>Verwendung und Wartung</b>	<b>Weiterentwicklung</b>	<b>Abschaffung</b>
		<b>Primäre Vorbereitung</b>	<b>Finale Vorbereitung</b>			
Auswertung der Aufnahmebereitschaft des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Unternehmensanforderungen</li> <li>- Analyse der auf dem Markt verfügbaren Produkte</li> <li>- Entscheidung: Eigenentwicklung bzw. Erwerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsetzen des Projektes (Fristen, Prozesse, Standards etc.)</li> <li>- Initiierung der Veränderung</li> <li>- Teamzusammensetzung</li> <li>- Konfiguration</li> <li>- Testen</li> <li>- Beginn der Nutzer-Schulungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finale Tests</li> <li>- Beenden der Nutzer-Schulungen</li> <li>- Evaluierung der Nutzer-Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beginn der Anwendung</li> <li>- Auswertung der Leistung</li> <li>- Institutionalisierung</li> <li>- Fehlerbehebung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertung der Leistung</li> <li>- Institutionalisierung</li> <li>- Reparaturen</li> </ul>	Abschaffung bzw. Ersetzung durch ein neues System

Quelle: Eigene Darstellung nach Ross und Vitale (2000), Govindaraju (2012), Sun et al. (2015)

- Kern- und lokale Entwicklung: Lokale IT-Abteilungen passen die vom projektleitenden Unternehmen entwickelte Komponente den lokalen Anforderungen an.
- Unternehmensweite Implementierung der besten im Unternehmen vorhandenen Software: Bei der unternehmensweiten Implementierung können dennoch lokale Anpassungen notwendig sein.
- Ausgelagerte Entwicklung: System wird von einem Drittanbieter entwickelt.
- Erwerb eines nicht-modifizierbaren Software-Pakets.
- Erwerb eines modifizierbaren Software-Pakets.
- Gemeinsame Entwicklung mit einem Drittanbieter.
- Kombination unterschiedlicher Strategien während der verschiedenen Projektphasen.

### **2.1.5. Internationalisierung von Softwareanwendungen in multinationalen Unternehmen**

Innovationen entstehen in bestimmten institutionellen und organisationalen Kontexten und werden auch durch ihre soziale Einbettung geprägt (vgl. Walgenbach 2014: 93f.). “Mehrere Kategorien einer Kultur haben Einfluss auf Innovation: Die nationale Kultur, die Geschäftskultur und gelegentlich die Kultur eines Berufsstands.” (Goffin et al. 2013: 96) Innovationen sind stets in das organisationale, sprachliche, technische und prozedurale Umfeld des Entwicklers eingebettet. Informationssysteme, zu denen auch Software gehört, können nur für die lokale Nutzung oder als global nutzbare Applikation entwickelt werden (vgl. Akmanligil und Palvia 2004).

Die lokal entwickelten Informationssysteme und Software sollen internationalisiert werden, um konzernweit anwendbar zu sein und für spezifische Länder lokalisiert zu werden: “*In computing, Internationalization and Localization are means of adapting computer software for non-native environments, especially other nations, cultures and environments.*” (Hau und Aparício 2008: 176)

Internationalisierung ist eine Vorstufe der Lokalisierung, um anschließend letztere so zu vereinfachen, dass Aufwand, Kosten und Übersetzungsbedarf verringert werden (vgl. ebd.).

Internationalisierung separiert kulturspezifische Elemente einer Software, während Lokalisierung Hinzufügung dieser Elemente im Zielland betrifft (vgl. Carey 1998: 449).

“Internationalization is the process of extracting or removing culturally-specific context from a software package so that what remains is a rather generic product with all the culturally-specific content placed in an attachment or appendix (including language). Localization is the opposite of internationalization. Localization takes this generic product and adds features and elements to fit the target locale.” (ebd.: 463f.)

Im Gegensatz zur Lokalisierung steht ebenfalls die Standardisierung. Diese bedeutet, dass eine Software in der gleichen Standardform ohne Abweichungen weltweit verwendet wird. Standardisierung bringt Kostenvorteile (vgl. Becker-Ritterspach 2009) und vereinfacht die Weiterentwicklung der Software (vgl. Parry et al. 2015: 449). Hingegen spricht für Lokalisierung, dass die Software zugänglicher für die Nutzer erscheint und als Folge leichter akzeptiert wird (vgl. Carey 1998: 453). Gleichzeitig können durch die Lokalisierung einer Software Weiterentwicklungsmöglichkeiten entstehen, indem neue Komponenten dem System hinzugefügt werden (vgl. Hanseth und Braa 2001: 285). Eine Standardisierung, die von dem führenden Unternehmen oftmals angestrebt wird, ist selten weltweit möglich, weil die Software auf jeweils unterschiedliche lokalen Praktiken und Systeme stößt, zu denen sie kompatibel sein muss:

„Standards are not universal – in the way usually assumed. They are only universal as abstract constructions. When they get implemented, they are linked to and integrated with local systems and practices [...] The universality and homogeneity disappear as standards get implemented. They are locally embedded in a sense making them part of the local, i.e. unique and non-universal. And they are continuously changing – in different directions in different localities.“ (Hanseth und Braa 2001: 288)

Allerdings zeigt die Untersuchung von Pollock et al. (2007), dass ein gewisses Grad der Standardisierung der Software erreicht werden kann, auch wenn die Lokalisierung in vielen Fällen unverzichtbar ist. Eine Software kann entweder vollständig oder teilweise in unterschiedlichen Ländern lokalisiert werden.

“What is a full localization? It includes the entire user interface including menus, dialogs, title bars, status messages, error messages, icons, bitmaps, on-line help, computer-based training materials, documentation, sample programs or files, and a translated macro language.” (vgl. ebd.: 453)

Dagegen werden bei einer teils durchgeführten Lokalisierung nicht alle, sondern nur einige der obengenannten Aspekte berücksichtigt.

### **2.1.6. Zusammenfassung und Ansatzpunkte für die Berücksichtigung der Rekontextualisierung bei der Internationalisierung der Innovationen**

Die Innovationsfähigkeit eines multinationalen Konzerns oder eines Netzwerkes ist für seinen Erfolg und sein Fortbestehen unverzichtbar (vgl. Banbury und Mitchell 1995, Tidd et al. 2001, Crossan und Apaydin 2010). Aktuelle Forschung umfasst zahlreiche Studien und Analysen zu Produktinnovationen, die Prozessinnovationen bleiben weniger erforscht (vgl. Crossan und Apaydin 2010). Prozessinnovationen befähigen Unternehmen erfolgreicher zu werden und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, indem die Produktionszyklen und Serviceleistungszeiten verringert, die Kosten reduziert, Qualität verbessert und demzufolge die Kundenzufriedenheit erhöht werden.

Im Zug der als „Industrie 4.0“ bezeichneten Entwicklung gewinnt die Anwendung von technischen Prozessinnovationen, wie Software und deren Anwendungen, an Bedeutung. Das Ersetzen der manuellen Prozesse durch digitale Lösungen konfrontiert Unternehmen

mit der Herausforderung, ihre internen Prozesse zu reformieren. Das Durchführen der internen Prozesse in Software in multinationalen Konzernen und Netzwerken verlangt deren Standardisierung und anschließende Lokalisierung (vgl. Carey 1998, Hanseth und Braa 2001), um in unterschiedlichen ausländischen Niederlassungen die Nutzung zu ermöglichen. Die internationale Implementierung der Software erfolgt durch interne internationale Transferprozesse. Bei der Internationalisierung und der anschließenden Lokalisierung der Software im Rahmen eines Transferprozesses, wechselt die transferierende Innovation den Kontext zwischen Ursprungs- und Empfängerland. Auf diesem Weg gerät die Innovation in einen neuen Kontext, wo sie von neuen Elementen umgeben ist, die sich von den ursprünglichen unterscheiden. Neue Kontexte erfordern Anpassungen der Software, damit sie nutzbar ist (vgl. Hanseth und Braa 2001). Die auf diesen Prozess vorbereitende Internationalisierung der Software entspricht dem Konzept der Dekontextualisierung und die darauffolgende Lokalisierung im Empfängerland ist ein Teil des Rekontextualisierungsprozesses. Rekontextualisierung begleitet einen internationalen Transferprozess und kann entweder vom Unternehmen bewusst berücksichtigt und gesteuert oder ignoriert werden (vgl. Brannen et al. 1999). Die Ergebnisse der Implementierung hängen von den Prozessen der Rekontextualisierung ab. Selbst wenn Lokalisierung und Internationalisierung gezielt und aktiv vorangetrieben werden, ist die Rekontextualisierung wegen der unterschiedlichen Kontexte in Ursprungs- und Empfängerland nicht vollständig planbar (vgl. ebd.). Effiziente Steuerung und Analyse der Ergebnisse des Prozesses erfordern die Berücksichtigung der Rekontextualisierung bei solchen Softwaretransfers.

Im folgenden Abschnitt wird das Konzept der Rekontextualisierung vorgestellt und dessen Relevanz bei internationalen Transfers von technischen Innovationen begründet. Abschnitt 2.2 erläutert die Ansatzpunkte sowie die Notwendigkeit der Weiterentwicklung bzw. Erweiterung des Konzeptes der Rekontextualisierung zur Einbindung weiterer Kontexte sowie der organisationalen Perspektive. Im Anschluss daran werden die Transferphasen, während derer die Rekontextualisierung stattfindet, im Abschnitt 2.3 dargestellt und die relevanten Kontexte erläutert. Abschnitt 2.4 etabliert ein Phasentransfermodell für die empirische Untersuchung.

## **2.2. Rekontextualisierung: Theoretischer Hintergrund und Verwendung in der Managementforschung**

Die Rekontextualisierungsforschung entstand als Teil der Semiotik (de Saussure et al. 1916, Barthes 1970, Kristeva 1980). Anschließend wurde die Rekontextualisierungsperspektive auf die Diskursanalyse (Bernstein 1996, Fairclough 2003) und die Managementforschung

(Brannen 2004, Söderberg 2006, Söderberg 2015, Thomas 2003, Värlander et al. 2016) übertragen. Eine solche Übernahme von Begriffen und Konzepten aus einem wissenschaftlichen Bereich in einen anderen ist nicht selten und auch ein Beispiel für Rekontextualisierung, die sich in der Sprachwissenschaft und Diskursanalyse entwickelt hatte und später in weitere Forschungsbereiche übernommen wurde. Im Verlauf der letzten 30 Jahre entwickelte sich das Interesse an der Anwendung der Rekontextualisierungsperspektive in der Organisations- und Managementforschung, wo sie in zwei unterschiedlichen Forschungsbereichen verwendet wird: in der Diskursanalyse bzw. Kommunikationsforschung und beim internationalen Transfer von Praktiken bzw. Adaptation der transferierten Praktiken zu den neuen Kontexten.

Rekontextualisierungsforschung im Feld von Kommunikationsforschung und Diskursanalyse beruht auf den Werken von Bernstein (1990), (1996), der sich auf die Rekontextualisierung im Bildungsdiskurs fokussiert. Analysierter Diskurs wird beim Auftreten in einer neuen bzw. anderen Sprechergemeinschaft rekontextualisiert. Der Forscher untersucht Prozesse der Rekontextualisierung von Texten und bei deren Interpretation.

Sarangi (1998) und Linell (1998) betrachten das Konzept der Rekontextualisierung des Diskurses im beruflichen und im Organisationsrahmen. Scheuer (2001) verwendet das Konzept der Rekontextualisierung aus der Diskursanalyse in der Kommunikationsforschung für die Untersuchung von erfolgreichen und erfolglosen Bewerbungsgesprächen. Thomas (2003) analysiert, wie akademisch generiertes Management-Wissen in der Praxis angewandt wird. Asimakou und Oswick (2010) untersuchen die Rekontextualisierung von Forschung und Entwicklung bei der Veränderung des Kontextes von einem wissenschaftlichen zu einem kommerziellen. Hong (2012) untersucht am Beispiel von Berichten von McDonald's zum Thema der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung, wie soziale Konflikte sprachlich ausgehandelt und begründet werden, und analysiert die Rekontextualisierung von sozialen Praktiken beim intertextuellen *meaning-making*. Aggerholm et al. (2012) studieren die Unternehmenskommunikation auf der Mikroebene und betrachten die Rekontextualisierung der Strategie-Texte und die durch *Sensemaking* generierte Doppeldeutigkeit. Diese Forscher haben Prozesse der Rekontextualisierung als Teil der Organisationsforschung aus linguistischer Perspektive, durch Untersuchung von Texten oder Sprechakten, untersucht. Marx (2017) untersucht die Rekontextualisierung von *Hate Speech* in den sozialen Medien. Greenall und Løfaldli (2019) bringen Prozesse der Adaption und der Übersetzung (*adaptation and translation*) im Konzept der Rekontextualisierung zusammen.

Eine weitere Verwendung des Konzeptes der Rekontextualisierung findet in der Organisations- und Managementforschung im Bereich der internationalen Transfer- und Implementierungsforschung statt. In der Institutionalisierungstheorie haben Forscher (z. B. Adler 1999, Kostova 1999, Kostova und Roth 2002, Gertsen und Zølner 2012, Värlander et al. 2016) den internationalen Transferprozess von Unternehmenspraktiken innerhalb eines multinationalen Unternehmens und die Veränderungen, denen die transferierten Praktiken unterliegen, untersucht. Um den Prozess der Veränderung der Ideen und Praktiken in neuen Kontexten zu erklären, haben einige Forscher den Begriff *Translation* verwendet: im skandinavischen Institutionalismus (Czarniawska und Joerges 1996, Sahlin-Andersson 1996) und in der sozialen Technologietransferforschung (Guillén 1994, Boyer et al. 1998, Djelic 1998, Zeitlin und Herrigel 2000) sowie in der Institutionstheorie (Saka 2004). Boxenbaum (2006) untersucht den Prozess von *Translation* bei Implementierung des US-amerikanischen Konzeptes des *Diversity-Management*s in dänischen Unternehmen, wo eine bewusste Anpassung an den neuen Kontext durchgeführt wurde. Ebenfalls wurden Begriffe wie *Editierung* (Sahlin-Andersson 1996), *Transposition* (Boxenbaum und Battilana 2005) oder *Kreolisierung* (Sahlin-Andersson und Engwall 2002) zur Beschreibung der Veränderungsprozesse verwendet.

In der Transferforschung haben Brannen et al. (1999) den Begriff der Rekontextualisierung etabliert. In dem von ihnen betrachteten Fall bewirken Arbeitsweisen, Organisationskultur und Routinen, die sich im Tochterunternehmen vom Mutterkonzern unterscheiden, im Zusammenspiel mit fehlender Motivation zur Veränderung und fehlendem Verständnis für deren Gründe neue Anwendungen der transferierten sozialen Praktiken. Aus Sicht von Brannen et al. (1999) erhöht gezielte Berücksichtigung der Rekontextualisierung im Mutterunternehmen den Erfolg von internationalen Transferprozessen.

Laut Brannen et al. (1999) wird der Rekontextualisierungsbegriff für die Analyse der Transferprozesse von unterschiedlichen Praktiken und Innovationen verwendet. Blazejewski (2006) und Barmeyer und Davoine (2011) analysieren die Implementierung von wertefundierten Praktiken. Yu und Zaheer (2010) untersuchen den Prozess der Adaption bei der Implementierung von organisationalen Praktiken (am Beispiel von Six Sigma) in koreanischen Firmen und bilden ein prozessuales Modell, das Einflüsse von nationalen und organisationalen Kontexten berücksichtigt. Die Autoren deuten Rekontextualisierung als konzeptionelle Adaption. Die Rekontextualisierung bei der Integration der Unternehmenssprache (Englisch) in japanische Tochtergesellschaften ist Gegenstand der Studie von Peltokorpi und Vaara (2012). Moore (2015) betrachtet "*native categories*" (heimische Kategorien) und Rekontextualisierung im Kontext der *Gender Diversity*. Mittels

einer ethnographischen Studie in einem englisch-deutschen Automobilunternehmen untersucht Moore (2015) die Position und die Beschäftigung von Frauen in einem deutschen und einem englischen Unternehmen. Sie stellt fest, dass Unterschiede in den heimischen Kategorien Prozesse der Rekontextualisierung auslösen und neue Bedeutungen generieren, was wiederum Managementpraktiken beeinflusst (vgl. ebd.: 228). Söderberg (2015) betrachtet einen Prozess der Implementierung und der Rekontextualisierung von neuen Unternehmenswerten (*Winning Behaviours*) beim Transfer aus dem dänischen Mutterunternehmen *Carlsberg* in Tochtergesellschaften in Malaysia und China. Gruber und Schlegelmilch (2015) verglichen CSR-Praktiken in US-amerikanischen und europäischen Muttergesellschaften mit denen in ihren jeweiligen Tochtergesellschaften in Afrika. Die von ihnen beobachteten Unterschiede wurden durch Anpassung an die jeweiligen lokalen Kontexte hervorgerufen. Värlander et al. (2016) untersuchen die Rekontextualisierung von neuen Praktiken in global aktiven Organisationen. Sie verwenden das Konzept der institutionellen Logik für eine Untersuchung darüber, wie ein Innovationszentrum in den USA, China und Indien implementiert wurde. Die Studie zeigt, dass das Konzept des Innovationszentrums in diesen Ländern unterschiedlich in lokalen Kontexten reinterpretiert, wahrgenommen und realisiert wurde (vgl. ebd.: 95).

Der Begriff der Rekontextualisierung hat sich demzufolge in der Managementforschung bereits etabliert, dennoch bleibt der Rekontextualisierungsprozess wenig erforscht. Um den Prozess der Rekontextualisierung samt seiner Ursachen und Erscheinungsformen zu analysieren, ist Verständnis darüber erforderlich, was den Prozess aktiviert und befördert. Der Begriff der Rekontextualisierung kommt ursprünglich aus der Linguistik und Semantik, dementsprechend wird zunächst der semantische Hintergrund der Rekontextualisierung betrachtet, um ein vollständiges Verstehen des Prozesses zu erreichen.

### **2.2.1. Semantischer Hintergrund der Rekontextualisierung und Definition in der Managementforschung**

Eine Überlegung in der Linguistik lautet, „dass die sprachliche Einheit etwas Doppelseitiges ist, das aus der Vereinigung zweier Bestandteile hervorgeht“ (de Saussure 2001: 77). Ein sprachliches Zeichen besteht aus zwei Teilen, dem Bezeichnenden (einem Lautbild) und dem Bezeichneten (einer Vorstellung), die in unserem Gehirn mittels der Sprache durch Assoziation verknüpft sind (vgl. ebd.). Das Lautbild stellt nicht den tatsächlichen Laut dar, sondern einen Eindruck des Lautes (vgl. ebd.) Dadurch bekommt die individuelle Wahrnehmung die entscheidende Rolle:

“The link between expression and content is arbitrary in the sense that it is a convention of the group to which the sign’s users belong. Arbitrary coupling implies that the same expression can signify

alternative contents and that similar contents can be conveyed by different expressions, depending on the conventions one holds.” (Barley 1983: 395)

Die Beziehung zwischen dem Bezeichneten und dem Bezeichnenden wird in der Semantik erforscht, dem Bereich der Sprachwissenschaft, der die Inhalte der Elemente der Sprache und die Sprachprodukte analysiert, die aus diesen Elementen zusammengestellt werden (vgl. Kobozeva 2000: 8):

“Semantics denotes a range of ideas that relate to establishing an association between the signifiers (e.g., words and phrases) and what they stand for; essentially, linguistic semantics is concerned with understanding (interpreting) signifiers within particular contexts because the same signifier may have different connotations depending on circumstances.“ (Kuznetsov und Kuznetsova 2014: 585)

Die Anwendung der semantischen Annäherung zur Erforschung der Rekontextualisierung, die bei der Übertragung unterschiedlicher Elemente (solchen der Sprache oder der Unternehmenspraktiken) aus einem Kontext in einen anderen stattfindet, schlägt Brannen (2004) vor.

Der Prozess der Rekontextualisierung wurde in den Sprachwissenschaften und in der Philosophie entwickelt. Ein einfaches linguistisches System, oder ein primäres System, basiert auf drei Elementen: dem Bezeichnenden, dem Bezeichneten und schließlich dem Zeichen als Ergebnis der individuellen Assoziation des Bezeichnenden mit dem Bezeichneten (vgl. de Saussure 2001: 77). Ein sekundäres semiologisches System konstruiert Barthes (1957) in seinem Werk *“Mythologies“*. Das sekundäre System basiert auf dem primären sprachlichen System, das die tatsächliche Bedeutung des Zeichens generiert. Im sekundären System (dem „Mythos“ laut Barthes (1957)) wird das Zeichen des primären Systems zu dem Bezeichnenden. In diesem neuen System erhält das Zeichen des primären Systems demzufolge eine neue Bedeutung durch die Assoziierung mit dem neuen kontextspezifischen, also historisch- und wertebasierten (vgl. ebd.), Bezeichneten (siehe Abb. 4). Dadurch ist das Zeichen des primären Systems nicht identisch mit dem Zeichen des sekundären Systems, auch wenn das Bezeichnende gleich klingt oder aussieht.

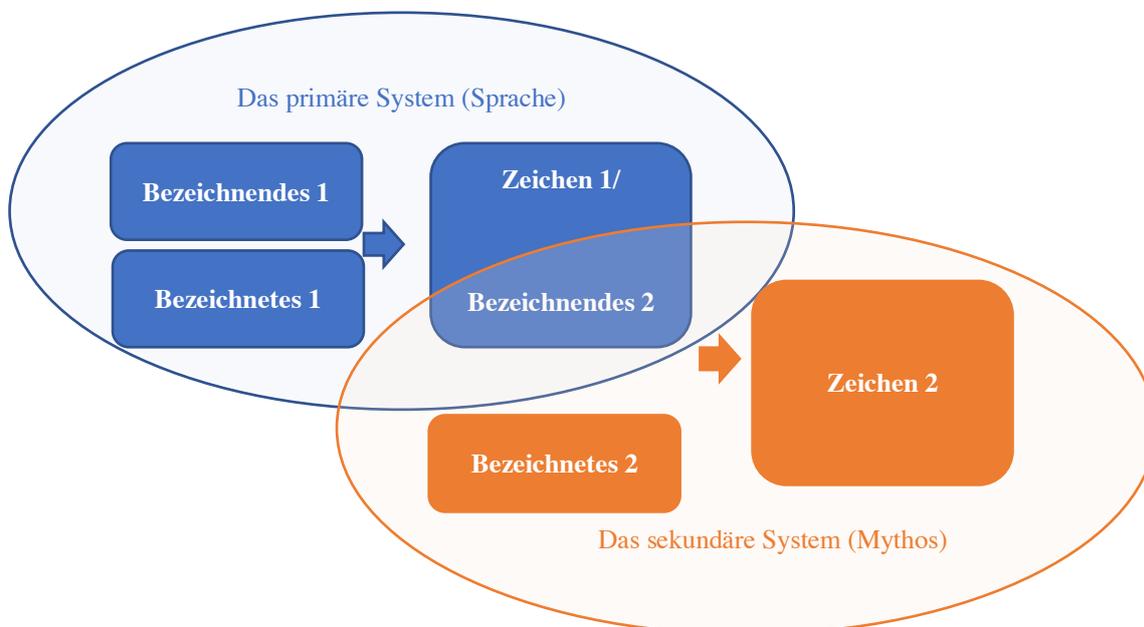
Das Bezeichnende des sekundären Systems enthält über den Sinn des Zeichens des ersten Systems hinaus auch eine Form des sekundären Systems, die durch eine Assoziation einen Sinn erhält (vgl. ebd.). Demzufolge verliert der Sinn des primären Systems bei der Umwandlung in die Form des sekundären Systems seinen geschichtlichen Kontext. Es wird leer (vgl. ebd.), und seine Form wird für die Neubesinnung weiterverwendet. Dieser Prozess der Deformierung des Sinnes bei einem Wechsel des Kontextes gilt als *Rekontextualisierung*.

Auf Überlegungen der Semiotik gestützt, schlägt Brannen (2004) vor, sich den internationalen Transferprozess als Austausch von organisationalen Zeichen vorzustellen und auch bei den transferierten Objekten zwischen dem Bezeichneten und dem

Bezeichnenden zu unterscheiden. Während eines Transferprozesses wird eine Innovation (ein Zeichen) dem Ursprungskontext entnommen und in einen neuen organisationalen und kulturellen Kontext implementiert. Deshalb ist unbedingt zu berücksichtigen, wie die Innovation „deformiert wurde“ und in welcher Form und mit welchem Sinn sie in einem neuen Kontext implementiert wurde und verwendet wird (vgl. Blazejewski 2006: 95). Dementsprechend ist die Anwendung der Rekontextualisierungsperspektive in der Managementforschung für die Untersuchung des Transferprozesses und der Implementierung der Innovationen wichtig. Ergebnis und Erfolg der Implementierung hängen von der Rekontextualisierung ab - wie Mitarbeiter die Innovation verstehen und ob sie diese akzeptieren und anwenden (vgl. Klein und Sorra 1996, Brannen 2004, Yu und Zaheer 2010, Peltokorpi und Vaara 2012).

In der Diskursanalyse wird Rekontextualisierung als „*the dynamic transfer-and-transformation of something from one discourse/ text-in-context [...] to another*“ (Linell 1998: 144f.) definiert. Bei diesem Prozess werden die nicht festen Bedeutungen transferiert und anschließend transformiert (vgl. ebd.: 145). Aus dieser Definition geht hervor, dass Rekontextualisierung eine durch Veränderung des Kontextes bedingte Transformation darstellt.

**Abbildung 5:** Rekontextualisierung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Barthes (1957)

Brannen et al. (1999) deuten Rekontextualisierung im organisationalen Kontext als “[...] *transformation of the meaning of firm offerings (e.g., technologies, work practices, and*

*products) as they are uprooted from one cultural environment and transplanted to another.”*

Der Prozess der Rekontextualisierung bedeutet in dieser Definition eine Transformation der Bedeutung bei Verlust des kulturellen Kontextes oder der kontextualen Wurzeln. Der Prozess der Rekontextualisierung wird von den Autoren als ein nicht planbarer Prozess definiert, der dennoch für das Unternehmen vereinfacht werden kann: *„Recontextualization is a process of cultural give-and-take, trial-and-error, and, although it cannot be systematically planned for, it can be anticipated, probably facilitated“* (vgl. ebd.: 151).

Brannen (2004) untersucht Disneyland-Freizeitparks in Frankreich und Japan (transferiert aus den USA) und deutet die Unterschiede bei erfolgreichen Transfers von Produkten und organisationalen Praktiken als Beispiele gelungener Rekontextualisierung. Brannen (2004) benutzt Semiotik, um das Phänomen der Rekontextualisierung zu erklären, und hält einen *semantic fit* für die Basis eines diesbezüglichen Erfolgs: *„Semantic fit depends on how the transferred firm assets are understood in each new cultural context.“* (vgl. ebd.: 597) *Semantic fit* bedeutet in diesem Fall, dass der Sinn der Praktik in unterschiedlichen kulturellen Kontexten entweder gleich ist oder keine negativen Veränderungen hervorruft. Und dementsprechend fasst die Autorin als Rekontextualisierung *“[...] the process by which the consumer or transferee makes sense of the product, practice, or service transferred from abroad into his or her own culture.”* (vgl. ebd.: 605) Diese Definition betont die Rolle des Empfängers des Transfers im Prozess der Rekontextualisierung. Die transferierten Objekte werden bei der Rekontextualisierung von einem Rezipienten wahrgenommen und mit neuem Sinn versehen. So entsteht ein sekundäres System (Abb. 5). Dabei betont die Autorin, Rekontextualisierung sei *“[...] the process by which the signification of firm assets changes not only in distinct cultural contexts but also over time—implying that recontextualization is an ongoing process that needs to be monitored and managed, rather than subjected to one-shot analyses for market entry.”* (vgl. ebd.: 613) Rekontextualisierung begleitet – egal, ob gesteuert oder nicht – den Transferprozess. Doch sie lässt sich nicht vorhersagen und ebenso wenig ihr Verlauf fest planen. Jedoch kann sie immerhin kontrolliert werden. Eine bewusste Nachverfolgung des Prozesses der Rekontextualisierung trägt zur Klärung und Lösung der bei einem Transferprozess anstehenden Herausforderungen und Inkompatibilitäten bei.

Søderberg (2015) untersucht einen Transfer von Werten und wertefundiertem Verhalten und definierte deshalb Rekontextualisierung in Bezug auf Werte:

*“This concept refers to a shift in the understanding of values which occurs when people (such as those working at foreign subsidiaries) interpret values differently compared to those who formulated the values in the first place (such as those at headquarters), due to the different sociocultural context in which they operate.“* (vgl. ebd.: 232).

Laut dieser Definition hängen die Rekontextualisierung und die Interpretation bei der Bildung des sekundären Systems (Abb. 5) durch die Empfänger des Transfers zusammen. Hong (2012: 151) betrachtet Rekontextualisierung als Prozess des Transfers und der Transformation von Information in eine organisationale Umgebung und als Prozess des Konstruierens der Eigenidentität bei der Repräsentation in einem neuen Kontext. Dies betont erneut den Prozess des Konstruierens einer neuen Wahrnehmung durch die Empfänger im neuen Kontext.

Diese Definitionen beziehen sich auf ein transferiertes Objekt (ein Zeichen in einem Text oder eine Praktik in einem Unternehmen), das durch Wechseln des Kontextes und durch neue Wahrnehmung und Interpretation transformiert wird. In der vorliegenden Arbeit werden derartige Formen der objektbezogenen Rekontextualisierung bei Transferprozessen von Innovationen als *innovationsbezogene Rekontextualisierung* (IR) bezeichnet. Dieser Rekontextualisierungsprozess entsteht durch Veränderung des Kontextes (z. B. in kultureller, organisationaler oder technischer Dimension), und er ändert die Bedeutung der transferierten Innovation, weil Individuen im neuen Kontext die Prozesse neu deuten (vgl. Linell 1998, Brannen et al. 1999, Brannen 2004, Hong 2012, Söderberg 2015).

Die von den obengenannten Autoren erwähnten Kontexte, zwischen denen ein Transfer stattfindet, und deren Wechsel die Rekontextualisierung auslöst, sind nicht klar definiert. Während Brannen (2004) von einem Wechsel des kulturellen Kontextes spricht und Söderberg (2015) vom Wechsel des soziokulturellen, bleiben weitere Kontexte, wie der organisationale, politische, technische, Beziehungskontext etc. in der Rekontextualisierungsforschung wenig beachtet. Nichtsdestotrotz beeinflussen diese Kontexte die Ergebnisse der Rekontextualisierung (vgl. dazu Kapitel 2.1.3 und 2.3.4). Diese weiter gefassten Kontexte werden von Autoren, die ähnliche Prozesse analysieren, wie z. B. Globalisierung (Gond und Boxenbaum 2013), berücksichtigt. Weiterhin werden verschiedene beim internationalen Transferprozess relevante Kontexte in der Institutionstheorie (Kostova 1999, Kostova und Roth 2002) ausführlich analysiert. Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit alle relevanten Kontexte und deren Einfluss auf den Prozess der Rekontextualisierung betrachtet.

### **2.2.2. Kontextualisierung – Dekontextualisierung – Rekontextualisierung**

Der Begriff des Kontextes wurde zuerst in der Sprachwissenschaft operationalisiert. Laut einer dort gefassten Definition besteht ein Kontext aus „sprachlichen Elemente[n], die der Einheit, die wir betrachten, vorausgehen oder folgen, [sie bilden] also ihre rein sprachliche Umgebung“ (Jörn 1973: 28). Ein Kontext gewährleistet den Zusammenhang der Elemente

eines Textes (vgl. ebd.). Diese Umgebung des einzelnen Elements bestimmt dessen Wahrnehmung, Interpretation und Verstehen. In der Organisationsforschung wird Kontextualisierung als „Berücksichtigung von sinnstiftenden Elementen des organisationalen Umfeldes der Interagierenden verstanden, die auf den Handlungsrahmen, also auf die Interaktionen, Einfluss haben und zu einer Erschließung und Interpretation derselben beitragen“ (Barmeyer 2012b: 92). Wird die Kontextualisierung hingegen als ein aktiver Prozess betrachtet, lässt sie sich, wie von Gond und Boxenbaum (2013) empirisch aus Perspektive der Institutionstheorie untersucht, als “[...] *the specific institutional work involved in achieving a technical, cultural, or political ‘fit’ as part of the process of glocalization.*“ (vgl. ebd.: 708) fassen. Aus Sicht des Individuums kann der Prozess folgendermaßen verstanden werden: „[...] *contextualization is the process by which the hearer/ transferee makes sense of his or her world.*“ (Brannen 2004: 598) Kontextualisierung ist ein Verstehen mit einem Sinn und eine Interpretation eines Elementes, der sich zwischen den anderen Elementen des Kontextes befindet und durch diese Elemente beeinflusst wird (vgl. Brannen 2004, Barmeyer 2012b: 92).

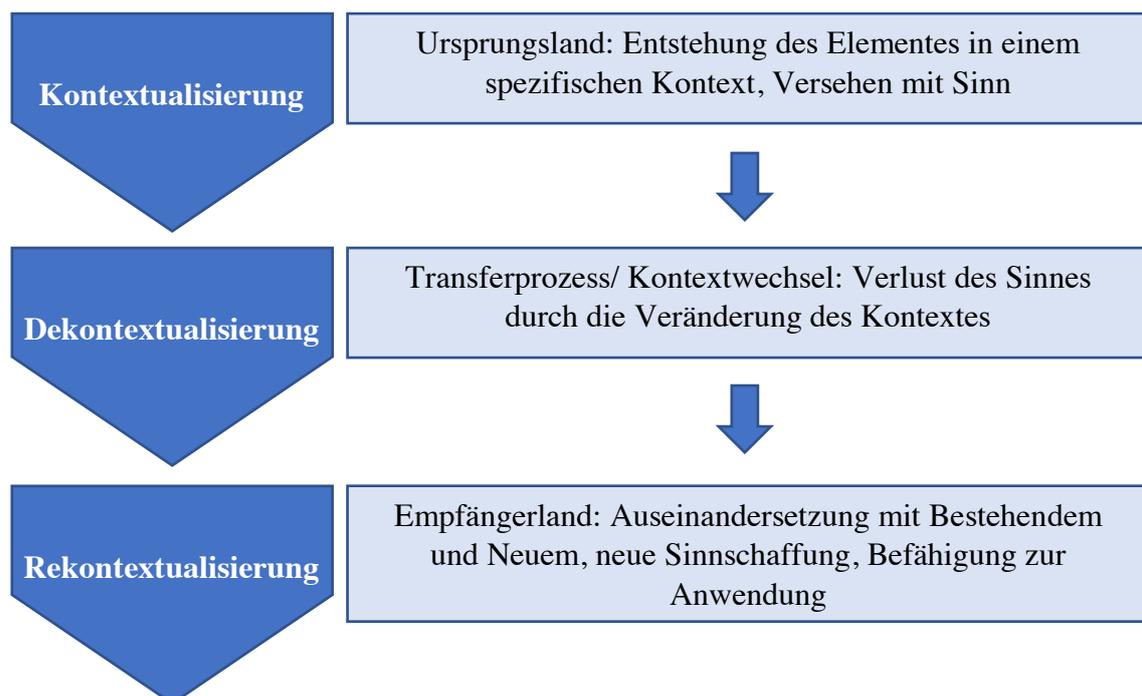
Während eines internationalen Transferprozesses werden Kontexte infolge der Übertragung von Innovationen aus einem Land in ein anderes verändert. Da sich die umgebenden kulturellen, organisationalen, strukturellen Elemente verändern, werden diese Innovationen und ebenso die Elemente der Sprache in der neuen Umgebung anders wahrgenommen oder interpretiert, um dort anwendbar zu sein. Hier bietet sich ein Vergleich mit dem Prozess der Übersetzung an. Menschen definieren und verstehen ihre Umwelt durch die Sprache, die ein Instrument zur Regelung der Umwelt ist (vgl. Brannen 2004). Verschiedene Sprachen gliedern die Welt unterschiedlich (vgl. ebd.: 595) durch diverse Assoziationen. Die Welt wird unterschiedlich beschrieben und wahrgenommen. Das erschwert wörtliche Übersetzung, gerade weil nicht nur die Form, sondern vor allem der Sinn übersetzt werden soll. Ähnliches geschieht mit Innovationen, die einen Kontext verlassen und in einem neuen, also dem sekundären System, einen neuen Sinn erhalten. Die Zuteilung eines Sinnes zu der Innovation ist für deren Implementierung und Verwendung wichtig, weil ohne dieser die Anwendung der Innovation nicht möglich ist.

Individuen verstehen die Innovation mit neuem Sinn: Als Sinn gilt eine bestimmte Information, die im Bewusstsein eines Individuums zu einem bestimmten Zeitpunkt mit dem zu besinnenden Objekt verbunden wird (vgl. Kobozeva 2000: 13). Diese Wahrnehmung der Individuen wird auch von den Kontexten geprägt, in denen sie agieren. Daher verändert sich der Sinn bei der Veränderung des Kontextes: “[...] *subsidiary’s response to the parent’s initiative is influenced by its interpretations and perceptions of the practice, which are*

shaped by the external institutional context and the internal relational context in the organization” (Kostova und Roth 2002: 217).

Der Prozess der Dekontextualisierung findet statt, wenn das Zeichen eines Systems zum Bezeichnenden im neuen, sekundären System wird (Abb. 5) und mit dem neuen Sinn versehen werden muss. Solange der neue Sinn noch nicht zugeteilt wurde, ist das Bezeichnende dekontextualisiert. Erst durch Zuweisung von neuem Sinn wird die Innovation wieder kontextualisiert oder re-kontextualisiert. Das leere Zeichen kann in unterschiedlichen Kontexten, in die es gelangt, aber auch im gleichen Kontext unterschiedlich re-interpretiert werden (vgl. Spee und Jarzabkowski 2011: 1220). Daher stellt die Rekontextualisierung eine Aktualisierung des Sinnes in einem neuen Kontext (vgl. ebd.) und das Versehen mit einem neuen Sinn als Befähigung zur Anwendung der Innovation nach der Durchführung der dafür notwendigen Veränderungen dar (Abb. 6).

**Abbildung 6:** Kontextualisierung – Dekontextualisierung – Rekontextualisierung in Bezug auf Innovationen.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Barmeyer (2012a: 110)

### 2.2.3. Wahrnehmung: Sensemaking und Sensegiving

Während der Kontextualisierung und der Rekontextualisierung findet der *Sensemaking* Prozess statt. Weick et al. (2005) definieren als *Sensemaking* einen Prozess, bei welchem die Individuen in einem bestimmten Kontext oder einer Umgebung durch deren Interpretation einen Sinn konstruieren:

„[...] sensemaking unfolds as a sequence in which people concerned with identity in the social context of other actor engage ongoing circumstances from which they extract cues and make plausible sense retrospectively, while enacting more or less order into those ongoing circumstances“ (ebd.: 409).

*Sensemaking* soll dazu dienen, Unbekanntes und Abstraktes mit den im Kontext vorhandenen Kategorien und Elementen zu verbinden, und ist daher ein Bestandteil der Kontextualisierung und der Rekontextualisierung: “*To make sense is to connect the abstract with the concrete*” (ebd.: 412). Dabei vollziehen Individuen im gleichen Kontext ähnliche Interpretationsakte: “*From the semiotic perspective, the members of a social group will act similarly, to the degree that they share the same codes for imputing meaning to the world.*” (Barley 1983: 398) Diese Interpretation erfolgt in der Regel unbewusst und ungesteuert, also passiv. Die umgebenden Elemente bestimmen die Interpretations- und Deutungsmöglichkeiten. Vom Ergebnis des *Sensemaking* Prozesses – also der Sinnzuweisung – hängt das Verhalten der Individuen ab (vgl. Weick et al. 2005: 419). Das Konzept von *Sensemaking* nach Weick (1995) wird in der Organisationsforschung außer in der Rekontextualisierungsforschung auch für die *Absorptive Capacity* und die *Dynamic Capabilities* nach Cohen und Levinthal (1990) (siehe mehr dazu in z. B. Carayannis 2012, Sakhdari 2016, Prior et al. 2018) angewandt.

Da der Kontext die Zuweisung von Bedeutung befördert, wird der Sinn der Elemente durch eine bestimmte Beziehung zwischen den Elementen innerhalb eines Kontextes einander zugeteilt (vgl. Gertsen und Zølner 2012: 104). Wenn der Kontext sich ändert, verschiebt sich häufig auch die ursprüngliche Bedeutung des Elementes: “[...] *it is not just the mechanics of articulation that are problematic; it is that sensemaking occurs in context, and when context is not shared, meanings often shift in transfer.*” (Brannen 2004: 603)

Laut Weick et al. (2005) erlaubt Kommunikation es, die Prozesse des *Sensemaking* zu beeinflussen. Wenn also eine Innovation in eine ausländische Tochtergesellschaft transferiert wird, kann das Management des Mutterkonzerns oder der -tochter mittels Kommunikation die Wahrnehmung und die Interpretation der Innovation anleiten. Missverständnisse und Fehlinterpretationen, die den Implementierungsprozess behindern, lassen sich identifizieren und klären. Wenn eine Person (z. B. ein Manager) gezielt den *Sensemaking*-Prozess, also Generierung vom Sinn und die Interpretation, gestalten will, gilt sie als *Sensegiver* (vgl. Aggerholm et al. 2012: 416). *Sensegiving* ist “*the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality*” (Gioia und Chittipeddi 1991: 442). So beschreibt z. B. Söderberg (2015) einen Fall der gesteuerten Rekontextualisierung (durch HR, lokale HR und Führungskräfte). Sie betont die Rolle des *Sensegivers*, denn transferierte Unternehmenswerte sind so lange ohne Einfluss auf lokale Praktiken in ausländischen Tochtergesellschaften, bis ihnen die Führungskräfte einen Sinn zuweisen, um sie in konkrete

Verhaltensweisen zu überführen, die die Mitarbeiter dann nachvollziehen und in ihre tägliche Praktiken integrieren können (vgl. ebd.: 252).

Dementsprechend sind *Sensemaking* und *Sensegiving* als Steuerungsmöglichkeiten im Rekontextualisierungsprozess empfehlungswert.

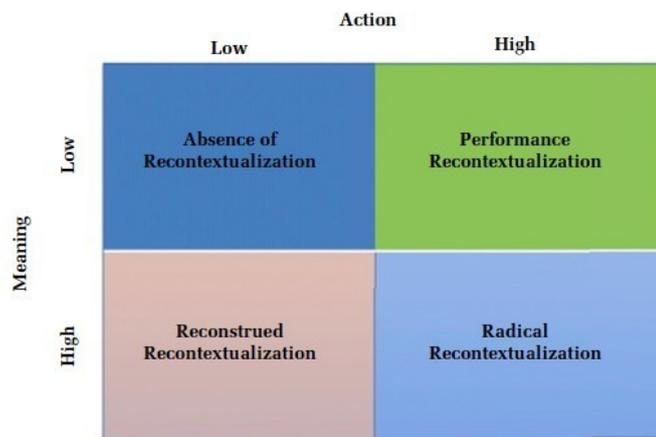
#### **2.2.4. Formen der Rekontextualisierung: innovationsbezogene und organisationsbezogene Rekontextualisierung**

Rekontextualisierung äußert sich in der Transformation durch *Sensemaking* und Anpassungen an den neuen Kontext und lässt sich anhand der Art von der Transformation klassifizieren. Gond und Boxenbaum (2013) unterscheiden zwischen drei Typen der Kontextualisierung, die in dieser Forschungsarbeit als Re-Kontextualisierung oder erneute Kontextualisierung nach einem Transferprozess, also Kontextualisierung in dem sekundären System, verstanden wird:

- *Filterung* bedeutet Verzicht auf manche Eigenschaften der transferierten Praktik, die die Adoption oder Implementierung der Praktik im neuen Kontext gefährden (vgl. ebd.: 713).
- Bei Neuausrichtung (*Repurposing*) wird eine Praktik dem lokalen Kontext angepasst, indem ihre Bedeutung oder ihre Ausübung verändert werden (vgl. ebd.: 715). Dieser Vorgang wird ausführlich von Värlander et al. (2016) beschrieben.
- Als Kopplung (*Coupling*) gilt die Erweiterung einer Praktik durch neue materielle, symbolische oder diskursive Komponenten, um deren lokale Akzeptanz zu erhöhen (vgl. Gond und Boxenbaum 2013: 716). Andere Autoren bezeichnen das als *Hybridisierung* (Zeitlin und Herrigel 2000) oder als *Bricolage* (Duymedjian und Rüling 2010).

Weitere Formen der Rekontextualisierung, die auf das Ergebnis des Prozesses bezogen sind (vgl. Abb. 7), finden sich bei Värlander et al. (2016) beschrieben. Die Autoren unterscheiden zwischen den Arten der Rekontextualisierung in Bezug auf die Veränderung des Sinnes oder der Ausführung der transferierten Praktik. Danach ändern sich der Sinn und die Ausführung der Praktik entweder stark oder schwach bei der Anpassung an den neuen Kontext. Durch dieses Vorgehen werden vier unterschiedliche Formen der Rekontextualisierung ermittelt: die fehlende, die nachgestellte, die radikale und die Rekontextualisierung der Ausführung. Als fehlende Rekontextualisierung gilt, wenn dieser Prozess nicht erforderlich ist, weil die Kontexte so kompatibel sind, dass Anpassungen unterbleiben können, oder aber wenn die Praktik sich im neuen Kontext als derart inkompatibel erweist, dass Implementierung unterbleibt (vgl. ebd.: 99).

**Abbildung 7:** Arten der Rekontextualisierung abhängig vom Ergebnis



Quelle: Värlander et al. (2016: 100)

Nachgestellte Rekontextualisierung (*reconstructed recontextualization*) ereignet sich bei fehlender oder allenfalls schwacher Veränderung der Ausführung der Praktik, während gleichzeitig der Sinn stark verändert wird. Als Beispiel nennen Värlander et al. (2016: 99f.) die Einführung eines 90-Tage-Zyklus für Software-Entwicklung in den USA und in China. Während sich in den USA die Praktik problemlos einführen ließ, um das vorgesehene Ziel zu erreichen, nämlich die Flexibilität, das Niveau der Interaktivität der Prozesse und die Fehlertoleranz zu erhöhen und schnelleres Kundenfeedback zu erhalten, galt dieses Verfahren in China als klare Aufforderung zur Steigerung der Effizienz in den Teams. In der Innovationssystemforschung ist die nachgestellte Rekontextualisierung vergleichbar mit der Interpretierung der Systeme, die sich durch eine bestimmte institutionelle Logik (z. B. Berente und Yoo 2012) ergibt. Eine Missinterpretation der Innovation kann dementsprechend auch zu falschen Erwartungen an diese Innovation führen, dieses kann als Folge Entwicklung von Schatten-Systemen hervorrufen (vgl. ebd.: 386).

Rekontextualisierung der Ausführung (*performance recontextualization*) bedeutet, dass der Sinn einer neuen Praktik gewahrt bleibt, die Ausführung, jedoch, also wie genau das Ziel, die Einführung dieser Innovation verfolgt, erreicht wird, verändert wird. Z. B. wurde *Open Space* in den USA eingeführt, um interaktives und gemeinschaftliches Arbeiten in dynamischer Atmosphäre zu erreichen (vgl. Värlander et al. 2016: 93f.). In Indien hingegen wurde es als Verletzung der Privatsphäre aufgefasst. Die Mitarbeiter konnten sich im *Open Space* nicht unterhalten, ohne dass andere Kollegen die Gespräche mithören konnten. Deshalb wurden Meeting-Räume für die Kooperation und den Austausch in kleineren Teams genutzt, und der *Open Space* blieb eher unbenutzt.

Als radikale Rekontextualisierung gilt eine starke Veränderung des Sinns und der Ausführung der Praktik. Z. B. wurde, so ergab die erwähnte Studie, die Einführung des 90-Tage-Zyklus für Softwareentwicklung in den USA anders als in China nicht als Anforderung, sondern als Möglichkeit für mehr Experimente gedeutet und die Praktik wurde gleichzeitig anders ausgeführt (vgl. ebd.: 100).

Doch diese innovations- bzw. transferobjektbezogene Perspektive beachtet nicht, dass die Einführung einer Innovation in einen neuen Kontext ebenfalls den der betroffenen Organisation ändert. Dies kann zu einer organisationsbezogenen Rekontextualisierung (OR) führen, also Anpassungen in den Strukturen und Prozessen der Organisation, damit die Prozessinnovation dort angewandt werden kann. Es können Rekontextualisierung der Organisation, der Innovation oder beide stattfinden: *“As a result, organizations have had to choose among adapting to the new functionality, living with the shortfall, instituting workarounds, or customizing the package.”* (Soh et al. 2000: 47)

Laut Soh et al. (2000) existieren vier Methoden für die Anpassung komplexer technischer Systeme wie etwa ERP-Systemen: Prozessanpassung in der Organisation an das System (a), teilweise Akzeptanz der Mängel des Systems und Verzicht auf manche früheren Anforderungen (b), temporäre Lösungen und Workarounds ohne Änderungen im System (c) oder schließlich Anpassung (Zuschneiden) des Systems (d). Letztere Form entspricht den Typen *Neuausrichtung* bzw. *Kopplung* nach Gond und Boxenbaum (2013) oder *Rekontextualisierung der Ausführung* nach Värlander et al. (2016). *Zuschneiden* bzw. *Anpassung* unterteilen Hustad et al. (2016: 432f.) wie folgt:

- Bericht – Berichte werden an spezielle Anforderungen der Organisation angepasst.
- Interface – Anpassungen im Interface sollen Kommunikation mit den internen oder externen Komponenten oder Applikationen gewährleisten.
- Weiterentwicklung – Verbesserung und Hinzufügen von neuen Funktionalitäten.
- Form – Anpassung des Designs, sodass sich neue Daten eingeben und auch Fehler vermeiden lassen, die durch manuelle Eingabe vorkommen können.
- Workflow – Änderung der sequentiellen Reihenfolge der Aufgaben in den Businessprozessen.
- Portal – eine Lösung, die für Webseiten vorgesehen ist und primär eine Form von Interface oder Erweiterung darstellt.

Laut Hau und Aparício (2008: 176) können folgende Anpassungen bei der Internationalisierung einer Software erforderlich sein, die sich ebenfalls dem *Zuschneiden* subsumieren lassen: Daten- und Zeitformat, Währungsformat, Alphabet, Zahlen,

Laufrichtung des Textes (rechts-links/ links-rechts), Sprachzeichenkodierungssätze für die Textanzeige, Namen und Titel, Telefonnummern und Postleitzahlen, Gewicht- und Maßeinheiten. Nach Ansicht der Autoren können weitere Anpassungen an den lokalen Kontext notwendig sein, wie z. B. Farbe. (vgl. ebd.).

Wenn das System nicht modifiziert werden darf, müssen entweder Prozesse und Strukturen im Unternehmen geändert, oder, wenn das nicht möglich ist, Workarounds entwickelt werden:

„Workarounds are a natural development from misfits: Rather than be seen as arbitrary and deviant, workarounds can be good practice that enable cultural, linguistic, financial and legislative misfits to be recognized and resolved, at least in the short term before more secure practices are put in place.“ (Malaurent und Avison 2015: 645)

Ein Workaround hat das Ziel, die Effektivität und Effizienz eines Informationssystems für die Organisation zu steigern:

„A workaround is a goal-driven adaptation, improvisation, or other change to one or more aspects of an existing work system in order to overcome, bypass, or minimize the impact of obstacles, exceptions, anomalies, mishaps, established practices, management expectations, or structural constraints that are perceived as preventing that work system or its participants from achieving a desired level of efficiency, effectiveness, or other organizational or personal goals.“ (Alter 2014: 1044)

Bei Workarounds oder Änderungen ohne Systemanpassungen lassen sich drei Formen erkennen:

- Veränderungen der Daten: „*Data adjustments occur where users enter data into the system that do not reflect the coding system but that data is seen as important for local use.*“ (Malaurent und Avison 2015: 644) Zusätzliche Daten, die dafür nicht ursprünglich vorgesehen und geeignet sind, können eingegeben werden, damit das System in der standardisierten Form funktioniert und sich zudem die landesspezifischen Prozesse in der lokalen Niederlassung beibehalten lassen (vgl. ebd.).
- Veränderungen der Prozesse: „[...] *where users were modifying organizational procedures to overcome misfits [...]*“ (Malaurent und Avison 2016: 235f.). Wenn beispielsweise das neue System bestimmte Limits in den Ausgaben vorsieht, sodass zusätzlich eine Überprüfung durch Vorgesetzte erforderlich wird, lassen sich die Ausgaben auf mehrere Belege verteilen, um weitere Überprüfung zu vermeiden (Malaurent und Avison 2015: 644).
- Die Einführung eines parallelen Systems: Ein weiteres System wird benötigt, das parallel zu dem implementierten System verwendet wird (vgl. ebd.). Dies kann vorkommen, wenn z. B. zusätzliche Umrechnungen der Daten benötigt werden. Dieses System verbindet die im Unternehmen vorhandenen Systeme mit der Innovation wie eine „Brücke“ (vgl. Fürstenau et al. 2019).

Die Workarounds können nicht nur die Nutzung des Systems bei gleichzeitiger Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten fördern, sondern auch Intransparenz in den lokalen Prozessen im Unternehmen schaffen (vgl. Malaurent und Avison 2015), wenn die Änderungen nicht abgesprochen und abgestimmt zwischen den lokalen Unternehmen einer Organisation sind.

Die Autoren erforschen die beschriebenen Workarounds nach der Implementierungsphase, weil die Phasen davor bereits gut erforscht sind, während die anschließende Phase der Nutzung noch relativ unerforscht bleibt. In vorliegender Forschungsarbeit soll u. a. ermittelt werden, in welchen Transferphasen sich durch Rekontextualisierung hervorgerufene Anpassungen entwickeln.

Bisher erforschte Formen der Rekontextualisierung werden in der vorliegenden Arbeit durch Analyse der organisationsbezogenen Rekontextualisierung sowie der in der Informationssystemforschung vorhandenen Änderungs- und Anpassungsarten der Systeme und Software bei Transferprozessen oder Implementierung erweitert. Tabelle 4 fasst die Formen der Rekontextualisierung zusammen. Die organisations- und innovationsbezogenen Formen der Rekontextualisierung können sich in unterschiedlichen Konstellationen gleichzeitig während eines Transferprozesses ereignen.

**Tabelle 4:** Formen der Rekontextualisierung bei einem internationalen Transfer von technischen Prozessinnovationen

Arten der Rekontextualisierung	Mögliche Äußerung der Rekontextualisierung	Weitere Unterklassifizierung
<i>Innovationsbezogene Rekontextualisierung</i>		
Keine Rekontextualisierung	Ablehnung der Innovation	
	Übernahme der Innovation	
Nachgestellte Rekontextualisierung (gleiche Ausführung, veränderter Sinn der Innovation)	Reinterpretation des Sinnes und der Ziele der Innovation	
Rekontextualisierung der Ausführung (gleicher Sinn wird anders erreicht)	Anwendung einer anderen Praktik bzw. anderes Systems zur Erreichung der gleichen Ziele	
	Filterung – Verzicht auf manche Eigenschaften der transferierten Innovation	
	Kopplung – Erweiterung der Innovation durch neue materielle, symbolische oder diskursive Komponenten	

	Anpassung (Zuschneiden) der Innovation bzw. des Systems	Landesspezifische Anpassungen für Dateneingabe (Alphabet, Ziffern, Postleitzahl, etc.) Anpassung von Berichten Kulturbedingte Anpassungen (Farbe, Laufrichtung der Schrift, etc.) Workflow-Anpassungen Interface-Anpassungen Weiterentwicklung Anpassung der Form Anpassung des Portals
Radikale Rekontextualisierung (Änderung von Ausführung und Sinn der Innovation gleichzeitig)	Gleiche Arten wie bei der Rekontextualisierung der Ausführung	
<b>Organisationsbezogene Rekontextualisierung</b>		
Strukturbezogene Rekontextualisierung	Anpassung der Organisationsstruktur an die Innovation	
Prozessbezogene Rekontextualisierung	Anpassung der Prozesse in der Organisation an die Innovation	Entwicklung von zusätzlichen Prozessen
		Änderung bestehender Prozesse
	Vorübergehende Lösungen und Workarounds	Änderungen in den Daten
		Änderungen in Prozessen
		Einführung eines parallelen Systems

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Soh et al. (2000), Hau und Aparício (2008: 176), Gond und Boxenbaum (2013), Malaurent und Avison (2015: 644), Hustad et al. (2016: 432f.) und Värlander et al. (2016)

### 2.2.5. Zusammenfassung und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des kontextbezogenen Ansatzes beim internationalen Transfer von Innovationen

Bei einem internationalen internen Transferprozess wechselt die transferierende Innovation den Kontext von dem Ursprungsland in das Empfängerland. Durch diesen Wechsel gerät die Innovation in einen Kontext, in dem sie von neuen Elementen umgeben ist. Die Innovation wird neu in den Kontext eingegliedert. Dadurch erhält sie womöglich einen neuen Sinn und wird demzufolge auf unterschiedlicher Art und Weise rekontextualisiert (vgl. Brannen et al. 1999, Brannen 2004, Värlander et al. 2016).

Um den Prozess der Rekontextualisierung zu verstehen und nachzuvollziehen, ist es notwendig, die Kontexte, in denen sich eine zu transferierende Innovation befindet, und deren Zusammenspiel zu analysieren. Die Kontexte beeinflussen, wie eine transferierte Innovation wahrgenommen, verstanden und womöglich angepasst wird. Barmeyer (2010)

unterscheidet bei den für einen Transferprozess relevanten Kontexten die Makro-, die Meso- und die Mikro-Ebene, die jeweils der Landes-, organisationalen und individuellen Ebene entsprechen. Eine ähnliche Klassifizierung findet sich bei Kostova (1999) und bei Kostova und Roth (2002), die jeweils Transferprozesse in kontextbezogener Perspektive untersuchen. Auf jeder dieser Ebenen sind spezifische Faktoren wirksam, die entweder selbst oder in Zusammenspiel mit weiteren Faktoren bei einem internationalen Transferprozess eine bestimmte Form der Rekontextualisierung hervorrufen können.

Der internationale Transfer von Innovationen soll aus der Prozessperspektive betrachtet werden (vgl. Szulanski 2000). Dieser Prozess wird in unterschiedliche Phasen eingeteilt. Die meisten Forscher, die Rekontextualisierung und die kontextualen Einflüsse untersucht haben, fokussieren sich in ihren Untersuchungen auf die Implementierungsphase oder deren Resultate (siehe z. B. Boxenbaum 2006, Yu und Zaheer 2010, Gertsen und Zølner 2012, Ansari et al. 2014, Värlander et al. 2016). Allerdings können Anzeichen der Rekontextualisierung oder ein Konfliktpotenzial der zu transferierenden Innovation mit dem Kontext des Empfängerlandes oft bereits in den vorhergehenden Transferphasen festgestellt werden. Auch nach der Institutionalisierung werden technische Prozessinnovationen im Unternehmen weiterentwickelt (vgl. Ross und Vitale 2000). Deshalb ist eine Betrachtung des gesamten Transferprozesses für die Analyse der Rekontextualisierung notwendig.

Im folgenden Abschnitt wird der internationale Transferprozess von Innovationen in Phasen aufgeteilt. Weiterhin werden die für den internationalen Transfer relevanten Kontexte analysiert, sowie einzelne Einflussfaktoren innerhalb dieser Kontexte, die eine Rekontextualisierung hervorrufen können, zusammengefasst. Anschließend wird die Relevanz von *Change Management* beim internationalen Transferprozess von technischen Prozessinnovationen in Konzernen und Netzwerken betrachtet.

### **2.3. Internationaler Transferprozess von technischen Prozessinnovationen: Kontextbezogener Ansatz**

Steigende Komplexität ist eine der Herausforderungen, die Innovationsmanagement zu bewältigen hat (vgl. Fichter 2014: 65). Gleichzeitig sollen multinationale Konzerne ein weltweit einheitliches Auftreten und gleiche Qualität der Leistungen sicherstellen. Hierfür werden neuen Praktiken, Prozesse und Software global implementiert. Um eine solche globale Anwendung der Prozesse und Software zu ermöglichen, sollen das Wissen und die notwendigen technischen Komponenten in die auswärtigen Niederlassungen transferiert werden. In großen multinationalen Konzernen haben sich deshalb sogenannte *Roadmaps* mit Übersichten und Zeitplänen für künftige Entwicklungen von Technologien und Software im Unternehmen etabliert (vgl. Grossman 2004). Anhand der *Roadmap* wird eine Planung für

die Entwicklung und Implementierung in den kommenden Jahren vorgenommen, sodass die lokalen Unternehmen einer Organisation über bevorstehende Projekte informiert sind. Die Komplexität von internationalen Transferprozessen von Innovationen steigt durch die Unterschiede in Kultur und Wahrnehmung sowie in rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Systemen (vgl. Ansari et al. 2014). Boxenbaum und Battilana (2005) betrachten den Transfer einer Praktik als eine Innovation an sich, weil neue Formen der Praktik während der Imitation in einem neuen Kontext entstehen.

Alle Faktoren, die einen solchen Transfer und vor allem dessen Ergebnis beeinflussen, sollten unbedingt berücksichtigt werden. Doch diese komplexe Aufgabe verlangt erhebliches Wissen über den neuen Kontext und kontinuierlichen Austausch mit den lokalen Mitarbeitern in sämtlichen Transferphasen (vgl. Gertsen und Zølner 2012: 128).

### **2.3.1. Globale Implementierung als Einführungsprojekt in Phasen**

Die globale Implementierung einer Innovation wird in multinationalen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken typischerweise im Rahmen eines Projektes ausgeführt und in unterschiedliche Phasen unterteilt. Bower und Walker (2007: 45) analysierten den Wissenstransfer bei solchen Projekten und unterscheiden zwischen drei Projekttypen, die sie in Phasen einteilen:

1. Ein *einheitliches Projekt (unified project)* besteht aus unterschiedlichen Phasen. Doch die Ergebnisse werden als „*big bang*“ mit einem einheitlichen Set von Leistungen zu dem gleichen Zeitpunkt implementiert (vgl. ebd.).
2. Ein *stufenweise ausgeführtes Projekt (staged completion project)* ist in Phasen der Implementierung von Leistungspaket zu bestimmten Zeitpunkten unterteilt, die gleichzeitig oder einander überschneidend durchgeführt werden (vgl. ebd.).
3. Ein *phasenweise ausgeführtes Projekt (phased rollout project)* besteht aus voneinander abgetrennten Phasen der Implementierung ähnlicher Leistungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten an unterschiedlichen Standorten und/ oder aus der aufeinanderfolgenden Implementierungen von zusätzlichen Leistungen an einem Standort (vgl. ebd.).

Ein phasenweise ausgeführtes Projekt unterscheidet sich von den anderen beiden Projekttypen darin, dass die implementierten Leistungen oder Funktionalitäten auch unabhängig voneinander implementiert werden können, sodass z. B. bei der Implementierung an unterschiedlichen Standorten die gemachten Erfahrungen, oder *lessons learned*, für die kommenden Implementierungen nutzbar gemacht werden können (vgl. ebd.: 48).

Die Autoren beschreiben mögliche Typen für Einführungsprojekte in Phasen für Implementierung der Produkte und Service. Für internationale Transferprozesse von

organisationalen technischen Prozessinnovationen, wenn die gleiche Leistung (z. B. eine Software) an mehreren Standorten weltweit eingeführt werden soll, eignet sich das phasenweise ausgeführte Projekt. Die den Transferprozess begleitende Rekontextualisierung ereignet sich an den jeweiligen Standorten: *“In a location rollout, each set of deliverables may be customized to respond to its physical environment, client requirements, user needs, or other special characteristics.”* (ebd.: 49)

Bower und Walker (2007) unterscheiden drei Arten von phasenweise ausgeführten Projekten:

- An jedem Standort wird der Rollout vollständig in einem Zug durchgeführt.
- Einführung von mehreren aufeinander aufbauenden Leistungen bzw. Funktionalitäten an einem Standort. Nach der Einführung der ersten Basisversion wird diese durch zusätzliche Funktionalitäten erweitert. Anders als beim stufenweise ausgeführten Projekt müssen die Phasen nicht aufeinander aufbauen. Sie finden mitunter auch gleichzeitig statt.
- Einführung von mehreren aufeinander aufbauenden Funktionalitäten an unterschiedlichen Standorten (ebd.: 47).

Holland und Light (1999: 32) unterscheiden ebenfalls zwischen zwei möglichen Einführungsstrategien:

- *Skeleton approach*, wenn zuerst eine Basisversion der Software installiert wird. Weitere Funktionalitäten werden hinzugefügt, wenn Nutzer mit dem System vertraut sind.
- Vollständige Implementierung der Software mit allen Funktionalitäten auf einmal. Da diese Strategie mit größeren Herausforderungen verbunden ist, kann in der ersten Zeit parallel die alte Software noch verwendet werden.

Die Implementierungen an unterschiedlichen Standorten finden laut Bower und Walker (2007) isoliert voneinander statt. Darunter verstehen die Autoren, dass jede einzelne Einführung einen eigenen Zeitplan, Deadlines und Meilensteine, Budget hat. Deshalb werden Verzögerungen bzw. Beschleunigungen an einem Standort die Implementierung an anderen nicht beeinflussen. Zudem können unterschiedliche Teammitglieder in den jeweiligen Landesteams an den Projekten beteiligt werden (vgl. ebd.: 49). Außerdem können manche Funktionalitäten laut den Autoren optional sein und die anderen obligatorisch. Es lassen sich zudem weitere Standorte oder Funktionalitäten während des Rollouts oder nach Abschluss der Einführung hinzufügen (vgl. ebd.).

Bower und Walker (2007) fassen den Prozess der Einführung in Phasen nicht als linearen auf, sondern als sich wiederholenden Prozess mit der Berücksichtigung der *lessons learned*. Diese Wiederholungen ähnlicher Schritte erlauben während der Einführung in Phasen Lernprozesse (vgl. ebd.: 48), die Qualität der Implementierung und damit der Services steigern können (vgl. ebd.: 55). Dafür empfehlen sie, dasselbe Projektteam einzusetzen, Ergebnisse nach jeder Implementierung zu monitoren und *lessons learned* zu dokumentieren (vgl. ebd.: 56). Nach der Planung (von Zeit, Ressourcen, Kosten und Risikomanagement) und bzw. während der Implementierung finden die Tests und Sammlung von Feedback sowie anschließende Verbesserungen statt. Diese werden dann als *lessons learned* berücksichtigt und für die folgenden Rollouts verwendet.

“With phased rollouts, each iteration will be responsive to its circumstances. As indicated earlier, the “n – 1” version of the current “n” iteration is considered as a prototype to be continually improved upon through knowledge transfer from one interaction to the next. Market forces may trigger a change; the geographical or technical environment may require changes or legacy systems may impose adaptation.” (vgl. ebd.: 53)

Risikomanagement kann ebenfalls über die Gesamtprojektdauer optimiert werden, dadurch wird die Unsicherheit reduziert:

“Risks that do not take place can be placed lower in the risk ranking or disregarded altogether. Any risk responses identified for risks that do not occur in early phases will no longer be needed, and therefore represent a cost saving.” (vgl. ebd.: 55)

Phasenweise eingeführte Rollout-Projekte sind langfristig angelegt und komplex und werden entweder mit einem oder mehreren Teams an unterschiedlichen Standorten durchgeführt. Da internationale Implementierungsprojekte mit der Herausforderung der Rekontextualisierung wegen politischer, technischer oder kultureller Inkompatibilität verbunden ist, lassen sich laut Ansari et al. (2014) folgende Strategien verwenden: Entwicklung und Zertifizierung von progressiven Erfüllungsniveaus, Einstellung der diskretionären und obligatorischen Anpassungsparameter und unterschiedliche Adaptionen bei kontextspezifischen Inkompatibilitäten.

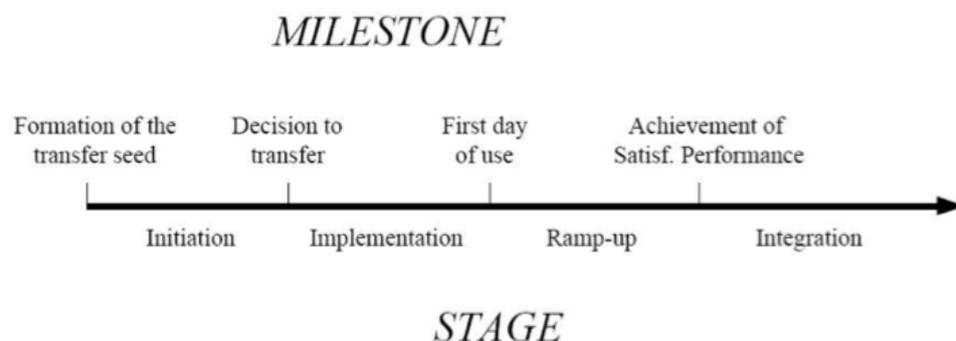
### **2.3.2. Phasen des internationalen Transferprozesses**

Ein internationaler Transfer einer technischen Prozessinnovation ist primär ein Wissenstransfer, weil das Wissen darüber, wie eine neue Technologie entwickelt, bedient und gewartet werden soll (vgl. Govindaraju 2012: 476), transferiert wird. Daher wird das etablierte Wissenstransfermodell von Szulanski (2000) als Modell von einem Transferprozess in dieser Forschungsarbeit verwendet (siehe Abb. 8). „*Knowledge transfer is seen as a process in which an organization recreates and maintains a complex, causally ambiguous set of routines in a new setting.*” (Szulanski 2000: 10) Der Autor empfiehlt, den Transfer nicht als eine Aktion, sondern als ein Prozess zu betrachten, um dessen Komplexität begreifen und analysieren zu können.

Bei der Initiierung des Transfers (Phase 1) wird ein Verständnis dafür geschaffen, was wie und wohin transferiert werden soll. Als Vorbereitung sind zuerst die tatsächlichen Prozesse zu beobachten, analysieren und dokumentieren (vgl. ebd.: 14). Wenn es sich um eine phasenweise Einführung handelt, bei der die Pilot-Phase bereits durchgeführt worden ist, ist bereits bekannt, welche Prozesse und Systeme ersetzt werden. Dennoch sollen Analysen der vorhandenen Lösungen an den betroffenen Standorten durchgeführt werden, um die Notwendigkeit der neuen Implementierung zu beurteilen.

Beechler und Yang (1994) untersuchen den internationalen Transfer von Personalmanagementpraktiken aus japanischen Unternehmen in deren Tochtergesellschaften in den USA. Die empirische Studie zeigt, dass die kulturelle, gesetzliche und wirtschaftliche Lage sowie die „Antwort“ des Unternehmens darauf (Unternehmenskultur und -strukturen) und Erwartungen der Mitarbeiter sowie die gewerkschaftliche Organisation bei der Entscheidung zu berücksichtigen sind, ob Personalmanagementpraktiken transferiert werden sollen (vgl. ebd.). Dies bedeutet, dass eine Analyse der Lage vor Ort und eine Einschätzung der zu erwartenden Rekontextualisierung bereits vor Beginn des Transfers sinnvoll ist.

**Abbildung 8:** Wissenstransferprozess



Quelle: Szulanski (2000: 13)

Wenn die Entscheidung für den Transfer gefallen ist, beginnt die Implementierungsphase mit dem Informations- und Ressourcenaustausch zwischen dem Ursprungs- und Empfängerland (vgl. Szulanski 2000).

*“Implementation is the transition period during which targeted organizational members ideally become increasingly skillful, consistent, and committed in their use of an innovation. Implementation is the critical gateway between the decision to adopt the innovation and the routine use of the innovation within an organization.”*(Klein und Sorra 1996: 1057) (kursiv im Original)

In dieser Phase erfolgt die Planung, wie sich Probleme beim Transfer verringern lassen (vgl. Pisano 1996), indem auf frühere Erfahrungen rekurriert wird. Kommunikation spielt bei der Implementierung eine wichtige Rolle und soll dabei helfen, die technischen Lücken zu beseitigen (vgl. Szulanski 2000). Sprachbarrieren oder kulturelle Unterschiede können

**Tabelle 5:** Wissenstransferprozess: Phasen und Aktivitäten

<b>Transferphase</b>	<b>Initiierung</b>	<b>Implementierung</b>	<b>Anlaufzeit (<i>Ramp-up</i>)</b>	<b>Integration</b>
<b>Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulieren, was/ wie / wohin transferiert werden soll</li> <li>- Festlegung der Ziele des Transfers</li> <li>- Dokumentation</li> <li>- Festlegung des zeitlichen Rahmens</li> <li>- Erstellung des Kostenplans</li> <li>- Verteilung von Verantwortung</li> <li>- Analyse und Dokumentation der vorhandenen Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensaustausch über das Transferierte</li> <li>- Planung und Berücksichtigung früherer Erfahrungen, um Probleme zu minimieren</li> <li>- Dokumentation</li> <li>- Umschulung von Personal</li> <li>- Austausch von Personal (Expatriates und Impatriates)</li> <li>- Einführung der neuen Technologie</li> <li>- Einstellung von neuem Personal</li> <li>- „Verstehen“ der Praktik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beginn der produktiven Anwendung</li> <li>- Beheben unvorhergesehener Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Routinisierung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung nach Szulanski (2000)

Schwierigkeiten in der Kommunikation verursachen (vgl. ebd.). In dieser Phase finden Personaltrainings und Modifikationen der Infrastruktur sowie weitere Anpassungen statt, damit der Prozess Erfolg hat (vgl. ebd.). In der Implementierungsphase sollen die Mitarbeiter lernen, die Innovation anzuwenden und zu bedienen (vgl. Klein und Sorra 1996: 1055).

Nach der ersten Anwendung der Innovation im Zielland beginnt die Anlaufzeit-Phase. In den meisten Konzernen treten in dieser Phase unerwartet Probleme auf (vgl. Szulanski 2000: 15), weil z. B. Personal nicht ausreichend geschult ist, oder weil die Informationen wegen sprachlicher oder kultureller Unterschiede falsch interpretiert wurden (vgl. ebd.). Manchmal werden die alten Prozesse nicht eliminiert und koexistieren mit den neuen (vgl. ebd.). Je später die Probleme festgestellt werden, desto komplizierter ist es, sie zu beheben, weil ein Gewöhnungsprozess bereits fortgeschritten ist (vgl. ebd.).

Sobald Zufriedenheit mit der Anwendung der Innovation eintritt, wird die Tätigkeit zu einer Routine (vgl. ebd.: 16). Der Erwerb neuen Wissens oder die Anwendung neuer Prozesse verlangen Veränderungen in der Organisation, der täglichen Arbeitsabläufen und bei den Zuständigkeiten, welche die Mitarbeiter entweder akzeptieren oder ablehnen können. Das ist eine Herausforderung in der Integrationsphase (vgl. ebd.). Tabelle 5 fasst die Transferphasen samt den erforderlichen Aktivitäten zusammen.

### **2.3.3. Allgemeine Barrieren und Widerstände bei Innovationsimplementierung**

Die Einführung einer Innovation in einem Unternehmen kann Widerstand bei den Mitarbeitern auslösen. Allgemeine Innovationsbarrieren, die nicht direkt durch den internationalen Transferprozess verursacht werden, sind ebenfalls zu berücksichtigen, weil ein Transferprozess einerseits eine Einführung von etwas Neuem in einem bestimmten Kontext ist (eine Innovationseinführung für das Empfängerland) und zudem eine Übertragung eines bereits existierenden Prozesses, von dem bereits eine feste Vorstellung vorhanden ist, mit dessen Durchführung in einem anderen Land ein Vergleich gezogen werden kann.

Widerstand gegen Innovationen entsteht meistens, weil „[...] die betroffenen Mitarbeiter oder Marktpartner in ihrem Bewusstsein dem Status quo verhaftet sind und sich weigern, die neue Kombination von Zwecken und Mitteln als vorteilhaft zu akzeptieren.“ (Hauschildt und Salomo 2011: 35) Diese fehlende Akzeptanz birgt ein hohes Konfliktpotential. Daher gehört Konfliktmanagement zum Innovationmanagement, also die „Regulierung von Wissens- und Wahrnehmungskonflikten, von Ressort- und Rollenkonflikten, von Motiv- und Zielkonflikten, von Verteilungskonflikten und schließlich von Machtkonflikten zwischen Beteiligten und Betroffenen.“ (vgl. ebd.: 36) Ein Widerstand gegen Innovationen zeigt sich

auf der Mikroebene, weil es primär persönlicher Widerstand von Mitarbeitern gegen die Innovatoren ist (vgl. ebd.: 99). Vor allem bei einer guten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens fehlt den Mitarbeitern das Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderungen. Auch deswegen reagieren diese risikoavers und verweigern sich den Innovationen (vgl. Walgenbach 2014: 108). Derartiger Widerstand kann konstruktiv (mit dem Ziel, modifizieren zu wollen) oder destruktiv sein (mit dem Ziel, etwas verhindern zu wollen) (vgl. Hauschildt und Salomo 2011: 100f.).

Als typische Innovationsbarrieren gelten:

- Interaktionsbarrieren – die notwendige Beeinflussung der Interaktionspartner im Unternehmen sowie außerhalb (Geschäftspartner) (vgl. Witte 1973).
- Wissens- oder Fähigkeitsbarrieren – Mangel an Wissen über die Innovation bzw. die fehlende Fähigkeit, die Innovation anzuwenden, gepaart mit dem Wunsch, vertrautes Verhalten nicht aufzugeben. Fehlende Qualifikation oder Lernfähigkeit können dazu führen, dass die Mitarbeiter den Wert und die Wirkung der Innovation nicht richtig beurteilen (vgl. Liebhart und Mödritscher 2013: 325).
- Willens- bzw. Motivationsbarrieren – fehlende Bereitschaft aus weltanschaulichen, sachlichen, machtpolitischen oder persönlichen Gründen, die Innovation zu akzeptieren (vgl. Witte 1973), etwa weil diese als Gefahr für den Status quo gilt (vgl. Mirow et al. 2007: 115) oder weil die Bereitschaft fehlt, sich mit neuen und daher unvertrauten Strukturen und Prozessen auseinanderzusetzen (vgl. Liebhart und Mödritscher 2013: 326), oder weil die vom Mitarbeiter supponierten Ziele der Organisation seinen persönlichen widersprechen (vgl. Witte 1973, Hadjimanolis 2003: 562).
- Kommunikationsbarrieren – fehlende Kommunikation und Austausch zwischen den Innovatoren und den betroffenen Mitarbeitern können zu Missverständnissen führen (vgl. Hauschildt und Salomo 2011: 37).

Widerstand gegen Innovationen droht ebenfalls, wenn angesichts der „fundamentalen Wagnisse“ Vorbilder oder Vorreiter fehlen (vgl. Walgenbach 2014: 98). Allerdings wird diese Herausforderung bei Transferprozessen oft nicht vorhanden sein, weil die Innovation meist bereits in einem Konzernunternehmen genutzt wird, selbst wenn sie sich im Empfängerland nicht unmittelbar anwenden lässt.

#### **2.3.4. Makro-, Meso- und Mikro-Kontexte beim internationalen Transferprozess**

Anders als bei der Implementierung einer Software in einem Unternehmen in nur einem Land verläuft der internationale Transferprozess in einem multinationalen Unternehmen

zwischen mehreren Ländern, und somit zwischen unterschiedlichen Kulturen und einem komplexen Zusammenspiel der unterschiedlichen Kontexte (kulturellen, institutionellen, sozialen, technischen, etc.). Das bewirkt einen Prozess der Rekontextualisierung des zu transferierenden Objektes.

Rekontextualisierung beinhaltet die Sinnänderung, die durch Veränderung des Kontextes und dadurch verursachte Zuweisung bestimmter Sinne den Objekten und den Systemen, zustande kommt (vgl. Brannen 2004: 604) sowie daraus folgende Transformationen (vgl. Linell 1998). *"A recontextualization perspective highlights the ways in which the meaning of ideas, resources and practices change when they are adopted in a new context."* (Peltokorpi und Vaara 2012: 811) Dementsprechend sind die Kontexte entscheidend bei der Rekontextualisierung: Die Differenz zwischen dem ursprünglichen Kontext und dem neuen Kontext löst die Rekontextualisierungsprozesse aus. Der Kontext bestimmt den Kontextualisierungsprozess im sekundären System und spielt die zentrale Rolle im Rekontextualisierungsprozess (Sarangi 1998: 305).

Kontexte im Empfängerland lassen sich der Makro-, der Meso- und der Mikro-Ebene zuordnen (vgl. Barmeyer 2010). Unterschiedliche Kontexte beim internationalen Transferprozess wurden von Kostova (1999) untersucht, die zwischen dem institutionellen<sup>4</sup>, dem organisationalen und dem Beziehungskontext unterschied, was der Landes- (Makro), der Organisations- (Meso) und der individuellen Ebene (Mikro) entspricht.

#### **2.3.4.1. Makro-Ebene: Institutioneller Kontext**

Der institutionelle Kontext (Makro-Ebene) zeigt die institutionelle Distanz zwischen dem Ursprungsland, in dem die Innovation entwickelt wurde, und dem Empfängerland. Die Makro-Ebene beinhaltet landesspezifische Charakteristika wie die nationale Kultur, gesellschaftliche Normen und Werte, Gesetze und Regeln sowie die lokale Markt- und die allgemeine politische Situation. Die in unterschiedlichen Ländern entwickelten und verwendenden Organisationspraktiken, Methoden, Konzepte und Ideen werden durch institutionelle Charakteristika dieser Länder beeinflusst und geprägt (vgl. Kostova 1999: 314, Barmeyer 2012a: 105, Edwards 2008: 391). Bei einem internationalen Transfer, also einer Kontextänderung, sind Inkompatibilitäten auf der Makro-Ebene möglich, die eine Rekontextualisierung auslösen.

Studien der Management- und Organisationsforschung haben Konfliktpotentiale auf der Makro-Ebene bei internationalen Transferprozessen untersucht bzw. nachgewiesen (siehe z.

---

<sup>4</sup> Kostova (1999) bezeichnet das als „sozialen Kontext“, bei Kostova und Roth (2002) gilt es als „institutioneller Kontext“.

B. Beechler und Yang 1994, Brannen et al. 1999, Wächter und Peters 2004, Tempel 2006, Gertsen und Zølner 2012, Gruber und Schlegelmilch 2015); ebenso bei der Internationalisierung in multinationalen Unternehmen (Taylor et al. 1996), dem Wissenstransfer (Bhagat et al. 2002, Zaidman und Brock 2009), der Adaption (Yu und Zaheer 2010), der Hybridisierung (Adler 1999, Gamble 2010) und der Diffusion (Saka 2004). Auch in der heutigen Forschung von Workarounds wird der Makro-Kontext erforscht (z. B. Alraddadi et al. 2018).

Taylor et al. (1996) untersuchen, welche Internationalisierungsstrategien multinationale Unternehmen bevorzugen. Ein Kriterium für die Auswahl der Strategie ist der Grad der Ähnlichkeit zwischen dem Mutter- und dem Tochterunternehmen (vgl. ebd., 974), der u. a. von kulturellen und gesetzlichen Kontexten der Länder abhängt (vgl. ebd., 977). Adler (1999) untersuchte die Hybridisierung der Praktiken des japanischen Unternehmens Toyota in Tochterunternehmen in den USA und fand heraus, dass komplexe kulturelle, soziale und industrielle Kontexte klar die Ergebnisse der Hybridisierung beeinflussen (vgl. ebd., 110). Laut Kostova und Roth (2002: 217) können international transferierte Praktiken auf der Makro-Ebene regulativ (in Bezug auf Gesetze, Regeln in der Gesellschaft, legitimierte Verhaltensweisen), kognitiv (in Bezug auf die Art und Weise, die Welt wahrzunehmen, zu interpretieren und zu kategorisieren, und in Bezug auf soziales Wissen und kognitive Kategorien) oder normativ (Werte, Annahmen und Normen) nicht zum neuen Kontext passen. Das Zusammenspiel der drei Kategorien bildet das institutionelle Profil des Unternehmens. Bei großer institutioneller Distanz zwischen dem Ursprungs- und Empfängerland Konfliktpotentiale als Folge von einem fehlenden Fit (vgl. Becker-Ritterspach 2009: 53f.).

Kulturelle Unterschiede (nationale Kultur), die auf der Makro-Ebene angesiedelt sind, werden von den Forschern oft als bedeutend erkannt. Kultur fasst die GLOBE-Studie als *“shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations of meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives and are transmitted across age generations”* (Dorfman und House 2004: 57). Die nationale Kultur prägt die Mitglieder der Gesellschaft durch das in ihr erlernte *„mental programming“* (vgl. Hofstede 1991). Dies bedeutet, dass die Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter sich im Kontext der nationalen Kultur bilden und von dieser geprägt sind. Da die Wahrnehmung und die Verarbeitung der Erfahrungen ebenfalls kulturell geprägt sind (Barley 1983: 393) und Kultur einen wichtigen Einfluss auf das kollektive *Sensemaking* hat (vgl. ebd.), sind kulturelle Unterschiede bei internationalen Transferprozessen zu berücksichtigen:

“National culture attributes tend not only to be ingrained but also to influence individual and group behavior as workers interpret and implement foreign practices from the familiar context of societally accepted values and norms” (Ijose 2009: 8).

Die nationale Kultur beeinflusst die Interpretation der transferierten Innovationen (Williams 2011: 285ff.), die deswegen im neuen Kontext einen neuen Sinn erhalten.

Wenn die Handlungen, die mit der transferierten Innovation einhergehen, den Werten der nationalen Kultur des Empfängerlandes widersprechen, führt das zu Herausforderungen bei der Einführung der Innovation (vgl. Bélanger und Edwards 2006: 28). Der sogenannte *Innovation-Values-Fit* (Klein und Sorra 1996: 1063) lässt erkennen, ob die Innovation zu den Werten der Mitarbeiter passt. Die in den Unternehmen angewandten Praktiken und Prozesse sind sozial legitimierte Praktiken. Aber wenn die transferierte Innovation oder damit verbundene Prozesse dem sozialen Kontext widersprechen, drohen Fehlinterpretationen und Missverständnisse, die insgesamt den Transfer scheitern lassen können (vgl. Kostova 1999: 314f., Barmeyer 2012a: 104). So weisen z. B. Sheu et al. (2003) darauf hin, dass Verträge in Taiwan wegen der kulturellen Besonderheiten im Einkaufsprozess unüblich sind. Dies führt dazu, dass ein Einkaufssystem, das Verträge vorsieht, auf Widerstand seitens der Mitarbeiter bei der Implementierung stößt.

Ebenfalls Brannen (2004) hält kulturelle Distanz zwischen Ländern für einen wichtigen Faktor bei internationalen Transferprozessen. Typischerweise werden Transfers schwieriger, wenn die kulturelle Differenz zwischen Ursprungs- das Empfängerland groß ist. Es kann aber auch den umgekehrten Effekt geben, wenn die Unterschiedlichkeit als Vorteil gesehen wird (vgl. ebd.: 594).

In Bezug auf kulturelle Unterschiede wurden unterschiedliche Ausprägungen erforscht. Zaidman und Brock (2009) verwenden die Kulturkontext-Annäherung für die Analyse des Wissenstransfers in multinationalen Unternehmen und zeigen den Einfluss von lokalen Kontexten auf den Transferprozess. Zaidman und Brock (2009: 323) stellen fest, dass wegen unterschiedlicher kultureller Kontexte nicht alle Mitarbeiter eines multinationalen Unternehmens dieselben Werte und Annahmen teilen, deswegen unterscheiden sich die Wissenstransferprozesse in unterschiedlichen soziokulturellen Gesellschaften. Gertsen und Zølner (2012: 139) betrachten die Rekontextualisierung von Unternehmenswerten eines dänischen Unternehmens in Tochtergesellschaften in Japan, China und Indien und finden den starken Einfluss des kulturellen Kontextes: „*When values are uprooted and moved to a different cultural context, they take on new meanings in interaction with local assumptions, behaviours and practices.*“ Der kulturelle Kontext kann nicht nur die transferierten Praktiken beeinflussen, sondern die transferierte Unternehmenskultur insgesamt. Die empirische Studie von Gertsen und Zølner (2014: 198) in einer indischen Tochtergesellschaft des

dänischen Unternehmens Zybo zeigt, dass Organisationskulturen eines Unternehmens in unterschiedlichen soziokulturellen Kontexten auch verschieden interpretiert und gelebt werden: „*The centre's employees make sense of their organisational reality in a way that is shaped by the local context.*” Moore (2015) betrachtet den Einfluss von *native categories* (heimische Kategorien) auf der Makro-Ebene und die damit verbundene Rekontextualisierung im Kontext der *Gender Diversity*.

Kulturelle Besonderheiten sind ebenfalls in der Kommunikation zwischen Ursprungs- und Empfängerland im Rahmen der Einführung zu beachten. Avison und Malaurent (2007) analysieren kulturelle Probleme beim Versuch, ein in Europa entwickeltes ERP-System in China zu implementieren. Der erste Anlauf in dem untersuchten Unternehmen, dieses System in den chinesischen Tochtergesellschaften zu implementieren, scheiterte, und die Mitarbeiter nutzten weiterhin das lokale System. Zu diesem Zeitpunkt lief das standardisierte ERP-System bereits in 21 Ländern (vgl. Malaurent und Avison 2015: 644). Ein der Gründe für das Scheitern dieses Transferprojektes in China war die fehlende Berücksichtigung des kulturellen Kontextes: Den mit der Implementierung beauftragten Mitarbeitern fehlte das Wissen über die Aversion der lokalen Mitarbeiter vor dem „*losing face*“. Damit ist gemeint, dass die Angehörigen der asiatischen Kulturen in Konfliktsituationen zustimmen, um das Gesicht zu wahren (vgl. Avison und Malaurent 2007).

Bhagat et al. (2002) entwickeln ein Modell des internationalen Wissenstransfers, das kulturelle Unterschiede berücksichtigt, und formulieren Hypothesen darüber, zwischen welchen Kulturen Wissenstransfer am effektivsten ist und wo eher Schwierigkeiten drohen. Durch die normative Kategorie wird unter anderem der Führungsstil im Land geprägt (vgl. Baruch 2008). Bei der Implementierung einer Software beeinflusst dieser laut Sheu et al. (2003) die Strategie für die Einführung des Systems: In Taiwan findet die Implementierung schnell und als Big Bang statt, in den USA dagegen langsam und sie wird in die Module und Phasen eingeteilt. In dem von Brannen et al. (1999) betrachteten Fall führen Differenzen im Hierarchieverständnis zwischen Mutter- und Tochterunternehmen zu Schwierigkeiten im Transferprozess.

Zu bekanntesten Kulturalisten, die nationale Kulturen mithilfe von Kulturdimensionen erfasst haben, zählen Hofstede (1980) und Hall (1969). Auch die GLOBE-Studie (House et al. 2004) erfasst den kulturellen Kontext durch unterschiedliche Kulturdimensionen. Dadurch wird der kulturelle Kontext „messbar“, was zwar diesbezügliche Forschung greifbarer macht und anschauliche Vergleiche der Nationalkulturen ermöglicht, andererseits jedoch zu Vereinfachungen und Pauschalisierungen führen kann. Die bekannteste Systematisierung der Kulturdimensionen stammt von Hofstede (1980). Williams (2011)

untersucht den Einfluss der Kulturdimensionen von Hofstede im internationalen Transferprozess. Laut Williams (2011) beeinflusst die Kultur des Empfängerlandes stärker die vertikalen soziopolitischen Interaktionen als die horizontalen: Der Wert für Machtdistanz (PDI) im Empfängerland korreliert negativ mit horizontalen und vertikalen Initiativen des Tochterunternehmens und positiv mit denen des Mutterunternehmens wegen der daraus folgenden Erwartungen der Mitarbeiter bezüglich der Machtverhältnisse und der Verantwortungsverteilung im Konzern. Wert für Individualismus (IDV) im Empfängerland steht laut Williams (2011) in negativer Relation zu vertikalen Initiativen des Tochterunternehmens und in positiver Relation zum horizontalen Wissenstransfer. Dabei ergibt sich eine negative Relation zur Annahme des transferierten Wissens, weil ein Tochterunternehmen bei hohem Individualismus weniger die Interessen des Konzerns, sondern mehr eigene Ziele und Weiterentwicklung verfolgt. Der Wert für Maskulinität (MAS) im Empfängerland steht laut Williams (2011) in positiver Relation zu vertikalem Wissenstransfer in die Tochterunternehmen, weil die Länder mit einem hohen Grad an Maskulinität stärker leistungs- und weniger harmonieorientiert sind. Der Grad der Unsicherheitsvermeidung (UAV) im Empfängerland steht in positiver Relation zu vertikalem Wissenstransfer, weil das Tochterunternehmen möglichst hohe Ähnlichkeit zum Mutterunternehmen anstrebt.

Die Kulturdimensionen können unerwartetes Handeln oder Prozesse der Rekontextualisierung besser nachvollziehbar machen, sollten aber nicht pauschal für jedes Land angewandt werden. Moore (2015) stellt fest, dass selbst bei nur geringen Unterschieden in den Kulturdimensionen andere Faktoren wie z. B. Differenzen in den heimischen Kategorien, also in der Art und Weise, die Welt wahrzunehmen und ein soziales Umfeld zu bewerten, zu einer Rekontextualisierung führen können. Zudem bedeutet ein starker kultureller Unterschied nicht zwangsläufig, dass die Rekontextualisierung destruktiv sein wird, oder den Erfolg des Transfers mindert (vgl. Brannen 2004). Außerdem können die von Hofstede (1980) identifizierten Werte bereits veraltet sein. Soziokulturelle und historische Veränderungen in den Gesellschaften und Ländern (Revolutionen, Regierungswechsel, Reformen, Krieg, Zerfall der Sowjetunion) verändern gesellschaftliche Werte und Wahrnehmungsprozesse. Ebenfalls existieren in vielen Ländern mehrere Subkulturen nebeneinander, deren Wahrnehmungen und Werte womöglich von der allgemein dominanten Kultur abweichen. Hofstede (1980) hat seine Untersuchung in Hauptstädten durchgeführt. In diesen Milieus ließen sich seine Ergebnisse reproduzieren (z. B. Elenkov 1997), aber das ist womöglich verschieden in anderen Städten. Die

Unternehmenskultur wird von der nationalen Kultur geprägt, bildet sich allerdings unter dem Einfluss von weiteren Kontexten und ist daher nicht immer mechanisch aus der nationalen Kultur herleitbar. Ein Beispiel dafür bietet die Studie von Makarchenko und Lopatin (2008), die ein argentinisches mit einem russischen Unternehmen aus derselben Branche vergleichen. Die Ergebnisse zeigen für beide Unternehmen, dass sich die ermittelten Werte von denen von Hofstede unterscheiden und zudem einander stark ähneln (Abb. 9).

Unternehmen müssen dafür sensibilisiert sein, dass kulturelle Unterschiede Rekontextualisierung auslösen können und dementsprechend berücksichtigt werden müssen (vgl. Alamzeb et al. 2013: 65). Interkulturelle Kompetenz und auf ihrer Basis eine Balance von globaler Sicht und lokaler Antwort sind signifikante Determinanten für den Erfolg des Implementierungsprozesses (Parry et al. 2015: 458). Bei der Feststellung der kulturellen Unterschiede muss entschieden werden, ob kulturbedingte Anpassungen erforderlich sind oder die Differenzen ignoriert werden dürfen (vgl. Scholz und Stein 2013: 76f.), ohne dass Transfer und Implementierung der Innovation negativ beeinflusst werden.

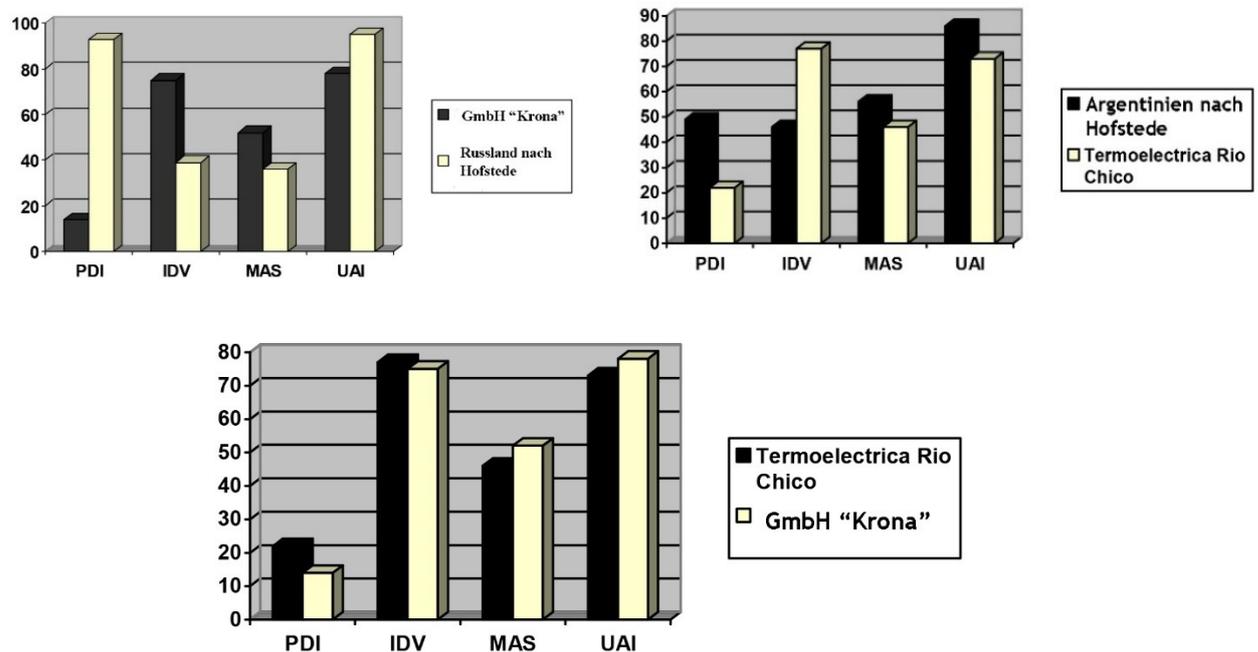
Neben kulturellen Werten und Annahmen spielen Faktoren wie die Gesetzeslage, lokale Marktsituation und Politik auf der Makro-Ebene auch wichtige Rollen.

Bei Untersuchung von Prozessen der Adaption bei der Implementierung von Six Sigma in südkoreanischen Firmen betrachten Yu und Zaheer (2010) den Einfluss des nationalen Kontextes (Makro-Ebene) wie auch des kulturellen Kontextes (Hierarchie- und Harmonieverständnis, Machtdistanz, Kollektivismus) und des wirtschaftlichen Kontextes (Innovationsgrad im Land, Wirtschaftskrise). Denn die Wirtschaftslage im Empfängerland beeinflusst den Arbeitsmarkt, die technologische Entwicklung und die Risikoaversität der Individuen.

Es wäre empfehlungswert, die Situation auf dem lokalen Arbeitsmarkt bei einem internationalen Transferprozess zu berücksichtigen. Peltokorpi und Vaara (2012) untersuchen die Integration der Unternehmenssprache (Englisch) in den japanischen Tochtergesellschaften und stellen fest, dass die lokale Situation (nur wenige Spezialisten, die Englisch beherrschen) die Suche nach passenden Mitarbeitern erschwert. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangte Blazejewski (2006) nach ihrer Analyse von Konflikten beim internationalen Transfer von deutschen Mutter- in japanische Tochtergesellschaften. Ebenfalls Avison und Malaurent (2007) zeigen, dass ERP sich in China in der englischen Sprache nur unter Schwierigkeiten implementieren ließ, weil die Englischkenntnisse der Mitarbeiter nicht ausreichten. Besonderheiten der lokalen Arbeitsmärkte sowie die Bedeutung der kulturellen Unterschiede unterstreicht auch Gamble (2010), und laut Sheu et

al. (2003) ist das allgemeine Niveau der Fähigkeiten der Arbeitskräfte zu berücksichtigen. Mancherorts sei womöglich mehr Schulungsaufwand notwendig.

**Abbildung 9:** Vergleich der von Hofstede für Russland und Argentinien ermittelten Werte mit den tatsächlich in zwei dort ansässigen Unternehmen beobachteten



Quelle: Makarchenko und Lopatin (2008: 8)

Die regulativen Unterschiede sind zu beachten, weil diese nicht nur zu Schwierigkeiten beim Transferprozess führen können, so ist z. B. die Entgeltpolitik amerikanischer Unternehmen in Deutschland durch sozialrechtliche Bestimmungen erschwert (vgl. Wächter und Peters 2004: 101), sondern auch zu Rechtsstreitigkeiten oder zum Scheitern des Transfers führen können. Nationale Gesetze regeln mehrere Geschäftsbereiche wie z. B. Einstellungsprozesse, die Arbeitsbedingungen (vgl. Müller 2004) und ebenso steuerliche Pflichten oder den Import und Export von Materialien und Waren (vgl. Sheu et al. 2003). Die lokal geltenden Regularien können z. B. die Dokumentationsführung in der lokalen Sprache für die Steuern, Zulieferer und Administration vorsehen (vgl. Avison und Malaurent 2007). Für die Anwendung der dafür entwickelten Software sollten passende sprachliche Funktionalitäten vorgesehen werden. Blazejewski (2006) zeigt bei der Untersuchung der Konflikte, die beim internationalen Transferprozess auftreten können, als Beispiel, wie sich die japanische Tradition, Geschenke von Geschäftspartnern anzunehmen, in der japanischen Niederlassung eines deutschen Unternehmen mit der Anti-Korruptions-Regelung in Deutschland in Konflikt gerät.

Gruber und Schlegelmilch (2015) weisen auf die Bedeutung der Kooperation mit der lokalen Regierung und NGOs bei der Anpassung an die lokalen Kontexte transferierter CSR Praktiken aus den amerikanischen und europäischen Muttergesellschaften in Tochtergesellschaften in Afrika hin. Die politische Lage des Landes kann die Ergebnisse beeinflussen – etwa Spannungen und Konflikte zwischen den Ländern (vgl. Sheu et al. 2003), Sanktionen oder geltende Handelsabkommen.

Unterschiedliche Zeitzonen können den internationalen Transferprozess beeinflussen (vgl. Sheu et al. 2003, Sheu et al. 2004), wenn die Kommunikation von Mitarbeitern durch Zeitunterschiede erschwert wird. Ebenso können auch Veränderungen der Wechselkurse auf dem Adoptionsprozess lasten.

Zur Makro-Ebene beinhaltet zusammenfassend kulturelle, gesetzliche, politische und sozioökonomische Besonderheiten der Länder, zwischen denen ein Transferprozess stattfindet.

#### **2.3.4.2. Meso-Ebene: Organisationaler Kontext**

Die Meso-Ebene – auch als der organisationale Kontext bezeichnet – erfasst die Organisation mit seiner Struktur, Kultur, Arbeitsweise und den dort praktizierten Routinen. Unterschiedliche Unternehmen des Konzerns bilden unterschiedliche organisationale Kontexte, und eine zu transferierende Innovation wechselt mit dem Transfer zwischen den Unternehmen auch den organisationalen Kontext.

Die Kultur und Struktur im Unternehmen lassen sich als „Antwort“ auf die Bedingungen auf der Makro-Ebene auffassen (vgl. Beechler und Yang 1994). Daher können die Organisationseigenschaften wegen der Unterschiede auf der Makro-Ebene voneinander abweichen, selbst wenn versucht wird, die Unternehmenskultur und -struktur des multinationalen Unternehmens in unterschiedlichen Ländern gleich zu gestalten. Dementsprechend bezieht sich der organisationale Kontext auf die Kompatibilität der im lokalen Unternehmen existierenden Prinzipien und Ziele sowie der Unternehmenskultur mit den zu transferierenden Innovationen und der zu transferierenden Unternehmenskultur (vgl. Kostova 1999: 316). Diese Kompatibilität wird in der Fachliteratur ebenso als *Fit* bezeichnet. Der *Fit* der transferierenden Innovation mit dem neuen Kontext ist der Grad, in dem die Charakteristika dieser Innovation zu den (wahrgenommenen) Bedürfnissen, Zielen und der Struktur des empfangenden Unternehmens passen (vgl. Ansari et al. 2010). Außerdem spielt die Fähigkeit des Empfängerunternehmens, die transferierten Innovationen anzunehmen und zu integrieren, auf der Organisationsebene eine wichtige Rolle, das bedeutet, in wie weit ein Unternehmen zum Lernen fähig ist (vgl. Kostova 1999: 316f.). Nicht zuletzt wird die Rolle der ausländischen Niederlassung für ein Unternehmen insgesamt

betrachtet. Ebenso beeinflussen die strategische Bedeutung des Tochterunternehmens und seine Ressourcen die Machtverhältnisse zwischen den Konzernunternehmen.

Studien zur Transferforschung (Beechler und Yang 1994, Bélanger und Edwards 2006, Blazejewski 2006, Ferner et al. 2012, Tempel und Walgenbach 2012), Diffusionsforschung (Tempel 2002, Saka 2004, Veugelers und Cassiman 2004, Ansari et al. 2010, Byosiere et al. 2010), Hybridisierungsforschung (Baruch 2008, Becker-Ritterspach 2009, Shimoni 2011), zum strategischen internationalen Personalmanagement (Taylor et al. 1996, Ferner et al. 2004), zur Erforschung von multinationalen Unternehmen (Williams 2011), Adaptionsforschung (Yu und Zaheer 2010) und zur Rekontextualisierungsforschung (Brannen et al. 1999, Brannen 2004) bestätigen den Einfluss dieser Aspekte auf den Transferprozess.

Kultureller Fit (Ansari et al. 2010) auf organisationaler Ebene ist ebenso wichtig wie auf der nationalen Ebene, weil die Unternehmenskultur eines jeden einzelnen Unternehmens von der nationalen Kultur abweichen kann (vgl. Makarchenko und Lopatin 2008), obwohl auch letztere die Unternehmenswerte und Verhaltensregeln prägen wird. Unternehmenskultur, die ihrerseits ebenfalls durch die nationale Kultur geprägt ist, beeinflusst die intern akzeptierten Verhaltensnormen (vgl. Ijose 2009: 2) und wird durch unterschiedliche Instrumente wie z. B. Mitarbeiterschulungen und einen Verhaltenskodex etabliert und unterstützt, um die Wahrnehmungen und Handlungen der Mitarbeiter zu leiten. Also wird sich ein Transfer zwischen den Unternehmen mit ähnlicher Unternehmenskultur einfacher und besser koordinieren lassen (vgl. Williams 2011: 284).

Die Makro-, Meso- und Mikro-Ebene sind miteinander verbunden und beeinflussen einander. So zeigen Gertsen und Zølner (2014) in ihrer empirischen Studie über eine indische Tochtergesellschaft des dänischen Unternehmens Zybo, dass organisationale Kulturen eines Unternehmens sich in unterschiedlichen soziokulturellen Kontexten unterschiedlich entwickeln: „*The centre’s employees make sense of their organisational reality in a way that is shaped by the local context.*“ (vgl. ebd.: 198) Unterschiede im Makro-Kontext beeinflussen Entwicklungen auf der Meso-Ebene (Unternehmenskultur) und verschiedene Wahrnehmungen der Individuen (Mikro-Kontext).

Schein (1985) unterteilt die Unternehmenskultur in drei Ebenen: die sichtbare Ebene, also Technologien und beurteilungsfähige Verhaltensmuster; die mittlere Ebene des Bewusstseins, wo die in der Realität überprüfbareren Werte verortet sind; und die unbewusste Ebene mit den für selbstverständlich gehaltenen Grundannahmen über Beziehungen zur Umwelt, das Empfinden von Zeit und Raum, soziale Handlungen und soziale Beziehungen.

Auch strukturelle Eigenschaften des lokalen Unternehmens wie Größe, Alter und Gründungsart können den Erfolg eines internationalen Transferprozesses beeinflussen (vgl. Becker-Ritterspach 2009). In einer neugegründeten lokalen Niederlassung (*Greenfield*) verläuft der Transferprozess reibungsloser als in einer schon im Empfängerland existierenden und durch ein Unternehmen erworbenen Niederlassung (*Brownfield*) oder einer bereits länger bestehenden Niederlassung mit eigenen Strukturen und Prozessen:

“In contrast to Brownfield sites, Greenfield sites are expected to have a higher propensity for a foreign/parent template transfer, to have lower levels of misfit when transfer occurs, find it easier to adapt a local context to foreign/parent templates or demands and feature, as a result, higher degrees of imitation”. (vgl. ebd.: 60f.)

Ein *Greenfield* übernimmt meistens die bereits im Mutterunternehmen vorhandenen Strukturen, Technologien und Prozesse. So werden die institutionelle Distanz und die Wahrscheinlichkeit von Widerstand reduziert, weil im *Greenfield* eigene Routinen noch nicht etabliert sind, die durch den Transfer einer Innovation verändert werden sollten (vgl. ebd.). Des Weiteren hängt das Tochterunternehmen vom Mutterunternehmen ab, das von Anfang an das Vorgehen des lokalen Managements formt. Für ein *Brownfield* kann diese Abhängigkeit eine neue Erfahrung sein. Dort existieren normalerweise den Mitarbeitern vertraute Routinen, Arbeitsprozesse und Verhaltensweisen. Selbst entwickelte Arbeitsprozesse und Systeme sowie komplexere Aushandlungsprozesse bezüglich der Implementierung der Innovationen können einen internationalen Transferprozess in einen *Brownfield* erschweren:

“In contrast to Greenfield sites, Brownfield sites are less likely to see a transfer of a foreign/parent template, will face higher levels of misfit when transfer takes place, will find it more difficult to adapt a local context to the foreign/parent template and will feature higher degrees of localization as an outcome” (vgl. ebd.: 61).

Je jünger ein Konzernunternehmen ist und je weniger lokale Arbeitsprozesse und Lösungen dementsprechend in dem Unternehmen existieren, desto reibungsloser verläuft ein Transfer, dessen Komplexität mit der Größe des Unternehmens zunimmt. Ebenso werden wahrscheinlicher in einem größeren Unternehmen Lokalisierungen erforderlich sein (vgl. Ferner et al. 2004).

In vorhandenen Strukturen bilden sich Unternehmensroutinen, Prozesse und Verhaltensweisen. Sie entstehen innerhalb eines nationalen und organisationalen Kontextes und beeinflussen das Verhalten und die Einstellungen seiner Mitglieder (vgl. Walgenbach 2014: 107). Neuen Mitarbeiter erlernen das Verhalten, die Werte und Einstellungen, die für das Unternehmen typisch sind, durch die Sozialisierung dort. Sie sind an bestimmte Prozesse, Routinen und Verhaltensweisen gewöhnt und halten diese für selbstverständlich. Deswegen kann ein durch eine Innovation erforderlicher Änderungsprozess zu Schwierigkeiten führen. Die im Vergleich zu dem Unternehmen, das die Innovation

hervorgebracht hat, unterschiedliche Arbeitsweise, Organisationskultur und Routinen oder auch fehlende Motivation für Änderung können veränderte Anwendung der transferierten Prozesse (durch Rekontextualisierung) nach sich ziehen (vgl. Brannen et al. 1999, Saka 2004). Eine Verletzung der lokal akzeptierten Verhaltensroutinen bei einem internen internationalen Transferprozess hat ein hohes Konfliktpotential und kann zur Ablehnung des Transfers führen, weil versucht wird, die lokalen etablierten Prozesse beizubehalten (vgl. Blazejewski 2006). Zudem ist zu beachten, dass Systeme und Prozesse im Unternehmen miteinander verbunden sind und z. B. Innovationen in einem im Unternehmen existierenden System die damit verbundenen Prozesse verändern werden, was die Komplexität des Transfers sowie das Risiko für Widerstand erhöht (vgl. Holland und Light 1999: 32).

Eine wichtige Rolle bei einem Transferprozess spielt auch die technische Kompatibilität. Technischer *Fit* ist „[...] *the degree to which the characteristics of a practice are compatible with technologies already in use by potential adopters.*“ (Ansari et al. 2010: 75) Technische Inkompatibilität wird auch durch die Schwierigkeit befördert, Trainings für viele Mitarbeiter zu organisieren, um diese für die Nutzung neuer Praktiken zu qualifizieren, durch Inkompatibilität der neuen Technologien mit Systemen, die bereits im Empfängerunternehmen verwendet werden, und durch die Komplexität der transferierten Systeme (vgl. Ansari et al. 2014: 1323ff.).

Soh et al. (2000) beschreiben unterschiedliche Arten der technischen Inkompatibilität bei der generalisierbaren Implementierung von ERP:

- Daten – Inkompatibilität tritt auf, wenn ein Datenformat nicht passend ist (z. B. die Eingabe des chinesischen Namens ist nicht mit europäischen Standards möglich) oder Daten-Beziehungen falsch sind oder schlicht fehlen (z. B. unterschiedliche vom System generierte Identifikationsnummern für die Verlinkung mit allen weiteren Daten im Empfängerland).
- Funktionalitäten – Inkompatibilität betrifft Datenzugang, Überprüfungsprozesse (fehlende Genehmigungsprozesse oder Überprüfungsrountinen), fehlende oder nicht passende operationale Schritte (siehe auch Light 2005).
- Output – Inkompatibilität betrifft Format der Berichte und Inhalt der Informationen.

Darüber hinaus untersuchen Strong und Volkoff (2010) die Inkompatibilitäten zwischen Organisation und Unternehmenssystem, diese können sich entweder als Defizite (*deficiencies*) – „[...] *problems arising from ES features that are missing but needed*“ (ebd.: 737) – oder als Auferlegungen (*impositions*) – „[...] *problems arising from the inherent characteristics of an ES [enterprise system] such as integration and standardization*“ (ebd.)

ereignen. Dabei unterscheiden die Autoren zwischen den auch bereits obengenannten Inkompatibilitäten in Funktionalitäten und Daten sowie den Inkompatibilitäten bei

- Benutzerfreundlichkeit (*usability*) – “[...] when the interactions with the ES required for task execution are cumbersome or confusing, that is, requiring extra steps that add no value, or introduce difficulty in entering or extracting information [...]” (ebd.: 741), da diese Art der Inkompatibilität die Mitarbeiter betrifft, handelt es sich dabei um die Mikro-Ebene;
- Rollen – “when the roles in the ES are inconsistent with the skills available, create imbalances in the workload leading to bottlenecks and idle time, or generate mismatches between responsibility and authority [...]” (ebd.: 741f.);
- Kontrolle – „[...] when the controls embedded in the ES provide too much control, inhibiting productivity, or too little control, leading to the inability to assess or monitor performance appropriately [...]” (ebd.: 742) und
- Organisationskultur – “[...] Organizational culture misfits occur when the ES requires ways of operating that contravene organizational norms [...]” (ebd.: 744).

Zudem kann auf der Meso-Ebene die Steigerung der Effizienz die Anpassung der technischen Systeme erfordern (vgl. Light 2005). Anpassungen der Software werden vorgenommen, um die in das tägliche Geschäft investierte Zeit zu reduzieren (vgl. ebd.). Nicht ausgeschlossen ist im weiteren Sinne *Customization* als eine Form von Wartung der Software (vgl. ebd.). Derartige Anpassungen sind nicht nur während der Implementierungs- und der Anlaufzeitphase zu erwarten, sondern auch in der Anwendungsphase.

Die Interaktion zwischen den vorhandenen lokalen und dem neuen Informationssystem, das eingebettet wird, betrachten Fürstenau et al. (2019). In der vorliegenden Forschungsarbeit werden hauptsächlich die transferierten Systeme betrachtet, die alte Systeme ersetzen sollen. Neben den strukturellen und technischen Eigenschaften des lokalen Unternehmens spielen auch die Machtverhältnisse bei dem Transferprozess und der Entscheidung für Implementierung wichtige Rollen auf der Meso-Ebene. Der politische *Fit* (Ansari et al. 2010) berücksichtigt nicht nur die nationale Regierung mit der nationalen Gesetzgebung, sondern ebenfalls die Kompatibilität mit den Interessen der lokalen Führungskräfte, Gewerkschaften (vgl. Beechler und Yang 1994) und des Betriebsrates. In bestimmten Ländern mit starken Gewerkschaften und Betriebsräten, wie z. B. Frankreich und Deutschland, werden in großen Unternehmen bei der Implementierung von Innovationen diese Institutionen in den Prozess einbezogen, weil sie den Prozess überprüfen und genehmigen müssen. Ein Verstoß gegen die Entscheidung des Betriebsrates kann zu einem

Gerichtsprozess führen. So beeinflussen diese Kräfte den Transferprozess und müssen daher berücksichtigt werden.

Auch das lokale Management bestimmt die Ziele eines Tochterunternehmens. Wenn sie nicht zu der zu implementierenden Innovation passen, kann das Widerstand im lokalen Management auslösen. Ob der Widerstand zur Veränderung führen kann, hängt unter anderem von der Position des lokalen Unternehmens in der Gesamtorganisation und den Machtbeziehungen zwischen den lokalen Unternehmen ab. Ferner et al. (2012) stufen die Machtverhältnisse zwischen den Unternehmen wichtiger ein als die institutionelle Distanz (vgl. Kostova und Roth 2002). Sie behaupten, dass das Machtpotential und das Interesse, die Innovation zu übernehmen, im Empfängerunternehmen eine wichtigere Rolle als die institutionelle Distanz spielen können.

Die Abhängigkeit des Tochterunternehmens vom Mutterkonzern wird bestärkt durch “[...] *the belief held by subsidiary managers that the subsidiary relies on, and is contingent on, the support of the parent organization for providing major resources, including technology, capital, and expertise*” (Kostova und Roth 2002: 218). Hohe derartige Abhängigkeit bedeutet, dass die Beziehungen hierarchisch aufgebaut sind, das Tochterunternehmen kaum Macht gegenüber dem Mutterunternehmen hat und also das Transferierte ohne Widerstand übernehmen muss. Das Mutterunternehmen kann seine Macht in der Tochter durch Allokation von wichtigen Ressourcen, durch bestimmte Regelungen und durch personalpolitische Entscheidungen zeigen (vgl. Ferner et al. 2012: 171). Unter Umständen droht das Mutterunternehmen gar, das Tochterunternehmen zu schließen oder in ein anderes Land zu verlegen (vgl. Bélanger und Edwards 2006: 28).

Doch hierarchische Beziehungen mit völlig einseitiger Abhängigkeit des Tochterunternehmens existieren nur selten, weil international agierende Unternehmen durch die ausländischen Tochtergesellschaften auf unterschiedlichen Märkten vertreten sind und die unterschiedlichen Funktionalitäten und Prozesse (Produktion, Vertrieb, etc.) weltweit verteilen. Das lokale Management versucht die eigene Macht gegenüber dem Mutterunternehmen zu stärken, um sich bessere Verhandlungspositionen zu sichern:

“Within the MNC, subsidiary managers may engage in political games to increase the power base of their subsidiary. The more developed the sources of power in a subsidiary, the more effective its bargaining position is likely to be. Subsidiary managers can develop new competence through political arena, i.e. using social interaction with internal actors in order to develop power for themselves” (Williams 2011: 287).

Außer durch seine strategische Bedeutung für den Konzern (vgl. Ferner et al. 2012: 172) kann die Macht des Tochterunternehmens laut Blazejewski (2006) entweder auf politischen Rechten, die durch organisationale Hierarchie bereitgestellt sind (z. B. Vertragsrechte), oder auf individuellen Eigenschaften der lokalen Mitarbeiter (Charisma, Expertise) basieren.

Weiterhin steigt sein Machtpotential, indem es lokalen Marktzugang ermöglicht und über für das Unternehmen wichtige Technologien verfügt (vgl. Tempel 2002).

Tempel und Walgenbach (2012) untersuchten in einer Studie den Einfluss der im Empfängerland verfügbaren Ressourcen in Korrelation zu den im Land herrschenden Regeln auf den Erfolg des Transfers: “[...] *the nature of host country rules to which they refer and the abundance of resources on which they can draw create situations in which subsidiary managers are either enabled or constrained in their potential of agency*” (ebd.: 241). In diesem Fall werden sowohl der Einfluss der Makro-Ebene, insbesondere der gesellschaftlichen Regeln, die eine Basis für *Sensemaking* darstellen, als auch derjenige der Meso-Ebene, Ressourcen, berücksichtigt. Die gesellschaftlichen Regeln legitimieren oder verbieten verschiedene Tätigkeiten, können allerdings ihrerseits unterschiedlich interpretiert werden (vgl. ebd.). Offene Regeln lassen einen Spielraum bei der Interpretation und erlauben eine Heterogenität der Tätigkeit, während genaue Regeln das Verhalten einschränken und Veränderungen womöglich unterbinden (vgl. ebd.). Restriktive Regeln können den Transfer der Innovationen erschweren, weil eine nicht zu den Regeln passende Innovation an den lokalen Kontext angepasst werden sollte.

Ein lokales Management des Tochterunternehmens mit strategisch wichtigen Ressourcen hat mehr Handlungsfreiheit und eine bessere Verhandlungsposition (A, B in Abb. 10). Wenn die Regeln im Land genau und beschränkend sind, kann eine Innovation abgelehnt werden (A in Abb. 10). Existieren offene Regeln, dann kann die Innovation nach Wunsch des lokalen Managements übernommen werden, weil es die Regeln großzügig interpretieren kann (B in der Abb. 10). Wenn das Tochterunternehmen kaum über Ressourcen verfügt, muss es die Innovation übernehmen, weil dem lokalen Management Macht gegenüber dem Mutterunternehmen fehlt. Wenn die Regeln dabei offen sind (C in Abb. 10), wird die

**Abbildung 10:** Unterschiedliche Typen der Übernahme der transferierten Praktiken abhängig von Ressourcen- und Regelkonstellationen

		Rules	
		Constraining	Open
Resources	Abundance of resources	A Defending	B Interpreting
	Lack of resources	D Using institutional spaces	C Adapting

Quelle: Tempel und Walgenbach (2012: 239)

Innovation laut Tempel und Walgenbach (2012) übernommen und nur minimal dem lokalen Kontext angepasst. Ein Tochterunternehmen mit geringen Ressourcen und stark restriktiven Regeln (D in Abb. 10) ist in der schwierigsten Situation und trägt auch höheres Risiko, geschlossen oder verkauft zu werden.

Wenn das lokale Management den Transfer begrüßt, lassen sich auf Organisationsebene transferunterstützende Maßnahmen durchführen, wie z. B. ein Wettbewerb um die beste Implementierung zwischen unterschiedlichen Tochtergesellschaften (vgl. Söderberg 2015), Visualisierung der transferierten Innovationen: Beispielvideos (vgl. Gertsen und Zølner 2012), Führungskräfte- und Mitarbeitertrainings, Sprachkurse (vgl. Peltokorpi und Vaara 2012, Gertsen und Zølner 2012, Söderberg 2015, Värlander et al. 2016).

#### **2.3.4.3. Mikro-Ebene: Beziehungskontext**

Faktoren der Makro- und der Meso-Ebene prägen die Wahrnehmung und das Verhalten der Individuen auf der Mikro-Ebene. Letztere agieren in einem Kontext mit unterschiedlichen Werten, Glauben, Normen, Institutionen, Infrastrukturen. Abhängig von einer bestimmten Situation dominieren einige dieser Faktoren und beeinflussen die Interpretation beim Verstehen und Anwenden einer neuen Praktik (vgl. Värlander et al. 2016: 103). Eine transferierte Innovation muss von den Mitarbeitern des Tochterunternehmens verstanden und auch praktiziert werden. Dementsprechend spielen auf der Mikro-Ebene solche Faktoren wie Wahrnehmung und Verstehen der Innovation durch lokale Führungskräfte und Mitarbeiter sowie ihre Werte und Interessen, *Sensemaking*, *Sensegiving*, die Beziehung des Tochterunternehmens zum Mutterunternehmen und frühere Erfahrungen mit Transferprozessen (vgl. Taylor et al. 1996, Kostova 1999) wichtige Rollen. Beispiele für den Einfluss dieser Faktoren auf den internationalen Transferprozess sind in der institutionellen Theorie (Kostova 1999, Kostova und Roth 2002), Transferforschung (Nakhle 2011), Rekontextualisierungsforschung (Söderberg 2015, Barmeyer und Davoine 2011) und Personalmanagementforschung (vgl. Taylor et al. 1996) zu finden.

Frühere Erfahrungen mit internationalen Transferprozessen beeinflussen die Entscheidung über den Transfer (vgl. Taylor et al. 1996) und ebenso den Prozess selbst (vgl. ebd., Kostova 1999). Es ist vorteilhaft, wenn erfolgreich genutzte Strategien wieder verwendet und frühere Fehler vermieden werden (vgl. Söderberg 2015: 246). Wenn die bisherigen Transferprozesse erfolgreich waren und beiderseits zu Zufriedenheit geführt haben, wird das Tochterunternehmen den Vorgang unterstützen (vgl. Nakhle 2011: 123). Parry et al. (2015: 456) bestätigen, dass eine bereits etablierte Beziehung sowie Vertrauen und Respekt kritische Erfolgsfaktoren sind.

Die Beziehung zwischen dem Tochter- und Mutterunternehmen hat laut Kostova und Roth (2002) viel Einfluss auf die Bereitschaft, die zu transferierende Innovation zu übernehmen. Der Beziehungskontext basiert laut Kostova (1999) auf drei Bausteinen: dem *Commitment* dem Mutterunternehmen gegenüber (a), dem Vertrauen in das Mutterunternehmen und dessen Entscheidungen (b) sowie der Identifikation der Mitarbeiter des Tochterunternehmens mit dem Mutterunternehmen (c). *Commitment* ist “[...] *the degree to which the coalition members [subsidiary] are willing to exert considerable effort on behalf of the parent company and have a strong desire to maintain membership in the parent company.*” (ebd.: 318). Selbst wenn ein Transferprozess mit Herausforderungen verbunden ist, wird *Commitment* die Bereitschaft im Tochterunternehmen stärken, die Innovationen zu übernehmen (vgl. ebd.). Ein hohes Vertrauen des Tochterunternehmens gegenüber dem Mutterunternehmen hat ebenfalls einen positiven Effekt auf den Transferprozess und die Bereitschaft zu implementieren:

“The trust of a foreign subsidiary in its parent organization as a common belief within the subsidiary that the parent: (1) makes good-faith efforts to behave in accordance with commitments, both explicit and implicit, (2) is honest in whatever discussions preceded such commitments, and (3) does not take excessive advantage of the subsidiary, even when the opportunity is available.” (Kostova und Roth 2002: 219)

Bei geringem Vertrauen wächst die Unsicherheit, die mit der Innovation oder dem Management des Mutterunternehmens verbunden ist (vgl. Müller 2004). Das kann zu Zweifeln an den tatsächlichen Zielen der Innovation und deren Ablehnung führen.

Die Identifizierung mit dem Mutterunternehmen ist “*the degree to which subsidiary employees experience a state of attachment to the parent. They feel that they are part of the parent organization, belong to it, and partly derive their self-identities from this organizational membership*” (Kostova und Roth 2002: 220). Starke Identifizierung erhöht die Bereitschaft, die transferierte Innovation zu übernehmen, weil das Tochterunternehmen die Ähnlichkeit mit dem Mutterunternehmen anstrebt, Unternehmenswerte teilt und die strategischen Ziele des Konzerns erreichen möchte. Ist Identifizierung mit dem Mutterunternehmen hingegen eher gering, dann treten eigene Interessen, Ziele, Werte und Arbeitsweisen im Tochterunternehmen in den Vordergrund. Wenn dann die Innovationen als unpassend gedeutet werden, kann das den Transfer wesentlich erschweren.

Der Adoptionsprozess von technologischen Innovationen wird in der Innovationsliteratur in drei Phasen unterteilt: Innovationswahrnehmung, Übernahmeentscheidung und Umsetzung (vgl. Gerpott 2005: 132). Eine Einflussnahme auf den Adoptionsprozess haben dabei solche Faktoren wie Adoptionsumweltmerkmale (wie wirtschaftliche, politisch-rechtliche, technische Umwelt), Adoptionsobjektmerkmale (wie relativer Vorteil, Kompatibilität,

Komplexität, Erprobbarkeit und Kommunizierbarkeit) und Adoptionssubjektmerkmale (organisationsbezogene, individuumsbezogene, soziodemographische Merkmale) (vgl. Weiber 1992: 4ff., Pohl 1996: 89, Schmalen 1996: 816ff., Rogers 2003: 170, Gerpott 2005: 131ff.). Die Merkmale des Adoptionsobjektes, also die Eigenschaften der technologischen Innovation selbst, sind für die Adoption der Innovation im Unternehmen ausschlaggebend (vgl. Weiber 1992: 5f., Pohl 1996: 52f., Schmalen 1996: 819ff., Rogers 2003: 223ff., Zotter 2003: 78, Gerpott 2005: 132f.):

- Relativer Vorteil bezeichnet aus Sicht des Adopters die Kosten-Nutzen-Relation (z. B. Zeit, Aufwendungen, Wirtschaftlichkeit, Status des Anwenders);
- Kompatibilität erfasst die Vereinbarkeit mit den existierenden und im Ansatz genommenen Technologien und Prozessen sowie mit Normen und Werten;
- Komplexität umfasst den Schwierigkeitsgrad bei der Anwendung und die Nachvollziehbarkeit der Innovation für den Adopter;
- Erprobbarkeit beschreibt die Möglichkeit, vor der Implementierung die Innovation zu testen und
- Sichtbarkeit erfasst, wie leicht sich die zentralen Eigenschaften der technologischen Innovation dem potentiellen Adopter mitteilen lassen.

Obengenannte Merkmale beeinflussen die Motivation der Mitarbeiter auf der Mikroebene, eine Innovation zu übernehmen oder diese abzulehnen.

Auf der Mikro-Ebene vollzieht sich das *Sensemaking* der lokalen Mitarbeiter. Damit eine Innovation institutionalisiert wird, soll diese ein Teil der gewöhnlichen Arbeitsprozesse werden (vgl. Govindaraju 2012: 476). Dies erfordert das Verstehen und die Interpretation der Innovation und eine Einschätzung, wie sie benutzt werden soll. Dieser Prozess des Verstehens der Innovation basiert auf den verfügbaren Informationen sowie auf den individuellen Erfahrungen und Assoziationen der Mitarbeiter (vgl. Griffith 1998: 434), die u. a. geschichtlich und kulturell bedingt sind (vgl. Barmeyer und Davoine 2011). Das kann zu einer Rekontextualisierung führen (vgl. Gertsen und Zølner 2012). Von der Einbeziehung der künftigen Nutzer in die Implementierung hängt die künftige Rekontextualisierung ab:

„User participation and involvement are essential because users have the detailed knowledge and first hand experience of the strengths and weaknesses of the current processes. [...] the project teams and individuals in the organisations have considerable influence on the decision whether and how to carry out the implementation and the changes needed by the implementation.“ (Govindaraju 2012: 475)

Lokale Mitarbeiter spielen eine wichtige Rolle beim internationalen Transferprozess, weil sie bereits in frühen Transferphasen die Innovation ablehnen können (vgl. Taylor et al. 1996: 978f., Elger und Smith 2006: 82, Yu und Wu 2009: 122). Der Transfer kann erschwert sein,

wenn die ursprüngliche Bedeutung der transferierten Systeme oder Prozesse, die für das Land, in denen sie entwickelt worden sind, spezifisch ist, für die Mitarbeiter der ausländischen Niederlassung nicht nachvollziehbar ist (vgl. Saka 2004: 222) oder deren Erwartungen verfehlt (vgl. Beechler und Yang 1994). Wenn eine Innovation keinen Sinn für die Mitarbeiter ergibt und dadurch Frustration hervorruft, können diese sie vorsätzlich ignorieren (z. B. Blazjewski 2006). Eine Steigerung der Attraktivität der Innovation, um ihre Akzeptanz zu erhöhen, ist laut Light (2005) ein Grund für ihre Anpassung (*Customization*). Die Kommunikation und das Einbeziehen der lokalen Mitarbeiter in die Implementierung sehen Malaurent und Avison (2015: 645) als deren kritischen Erfolgsfaktor. Lokale Führungskräfte als Bindeglieder zwischen den Führungskräften des Mutter- und den Mitarbeitern des Tochterunternehmens (vgl. Tempel und Walgenbach 2012: 232) können entweder dem Wunsch der Mitarbeiter folgen und den Transferprozess behindern (vgl. Meardi und Tóth 2006: 162), wenn sie z. B. etablierte Prozesse, Systeme und Praktiken für besser halten (z. B. Ferner et al. 2004), oder die lokalen Mitarbeiter davon überzeugen, die Innovation zu übernehmen (vgl. Meardi und Tóth 2006: 168). Abhängig von den Beziehungen zwischen Tochter- und Mutterunternehmen, den Interessen der lokalen Führungskräfte und der Macht des lokalen Unternehmens (Meso-Ebene) können die Unterschiede auf der Meso- und Makro-Ebene als Transferhindernis benutzt werden, wenn die Innovation nicht erwünscht ist, oder sie lassen sich überbrücken, wenn die Innovation implementiert werden soll (vgl. Ariñol et al. 1997, Ferner et al. 2004, Elger und Smith 2006, Ijose 2009, Ferner et al. 2012). Die lokalen Führungskräfte können die Interpretation und Erklärung des neuen Wissens steuern (vgl. Liu et al. 2015). Den *Sensegiving*-Prozess kann eine Führungskraft unmittelbar beeinflussen, oder ein von der Personalabteilung organisiertes Training kann das erreichen (z. B. Peltokorpi und Vaara 2012, Söderberg 2015). Peltokorpi und Vaara (2012) betonen die Rolle der Vorgesetzten und der Schlüsselakteure als *Sensegiver* im Implementierungsprozess. Söderberg (2015) weist darauf hin, dass die Innovationen einen Sinn auch im neuen Kontext erhalten müssen, um angewandt zu werden. Dafür müssen die Innovationen in konkrete und für die Mitarbeiter verständliche Verhaltensweisen umgewandelt werden (vgl. ebd.: 252).

Als eine weitere Herausforderung auf der Mikroebene können sich falsche Experten erweisen, die *Customization* verlangen, wo keine notwendig ist (vgl. Light 2005).

Internationale Transferprozesse bergen auch sprachliche Herausforderungen: Kommunikation und Dokumentation erfolgen entweder in unterschiedlichen Sprachen oder in einer wenigstens für eine Partei fremden Sprache. Kuznetsov und Kuznetsova (2014) weisen auf die Bedeutung der Sprachbarriere am Beispiel der postsowjetischen Länder hin.

Ihres Erachtens sind die Sprachkenntnisse in den ausländischen Unternehmen unbedingt zu berücksichtigen, weil das Fehlen einer gemeinsamen, professionell nutzbaren Sprache den Wissenstransfer unterbinden oder zumindest erschweren kann. Liu et al. (2015) untersuchen die Rolle der hochqualifizierten Migranten beim internationalen intraorganisationalen Wissenstransfer am Beispiel britischer Unternehmen in China. Dort spielten die bilingualen hochqualifizierten Migranten eine wichtige Rolle bei der Interpretierung des transferierten Wissens, weil sie die bei der sprachlichen Übersetzung und Erklärung drohenden Missverständnisse infolge von Sprachbarrieren und unterschiedlichen kulturellen Interpretationen reduzieren.

Eine fehlende Übersetzung des transferierten Systems kann Widerstand bei den Mitarbeitern auslösen, vor allem, wenn die lokalen Mitarbeiter nur geringe Fremdsprachenkenntnisse haben (vgl. Sheu et al. 2003: 649, Avison und Malaurent 2007). Carey (1998) untersucht die Entwicklung internationaler Software und betont besonders die Notwendigkeit der Übersetzung. Schulungen der Mitarbeiter vor Ort sollten laut Carey (1998) in der lokalen Sprache stattfinden. Sprachen sind sehr komplexe Systeme. Deshalb empfehlen zahlreiche Autoren, die Softwareanwendungen vollständig zu übersetzen und dann zu testen, ob die Übersetzung für die lokalen Nutzer nachvollziehbar ist. Die Übersetzung kann in unterschiedlichen Umfang stattfinden, von der fehlenden Übersetzung oder einer teilweisen Übersetzung (z. B. nur Dokumentation) bis zur vollständigen Übersetzung (vgl. Kano 1995). Als transferunterstützende Maßnahmen auf Mikro-Ebene lassen sich außer dem *Sensegiving* durch lokale Führungskräfte internationale und interfunktionale Teamarbeit und der Einsatz von *Impatriates* und *Expatriates* nutzen (vgl. Brannen et al. 1999, Saka 2004, Värlander et al. 2016).

Auf Makro-, Meso- und Mikro-Ebene wirksame Faktoren beeinflussen die Ergebnisse erheblich. Obwohl ihr Zusammenspiel in jedem Transferprozess individuell ist, sollten sie berücksichtigt werden, weil sie Rekontextualisierung auslösen können.

### **2.3.5. Change Management und internationaler Transferprozess**

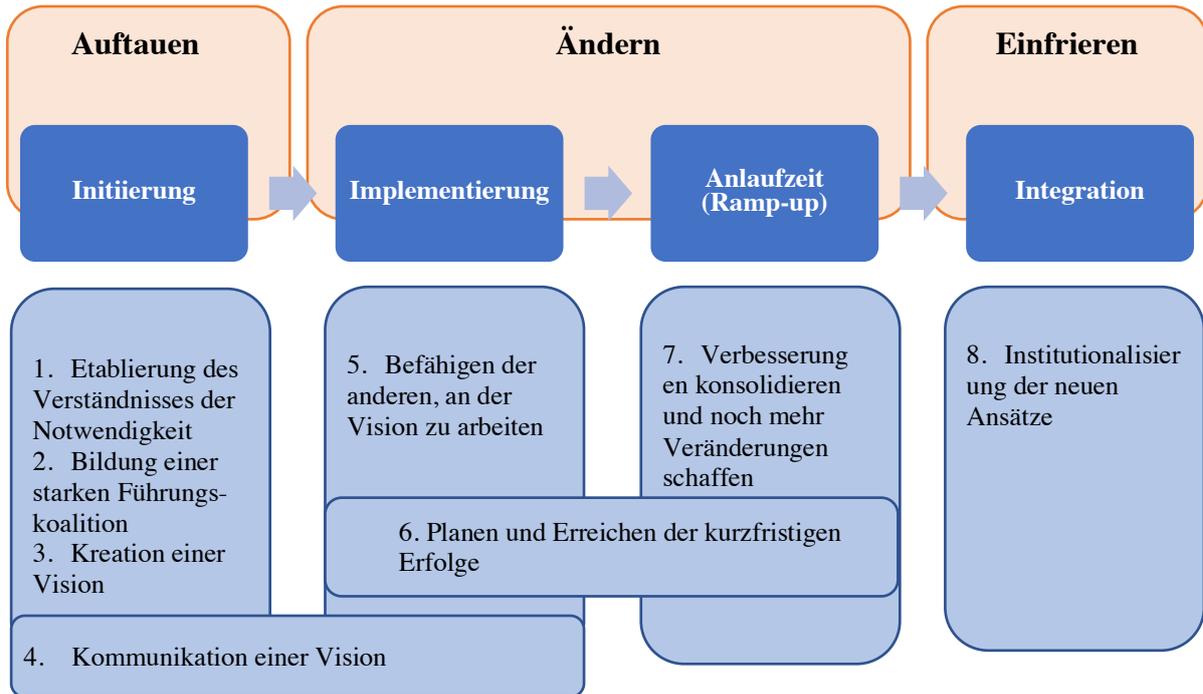
Die Einführung der international transferierten Innovationen verlangt *Change-Management*. Eine Struktur zur Kategorisierung der organisationalen Veränderung nennt drei Faktoren: Inhalt, Prozess und Kontext (vgl. Armenakis und Bedeian 1999). Der Inhalt identifiziert, was die Veränderung ausmacht (vgl. Self et al. 2007: 212). Der Inhalt der Veränderung kann durch die Auswirkung auf diejenigen, die diese Veränderung betrifft, definiert werden (vgl. ebd.: 213). Der Veränderungsprozess erfasst, wie die Veränderung durchgeführt und implementiert wird: „*The change process is the how factor of change. More specifically, the process variable embodies the specific methods utilized to implement a change.*“ (vgl. ebd.)

In Bezug auf die kontextualen Faktoren lassen sich externe und interne Einflüsse auf die Effektivität der Organisation unterscheiden (vgl. ebd.: 214). Externe Faktoren beeinflussen, wie und welche Veränderungen vorgenommen werden sollen (vgl. ebd.). Zum internen Kontext gehört der organisationale Rahmen, der die Wahrnehmung, das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeiter leitet (vgl. Mowday und Sutton 1993). Laut Self et al. (2007) ist der interne Kontext ein Moderator zwischen dem Inhalt der Veränderung, dem Veränderungsprozess und den Mitarbeitern. Die Interpretation der Veränderungen und des ausgewählten Veränderungsprozesses wird von dem internen Kontext beeinflusst. Wenn die Mitarbeiter dem Unternehmen vertrauen und sich unterstützt fühlen, befördert das die Wahrnehmung des Veränderungsprozesses (vgl. ebd.).

Ein standardmäßiges *Change-Management-Modell* (z. B. Lewin 1947, Lewin 1951, Kotter 2007) lässt sich für Transferprozesse nur eingeschränkt nutzen, weil ein internationaler interner Transferprozess ein Sonderfall des *Change Managements* ist, der von gewöhnlichen *Change-Management-Prozessen* an manchen Punkten abweicht. Wesentliche Unterschiede können z. B. fehlende Standardisierung oder fehlende Ähnlichkeit mit bereits im Ausland existierenden Prozessen, fehlende Rekontextualisierung und fehlende Machtbeziehungen zwischen dem Ursprungs- und Empfängerland sein. Dennoch erfordern ein internationaler Transferprozess und die Einführung einer Innovation *Change-Management-Maßnahmen* im Unternehmen. Mitarbeiter gehen unterschiedlich mit Veränderungen um, und dementsprechend beeinflussen ihre Wahrnehmung und ihr Verhalten und ebenso die Maßnahmen des *Change Managements* zur Unterstützung auf der organisationalen Ebene die Rekontextualisierung.

Das 3-Phasen-Modell für *Change Management* wurde von Lewin für Veränderungsprozesse in Organisationen und Gruppen – erstmals 1947 publiziert – wird weiterhin genutzt. Es besteht aus drei Phasen: Auftauen (*unfreezing*), Ändern (*moving*) und Einfrieren (*freezing*). Lewin (1947) deutet als Auftauen die Vorbereitung auf den Veränderungsprozess: vorbereitende Analyse und Kommunikation der bevorstehenden Pläne. In dieser Phase soll das System weich und veränderbar werden. Diese Phase entspricht der Initiierungsphase im Transferprozess. In der zweiten Phase des Modells wird die Veränderung selbst durchgeführt und dabei überwacht und durch Mitarbeiterschulungen unterstützt. Das entspricht der Implementierungsphase im Transferprozess. In der Anlaufzeit-Phase sind weitere Veränderungen und Anpassungen möglich. Die Einfrieren-Phase dient dem Verfestigen der neuen Verhaltensmuster, die Veränderungen sollen zu Gewohnheiten und Routinen werden. Im internationalen Transferprozess ist das die Integrationsphase (siehe Abbildung 11).

**Abbildung 11:** Change-Management-Prozess während des internationalen Transfers



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewin (1947), Kotter (2007: 99) und Szulanski (2000: 13)

Ein erweitertes Modell für *Change Management* wurde zuerst im Jahr 1995 in *Harvard Business Review* und im selben Jahr noch im Buch *Leading Change* von Kotter publiziert (siehe Abb. 12). Appelbaum et al. (2012) haben das Modell von Kotter (1995) durch weitere Forschung geprüft bestätigt.

Der erste Schritt – Etablierung des Verständnisses für die Notwendigkeit der Veränderung – beinhaltet die Evaluation der Situation auf dem Markt, der technologischen Trends und des finanziellen Zustandes, um festzustellen, welche Veränderungen notwendig sind (vgl. Kotter 1995: 43). Um eine Veränderung durchzuführen, müssen die Mitarbeiter davon überzeugt werden, dass sie notwendig ist (vgl. ebd.: 97). Dieser Schritt ist mit der Auswertung der externen kontextualen Faktoren und Vorbereitung der internen Faktoren vergleichbar (Self et al. 2007: 214). Eine solche Position lässt sich mithilfe einer Bewertung durch außenstehende Unternehmen (vgl. Gist et al. 1989) oder Medien wie Zeitungen, Radio oder Fernsehsendungen (vgl. Armenakis et al. 1993) unterstützen. Je mehr über die Veränderungen gesprochen wird, ob im guten oder schlechten Licht, desto fortgeschrittener ist die Implikation der Veränderung, die Veränderung ist im Progress (vgl. Jansen 2004). Kobi (1996) behauptet ebenfalls, dass die Darlegung der Notwendigkeit für Veränderung, die Entwicklung der klaren Erwartungen der Mitarbeiter und auch Kommunikation die positiven Einstellungen zur Veränderung befördern.

Dieser Schritt entspricht der Initiierungsphase des Transferprozesses, in der über die Durchführung des Transfers entschieden werden soll. Das verlangt Analysen des lokalen Unternehmens und der Situation auf dem lokalen Markt. Die Besonderheit im Fall eines Transferprozesses besteht vor allem darin, dass nicht die Mitarbeiter des Unternehmens, in dem die Innovation eingeführt werden soll, also das lokale Management, die Entscheidung zum Transfer treffen, sondern die Verantwortlichen im Mutterkonzern bzw. dem führenden Unternehmen. Das Mutterunternehmen soll dann das Management des lokalen Unternehmens motivieren, die Innovation zu implementieren.

Wenn das Tochterunternehmen viel Macht hat, ist es besonders wichtig, dessen Führungskräfte zu motivieren, die Innovation anzunehmen und nicht abzulehnen (vgl. Ferner et al. 2012). Wenn das der Fall ist, sollten diese wiederum die davon betroffenen Mitarbeiter in diesem Sinn motivieren (vgl. ebd.). Diese Prozesse gleichen dem zweiten Schritt des *Change-Management*-Prozesses – der Bildung einer starken Führungskoalition. Denn dann lässt sich die Veränderung in der Organisation durchführen (vgl. Kotter 2007: 98). Auch Caldwell (2003), Self et al. (2007), Cunningham und Kempling (2009) teilen die Ansicht, dass eine die Veränderung leitende Koalition oder eine mächtige Führungsperson den Prozess der Einführung und Ausführung der Veränderung befördern. Dieser Schritt ist im *Change-Management*-Prozess wichtig, damit nicht Opposition die Veränderung stoppt (vgl. Kotter 2007: 98). Beim internationalen Transferprozess in einem internationalen Konzern sollten die Machtverhältnisse zwischen Tochter- und Muttergesellschaft sowie die Interessen des Managements des Tochterunternehmens berücksichtigt werden, weil die „erste“ potentielle Opposition das lokale Management des lokalen Unternehmens ist. Wie in Abschnitt 2.3.4.2. beschrieben, können Unterschiede in den Machtverhältnissen nicht nur den Transferprozess behindern, sondern auch die Art der Implementierung der Praktiken beeinflussen (vgl. Tempel und Walgenbach 2012). In diesem Sinne kann von *Change Leaders* im Mutterunternehmen und von *Change Managers* (vgl. Caldwell 2003) im Tochterunternehmen die Rede sein. Erstere müssen letztere davon überzeugen, die Innovation einzuführen, denen wiederum die Implementierung im lokalen Unternehmen obliegt. Demzufolge ist die Rolle des lokalen Managements bzw. der für die Implementierung der Innovation verantwortlichen Person als *Sensegiver* bei internationalen Transferprozessen nicht zu unterschätzen. Wie die Innovation verstanden und implementiert wird, welche Form der Rekontextualisierung als Ergebnis der Implementierung stattfinden wird, hängt u. a. vom Verantwortlichen für die Implementierung und, falls vorhanden, weiteren mit einbezogenen Abteilungen ab.

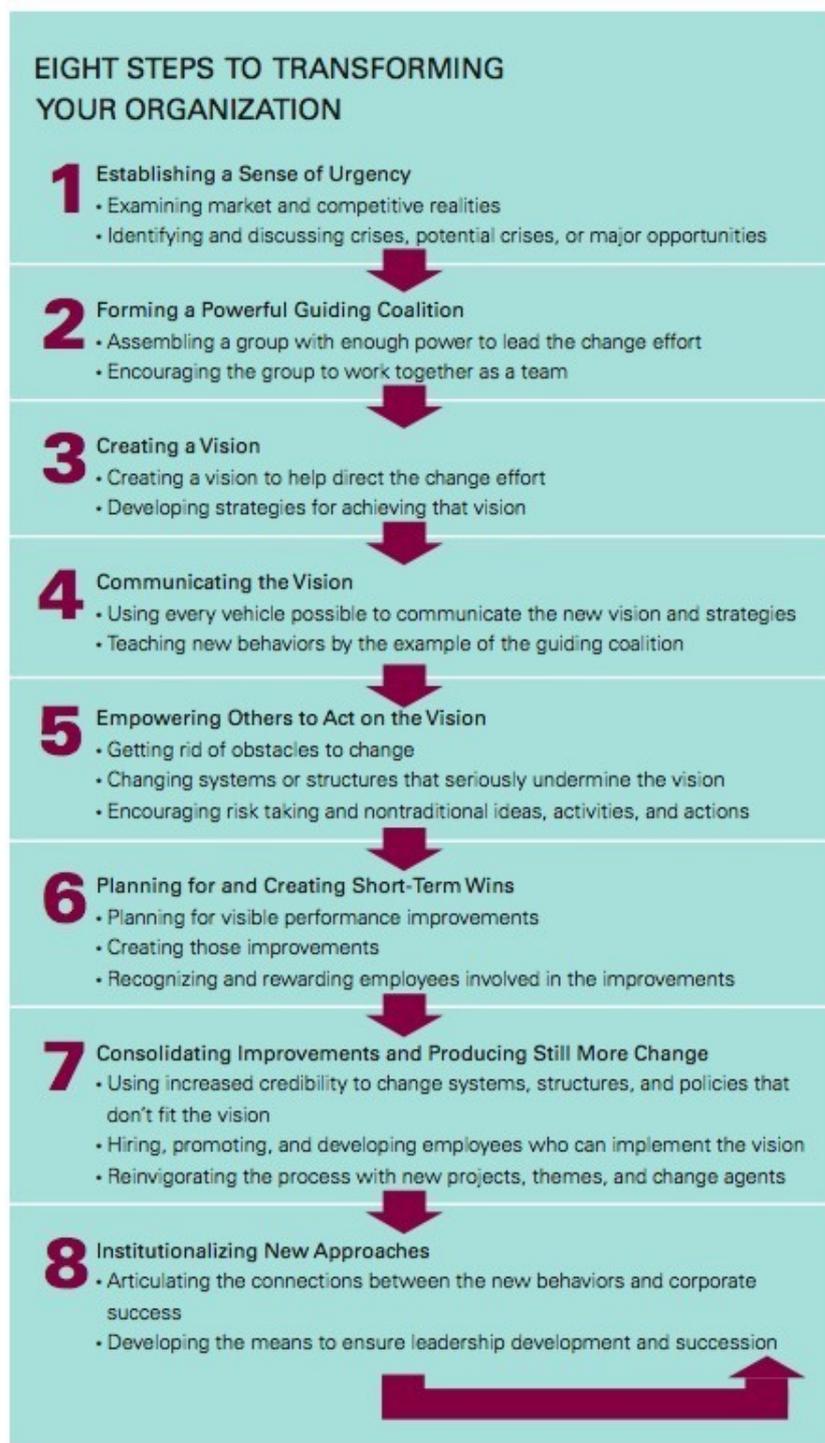
Die Schaffung einer Vision – der dritte Schritt des *Change Managements*, um derweil die Strategien für die Umsetzung der Veränderung und eine Vision zu entwickeln – kann hier ein Beispiel für im Konzern bzw. Unternehmungsnetzwerk bereits implementierte Innovationen womöglich ersetzen.

Kreation einer Vision bedeutet nicht nur Formulierung der Vision, sondern auch deren nachvollziehbare Kommunikation an die Mitarbeiter (vgl. Kotter 2007: 98ff.) Der vierte Schritt – Kommunikation der Vision – kann Unsicherheit reduzieren (vgl. Bordia et al. 2004) und Reaktionen auf die kommende Veränderung beeinflussen (vgl. Nelissen und van Selm 2008). Zur Kommunikation der Vision gehören ebenfalls Mitarbeitertrainings und das praktische Vorbild der Führungskoalition (vgl. Kotter 2007: 99). Bei internationalen Transferprozessen ist Kommunikation unverzichtbar. Bei der interkulturellen Kommunikation ist zu beachten, dass wegen der Kontextunterschiede die Vision oder Vorgehensweise unterschiedlich interpretiert werden können.

Das gilt ebenso für das neue Verhalten der Führungskoalition. In dieser Phase tritt die Rekontextualisierung auf. Die Vision lässt sich im internationalen Transferprozess auch durch gegenseitige Mitarbeiterbesuche verbreiten und ebenso durch *Expatriates*, die mit der Innovation im Mutterunternehmen arbeiten, oder durch *Impatriates*, die im Arbeiten mit der Innovation im Ursprungsland unterwiesen werden, um dieses Wissen im Tochterunternehmen anzuwenden und zu verbreiten. Wenn die ersten drei Schritte des *Change Managements* während der Initiierungs-Phase des Transferprozesses stattfinden, kann der vierte Schritt u. a. während der Implementierung stattfinden.

Der fünfte Schritt – Befähigung der anderen, an der Vision zu arbeiten – betrifft den Prozess, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass die Veränderungen notwendig sind, und sie in die Durchführung der Veränderungen z. B. durch Mitarbeitertrainings einzubinden (vgl. Kotter 1996). Hier werden etwaige Hindernisse eliminiert und Systeme und Strukturen verändert, die die Innovation gefährden könnten (vgl. ebd.). Innovatives Verhalten wird gefördert. Dieser Schritt beim internationalen Transferprozess findet in der Implementierungsphase statt. Mit der Innovation einhergehende Unsicherheit bei einem internationalen Transferprozess unterscheidet sich von dem bei der Einführung einer Innovation, weil meistens bereits ein Unternehmen diese Innovation nutzt und diese Ergebnisse schon verfügbar sind. Dennoch nimmt jedes Individuum die Innovation unterschiedlich wahr und kann auf Mikro-Ebene auf unterschiedliche Art und Weise diese interpretieren. Zudem kann die erforderliche Rekontextualisierung auf Makro- und Meso-Ebene unerwartete Konsequenzen im Unternehmen haben, sodass einige mit der Innovation verbundene Unsicherheit bleibt.

Abbildung 12: Change-Management-Modell



Quelle: Kotter (2007: 99)

Der sechste Schritt – Planen und Erreichen der kurzfristigen Erfolge – beinhaltet die Planung und Durchführung der in kurzer Zeit erreichbaren Verbesserungen sowie das Erkennen und Belohnen der Mitarbeiter, die erfolgreich an den Verbesserungsmaßnahmen und am *Change Management* teilgenommen haben. Da wegen der Rekontextualisierung viele Innovationen und damit verbundene Prozesse angepasst werden müssen, ist es möglich, ebenfalls

schrittweise den Anpassungsprozess zu organisieren und Anpassungen zu belohnen, die möglichst nah am Ausgangsprodukt bleiben (vgl. Söderberg 2015). Diese Schritte finden beim internationalen Transfer in Implementierungs- und Anlaufphase statt.

Der siebte Schritt – Verbesserungen konsolidieren und weitere Veränderungen schaffen – bedeutet, dass Veränderung auch nach der Einführung durch weitere kleine Projekte zur Motivierung der Mitarbeiter für Veränderungen (vgl. Kotter 2007: 99ff.) und durch Planung der messbaren Ziele und Ergebnisse (vgl. Pfeifer et al 2005) unterstützt werden sollte. Im Rahmen eines internationalen Transferprozesses empfiehlt es sich, die transferierte Innovation samt Anwendung in der Anlaufphase kontinuierlich zu kontrollieren. Denn zum einen sind etwaige später auftretende Probleme zu beheben, und außerdem sollte die Entwicklung beobachtet werden. Wie wird die Innovation angewandt? Erfüllt sie noch die Ziele des Mutterunternehmens? Wie verläuft die Rekontextualisierung? Die weiteren Veränderungen sollen beobachtet werden, um etwaige Fälle von *ceremonial adoption* (Ferner et al. 2012) zu unterbinden. Diese Prozesse finden bei einem internationalen Transferprozess in der Anlaufzeitphase statt, wenn die Innovation angewandt wird, aber noch nicht zur Gewohnheit geworden ist.

Der achte Schritt – Institutionalisierung der neuen Ansätze – bedeutet, dass die Veränderungen in der Unternehmenskultur und den im Unternehmen geteilten Werten verankert werden sollen, um langfristig gewahrt zu bleiben. Institutionalisierung bedeutet, dass die Veränderung ein Teil der alltäglichen Aktivitäten in der Organisation wurde (vgl. Jacobs 2002). Dieser Prozess kann durch Mentoring und Trainings unterstützt werden (vgl. Buchanan et al. 2005). Unterbleibt das, wird die Innovation womöglich nicht langfristig angewandt.

Appelbaum et al. (2012) bestätigen die Gültigkeit des Acht-Schritte-Modells von Kotter (1995), weisen aber auch auf dessen Beschränkungen hin. So argumentieren sie, in manchen Kontexten seien einige Schritte des Modells nicht notwendig. So verlange etwa die Ersetzung von alten Arbeitsgeräten durch neue nicht die Schritte sieben und acht. Wenn es hingegen um Veränderungen gehe, die geheim gehalten werden sollen, wären Schritte eins bis vier nicht erforderlich (vgl. Appelbaum et al. 2012: 775). Andere Autoren betonen die Schwierigkeit, sämtliche acht Schritte zu implementieren (vgl. Penrod und Harbor 1998, Sidorko 2008). Appelbaum et al. (2012) fragt zudem, ob die Schritte nacheinander verfolgt werden müssten oder ob ebenfalls eine andere Reihenfolge möglich sei.

Dementsprechend bietet das *Change Management* ein Schema für die Verwaltung des Veränderungsprozesses in einem Unternehmen. Diese Arbeit erforscht Rekontextualisierung zwischen zwei Organisationen in unterschiedlichen Kontexten. Diese Situation erschwert

den Veränderungsprozess durch eine Beziehung zwischen den zwei Organisationen und durch Rekontextualisierung, also zusätzliche Veränderung der ursprünglichen Veränderungsidee (Innovation), die nicht immer seitens der Organisationen wahrgenommen wird aber berücksichtigt werden sollte.

Das *Change-Management-Modell* von Mintzberg und Quinn (1991) nennt vier Faktoren, die die Implementierung der Veränderung beeinflussen können und ebenfalls in der Transferliteratur erläutert werden.

Der erste betrifft die Größe und das Alter des Unternehmens, da sie die Fähigkeit des Unternehmens beeinflussen, eine Veränderung zu implementieren. Je älter und größer ein Unternehmen ist, desto mehr Verhaltensroutinen und konstruierte Strukturen gibt es. Dementsprechend sind Veränderungen in jungen und kleinen Unternehmen einfacher durchführbar, weil sie über mehr Flexibilität verfügen (vgl. ebd.: 340f.). Auch in der Transferforschung wurde festgestellt, dass junge kleine Unternehmen die Transferprozesse eher akzeptieren und die transferierten Innovationen implementieren als alte und große Tochterunternehmen mit festen Strukturen und eventuell gar mit Macht dem Mutterunternehmen gegenüber (vgl. Bélanger und Edwards 2006, Becker-Ritterspach 2009, Williams 2011, Ferner et al. 2012, Tempel und Walgenbach 2012).

Als zweiter Faktor gelten die technischen Systeme: "[...] *instruments used in the operating core to produce the outputs*" (Mintzberg und Quinn 1991: 341). Technisch ausgelastete Unternehmen tendieren dazu, mehr bürokratische Strukturen zu haben (vgl. ebd.). Organisationen mit hochkomplexen technischen Systemen delegieren die Entscheidungen an qualifizierte Mitarbeitern unter Berücksichtigung des Managements der technischen Systeme (vgl. ebd.).

Der dritte Faktor ist das Umfeld der Organisation, also der Markt sowie die politische und die wirtschaftliche Situation (vgl. ebd.). Organisationen in einem dynamischen Umfeld tendieren stärker dazu, organische Strukturen zu adoptieren (vgl. ebd.). Organisationen in einem komplexen Umfeld adoptieren eher dezentralisierte Strukturen. Hingegen werden in einem feindlichen Umfeld die Strukturen zentralisiert (vgl. ebd.: 342). Organisationen, die auf unterschiedlichen Märkten operieren, adoptieren die vom Markt verlangten Strukturen (vgl. ebd.).

Der vierte Faktor mit Einfluss auf die Reaktion des Unternehmens auf einen Veränderungsprozess ist das Machtpotential der Organisation (intern oder extern) (vgl. ebd.: 342f.). Je mehr die Organisation von außen kontrolliert wird, desto zentralisierter und formalisierter sind die Strukturen (vgl. ebd.).

Ein internationaler Transferprozess und eine prozessbegleitende Rekontextualisierung sind ein Sonderfall des *Change Managements*. Doch sollte jeder Transfer von einem *Change-Management*-Prozess begleitet werden, um ihn zu vereinfachen und seinen Erfolg zu befördern.

#### **2.4. Zwischenfazit – Konzeptionelles Framework für den internationalen Transfer der Innovationen unter Berücksichtigung der Rekontextualisierung**

Durch die Globalisierung und die Digitalisierung stehen multinationale Konzerne vor der Herausforderung der weltweiten Implementierung von einheitlichen technischen Prozessinnovationen in unterschiedlichen Niederlassungen. Ein internationaler Transferprozess von Innovationen innerhalb der multinationalen Unternehmen ist einerseits durch die von den Unternehmen angestrebte Standardisierung der Prozesse und andererseits durch die Vielfalt der in verschiedenen Ländern vorhandenen Kontexte erschwert, in denen die technischen Prozessinnovationen anwendbar sein sollen. Demzufolge ereignen sich bei dieser Internationalisierung Prozesse der De- und der Rekontextualisierung wegen inkompatibler Kontexte auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene. Die Rekontextualisierung kann dann entweder berücksichtigt werden oder stattfinden, ohne dass das Unternehmen sie tatsächlich wahrnimmt (vgl. Brannen 2004). Gleichzeitig bestehen Spannungen zwischen der weltweiten Standardisierung und der Lokalisierung in den einzelnen lokalen Unternehmen, die jeweils seitens unterschiedlicher Transferpartner angestrebt sind.

Bisher wurden Anpassungen im Rahmen der internationalen Implementierung in unterschiedlichen Disziplinen analysiert: in der Rekontextualisierungsforschung (Brannen et al. 1999, Värlander et al. 2016), der Transferforschung (Bélanger und Edwards 2006, Blazejewski 2006, Ferner et al. 2012, Tempel und Walgenbach 2012), der Institutionstheorie (Kostova 1999, Kostova und Roth 2002) und der Erforschung der Informationssysteme (Govindaraju 2012, Sun et al. 2015, Sheu et al. 2004, Malaurent und Avison 2015, Malaurent und Avison 2016). Doch wurden Zusammenhänge zwischen den Rekontextualisierungsarten und den Transferprozessphasen sowie den Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung bisher nicht detailliert erforscht. Deswegen bleiben diese komplexen Zusammenhänge für die Erforschung der Rekontextualisierung immer noch aktuell und offen. Zwar sind viele Faktoren, die eine Rekontextualisierung hervorrufen können, bekannt, doch bleiben noch die Strategien der Lösung der Inkompatibilitäten auf unterschiedlichen Ebenen wenig erforscht. Zum einen wurde Rekontextualisierung in Rekontextualisierungs- und Transferforschung bisher hauptsächlich aus der transferobjektbezogenen Perspektive betrachtet. Die in der Adaptionforschung und Informationssystemenforschung vorhandene Analyse der durch Implementierungs- und Transferprozesse hervorgerufenen Anpassungen in der Organisation

ist ein wichtiger Bestandteil der Rekontextualisierungsprozesse bei einem internationalen Transfer und sollten also in der Transfer- und Rekontextualisierungsforschung berücksichtigt werden, um Veränderungen insgesamt zu verstehen und zu analysieren. Zum anderen sollte die Rekontextualisierung, die einen Transferprozess begleitet, ebenfalls gleichzeitig mit diesem in all seinen Phasen untersucht werden. Denn eine Analyse der Rekontextualisierung, die sich auf einzelne Transferphasen beschränkt, bringt nur unvollständige Erkenntnisse über den Prozess und die Rekontextualisierung. Aus diesem Grund ist ein Transferprozessmodell für die internationale interne Implementierung von technischen Prozessinnovationen zu entwickeln. Während der systematischen Literaturanalyse konnte kein für die Erreichung der Ziele dieser Arbeit passendes Modell identifiziert werden. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Forschungsarbeit ein solches Modell durch Synthese der bereits in der Literatur vorhandenen Modelle erarbeitet. Um einen Transferprozess verstehen und seine Ergebnisse analysieren und planen zu können, sollte das Management des Unternehmens die Prozesse der Rekontextualisierung berücksichtigen, weil diese erheblich das Ergebnis der Implementierung der Innovation beeinflussen. In der bisherigen Forschung wurde Rekontextualisierung weder aus der Prozessperspektive noch phasenübergreifend erforscht. Deshalb ist nicht bekannt, in welchen Transferphasen die Rekontextualisierung vorkommen kann und zu erwarten ist, also dementsprechend bei der Projektplanung berücksichtigt werden soll. Da die meisten Forscher die Rekontextualisierung bisher als eine Inkompatibilität der kulturellen Faktoren gedeutet haben (vgl. Brannen 2004, Brannen et al. 1999, Søderberg 2015), wurde die Rekontextualisierung der technischen Prozessinnovationen kaum erforscht und ebenso wenig die vielfältigen anderen Faktoren und Arten der Rekontextualisierung. Aus diesem Grund sollte für die Ziele dieser Arbeit eine Klassifizierung der Rekontextualisierung der technischen Prozessinnovationen entwickelt und empirisch überprüft werden.

Ausgehend von den identifizierten Forschungslücken ist das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit, die innovations- und organisationsbezogene Rekontextualisierung während der unterschiedlichen Phasen von internen internationalen Transferprozessen unter der Berücksichtigung der Einflüsse auf der Mikro-, Meso- und Makro-Ebenen zu erforschen. Deshalb sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- 1) In welchen Transferphasen ereignen sich Prozesse der Rekontextualisierung?  
Warum?
- 2) Kann ein Zusammenhang von Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung und Arten der Rekontextualisierung festgestellt werden?

- 3) Aufgrund der Einflüsse auf welchen Ebenen (Makro-, Meso-, Mikroebene) findet die Rekontextualisierung in unterschiedlichen Transferphasen statt?

Um sie zu beantworten, wird nun ein konzeptuelles Framework des internationalen Transfers für technische Prozessinnovationen unter der Anwendung des kontextualen Ansatzes und unter der Berücksichtigung der Rekontextualisierung entwickelt, das sich als Rahmen für eine Erforschung der Rekontextualisierung in unterschiedlichen Phasen des Transferprozesses in multinationalen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken anwenden lässt. Diese Überlegungen stützen sich auf den bisher vorgestellten theoretischen und empirischen Bezugsrahmen zu den Themen: technische Prozessinnovationen (Abschnitt 2.1), Rekontextualisierung (Abschnitt 2.2) sowie Kontexte und Einflussfaktoren, die eine Rekontextualisierung beim internationalen Transferprozess hervorrufen können (Abschnitt 2.3). So werden (1) Rekontextualisierung während des gesamten Transferprozesses von technologischen Prozessinnovationen, (2) Einflussfaktoren auf Makro-, Meso und Mikroebene in sämtlichen Transferphasen und (3) die Abhängigkeit der Ergebnisse der Rekontextualisierung von der Inkompatibilität auf unterschiedlichen Ebenen untersucht.

Dieses konzeptionelle Framework wird als ein geeigneter konzeptioneller Rahmen für eine vertiefte empirische Untersuchung von dem Zusammenhang der Rekontextualisierungsarten und der Einflussfaktoren, die diese hervorrufen, sowie der Transferphasen, betrachtet.

#### **2.4.1. Phasen des Modells des internationalen internen Transferprozesses**

Bei der Untersuchung eines internationalen Transfers von technischen Prozessinnovationen wird diese Arbeit als Grundlage das in Abschnitt 2.3.2 vorgestellte Wissenstransferprozessmodell von Szulanski (2000) nutzen (siehe Tab. 5). Da es die Phasen vor der Überlegung, das Wissen zu transferieren, nicht berücksichtigt und bereits mit der Routinisierung der Innovation endet, ist ein einheitliches Transferprozessmodell zu entwickeln, das darüber hinaus die in der Informationssystemforschung (siehe Tab. 3) und im Change Management (siehe Abb. 11 und Abb. 12) festgestellten Phasen umfasst, weil die Internationalisierung und damit verbundene Anpassung einer technischen Prozessinnovation während des gesamten Softwarelebenszyklus stattfinden können.

Tabelle 6 skizziert ein vollständiges Transferprozessmodell der technischen Innovationen mit den entsprechenden Aktivitäten in unterschiedlichen Phasen.

Die erste Phase ist die *Entscheidung, eine technische Prozessinnovation international einzuführen*. In dieser Phase, als Voraussetzung dafür, dass diese Entscheidung getroffen werden kann (vgl. Ross und Vitale 2000, Govindaraju 2012), sollte die Bereitschaft des Unternehmens für die Innovation ermittelt (vgl. Sun et al. 2015), Verständnis für deren Notwendigkeit vermittelt und eine neue Vision geschaffen werden (vgl. Kotter 2007).

Während der zweiten Phase, der *Anschaffung der technischen Prozessinnovation* (vgl. Ross und Vitale 2000) finden Analysen der Anforderungen des Unternehmens und des Marktes (für die Entscheidung, selbst zu entwickeln oder zu erwerben) statt (vgl. Sun et al. 2015). Wenn eine technische Prozessinnovation in einem der Konzernunternehmen bereits vorhanden ist oder wenn die neu erworbene oder entwickelte Innovation landesspezifisch ist, wird diese in der zweiten Phase internationalisiert (vgl. Carey 1998).

Die dritte Phase gilt der *Initiierung eines internationalen Transferprozesses* (vgl. Szulanski 2000). Nun wird entschieden, wohin die Innovation transferiert wird (vgl. ebd.), und außerdem werden der Zeitplan (vgl. ebd.) festgelegt und das Implementierungsteam zusammengestellt (vgl. Sun et al. 2015). Bereits in dieser Phase sollte eine starke Führungskoalition formiert werden (vgl. Kotter 2007), die den Transferprozess voranbringt. Voraussetzungen für die Entscheidung zu transferieren sind Beobachtung, Analyse und Dokumentation der bereits im Empfängerland vorhandenen Prozesse (vgl. Szulanski 2000). Nachdem die Entscheidung zu transferieren getroffen wurde, beginnt die vierte Phase, die *Implementierung* (vgl. Ross und Vitale 2000). Sie besteht aus der primären und der finalen Vorbereitung. Während der *primären Vorbereitung* beginnt der Wissensaustausch über die Innovation, und die neue Technologie wird im Empfängerland eingeführt (vgl. Szulanski 2000).

Um dies zu ermöglichen, wird eine genauere Planung unter Berücksichtigung der vorher durchgeführten Transfers vorgenommen (vgl. ebd.) und eine spezifische Vision für diese Innovation im Empfängerland kreiert (vgl. Kotter 2007). Anschließend beginnt die Mobilisierung zur Veränderung (vgl. Govindaraju 2012). Zu diesem Zeitpunkt wird ein Projektteam für die Implementierung der Innovation im Empfängerland gebildet, und Projektstandards und Prozeduren werden festgelegt (vgl. Sun et al. 2015). Während der primären Vorbereitung werden darüber hinaus die ersten Tests der technischen Prozessinnovation im Empfängerland durchgeführt (vgl. ebd.) und dokumentiert. Damit die ersten Nutzer (oder Test-User) die Innovation anwenden können, erfolgen erste Mitarbeiterschulungen (vgl. ebd.). Falls erforderlich, werden jetzt neue Mitarbeiter eingestellt (vgl. Szulanski 2000).

Während der *finalen Vorbereitung* werden die abschließenden Tests der Innovation im Empfängerland (z. B. Integrations- und Belastungstest) durchgeführt (vgl. Sun et al. 2015). Alle Mitarbeiter, die diese Innovation anwenden, müssen jetzt hinlänglich geschult sein (vgl. ebd.). Die Innovation soll nun von ihnen nachvollzogen worden sein. Ihr eigenes *Sensemaking* hilft ihnen, die Innovation zu akzeptieren und sie also anwenden zu können

**Tabelle 6:** Internationaler interner Transferprozess der technologischen Prozessinnovationen

1	2	3	4.1	4.2	5.1	5.2	6	7
Entscheidung international einzuführen	Anschaffung	Initiierung eines Transfers	Implementierung		Verwendung und Wartung		Weiterentwicklung	Abschaffung
			Primäre Vorbereitung	Finale Vorbereitung	Anlaufzeit	Integration		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertung der Aufnahmebereitschaft des Unternehmens</li> <li>- Etablierung des Verständnisses der Notwendigkeit der Innovation</li> <li>- Kreation einer Vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Anforderungen des Unternehmens</li> <li>- Analyse des Marktes: Eigenentwicklung bzw. Erwerb</li> <li>- Internationalisierung der Software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung, wohin transferiert wird</li> <li>- Feststellung des zeitlichen Rahmens</li> <li>- Zusammensetzung des Implementierungsteams</li> <li>- Weitere Planungen und Dokumentation</li> <li>- Bildung einer starken Führungskoalition</li> <li>- Beobachtung, Analyse und Dokumentation der vorhandenen Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensaustausch über die Innovation</li> <li>- Planung unter der Berücksichtigung der früheren Erfahrungen</li> <li>- Mobilisierung zur Veränderung</li> <li>- Projektteam-bildung im Empfängerland</li> <li>- Testen vor Ort</li> <li>- Beginn der Nutzer-Schulungen</li> <li>- Dokumentation</li> <li>- Einstellung von neuem Personal</li> <li>- Einführung neuer Technologie</li> <li>- Kreation einer Vision (unternehmensspezifisch)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finale Tests</li> <li>- Abschluss der Nutzer-Schulungen</li> <li>- Evaluierung der Nutzer-Akzeptanz</li> <li>- „Verstehen“ der Praktik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Start der Anwendung</li> <li>- Beheben unvorhergesehener Probleme</li> <li>- Planen und Erreichen der kurzfristigen Erfolge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Routinisierung</li> <li>- Auswertung der Leistung</li> <li>- Institutionalisierung</li> <li>- Reparaturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung und Entwicklung der weiteren Funktionalitäten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschaffung bzw. Ersatz durch ein neues System</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewin (1947), Ross und Vitale (2000), Szulanski (2000), Kotter (2007), Govindaraju (2012), Sun et al. (2015)

(vgl. Szulanski 2000). Während der finalen Vorbereitung wird die Evaluierung der die Nutzer-Akzeptanz evaluiert (vgl. Sun et al. 2015).

Die fünfte Phase, *Verwendung und Wartung der Innovation* im Empfängerland (vgl. Ross und Vitale 2000), beginnt mit der *Anlaufphase*, wenn die Innovation zwar schon genutzt wird, aber Zufriedenheit mit ihrer Anwendung noch nicht erreicht wurde (vgl. Szulanski 2000). Die Phase beginnt mit dem Start ihrer Anwendung. Anschließend werden die unvorhergesehenen Probleme bei der Anwendung der Innovation behoben (vgl. ebd.). In dieser Phase sollen die kurzfristigen Ziele und Erfolge formuliert und auch erreicht werden (vgl. Kotter 2007). Sobald Zufriedenheit mit der Nutzung der Innovation etabliert wurde, beginnt die *Integrationsphase*. Dann wird die Innovation zur Routine im Empfängerland (vgl. Govindaraju 2012). In dieser Phase findet die Auswertung der Leistung statt (vgl. Sun et al. 2015), darüber hinaus werden die ersten Reparaturen durchgeführt (vgl. ebd.).

Die sechste Phase, *Verbesserung und Entwicklung der Innovation* (vgl. Govindaraju 2012), beinhaltet die Entwicklung der weiteren Funktionalitäten sowie Ausarbeitung und Einführung der neuen Releases oder Transformation der Innovation im Empfängerland (vgl. Sun et al. 2015).

In der siebten Phase wird die Innovation *abgeschafft* oder durch ein neues System *ersetzt* (vgl. Ross und Vitale 2000).

#### **2.4.2. Das konzeptionelle Framework: Rekontextualisierung beim internationalen Transferprozess**

Rekontextualisierung beim internationalen Transfer von technischen Prozessinnovationen kann (vgl. Abschnitt 2.2.4.) organisationsbezogen oder innovationsbezogen sein. Aber es sind auch gleichzeitig Anpassungen der Organisation und der Innovation möglich. Der Prozess wird durch unterschiedliche Faktoren im neuen Kontext ausgelöst, in den die Innovation transferiert wird. Rekontextualisierung kann durch die Inkompatibilität auf Mikro-, Meso- und/ oder Makro-Ebene hervorgerufen werden (Abschnitt 2.3.4.). Nur eine genauere spezifische Analyse vermag, die Auslöser der Rekontextualisierung zu identifizieren (vgl. Brannen 2004, Søderberg 2015). Rekontextualisierung kann sich in jeder Transferprozessphase ereignen.

Um einen Zusammenhang zwischen den Transferphasen und den Ebenen der Einflussfaktoren, die eine Rekontextualisierung hervorrufen, sowie deren in Abschnitt 2.2.4. beschriebenen Formen zu analysieren, wird in dieser Forschungsarbeit ein konzeptionelles Framework entwickelt, das diese drei Dimensionen berücksichtigt (siehe Tabelle 7). Um einen Rekontextualisierungsprozess besser verstehen, analysieren und steuern zu können, wird erforscht, ob Zusammenhänge zwischen den Ebenen der Einflussfaktoren (Mikro-,

Meso- und Makro-Ebenen - genauer beschrieben im Abschnitt 2.3.4.) und den Arten der tatsächlichen Rekontextualisierung (siehe Abschnitt 2.2.4) sich beobachten lassen sowie ob Zusammenhänge zwischen den Transferphasen (siehe Tab. 6) und den Ebenen der Einflussfaktoren, die Rekontextualisierung auslösen, und deren unterschiedlichen Formen existieren. Diese Analyse stützt sich auf eine empirische Untersuchung von multinationalen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken im Sinn von Tabelle 7.

Tabelle 8 erläutert die Ebenen der Einflussfaktoren, die in der Transfer-, Organisations- und Rekontextualisierungsforschungsliteratur als relevant identifiziert wurden (Abschnitt 2.3.4.). Nicht alle Einflussfaktoren wurden in jedem Transferprozess als wirksam erkannt. Sie hängen nicht nur von den Kontexten ab, zwischen denen Transfer stattfindet, sondern auch von der Art der Innovation. Doch werden sämtliche Faktoren berücksichtigt, weil die Forschung bisher belegen konnte, dass sie Anpassungen hervorrufen. Im Rahmen der weiteren empirischen Forschung können weitere Einflussfaktoren auf Mikro-, Meso- und Makroebenen festgestellt werden.

**Tabelle 7:** Konzeptionelles Framework: Internationaler Transfer von technischen Innovationen unter der Berücksichtigung der Rekontextualisierung

Ebene der Ursache	Transferphase								
	1	2	3	4.1	4.2	5.1	5.2	6	7
<b>Makro Ebene</b>	IR/OR	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Meso Ebene</b>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Micro Ebene</b>	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Quelle: Eigene Darstellung

Die bisher leere (mittlere) Dimension der Tabelle 7 sieht den Eintrag der Arten der Rekontextualisierung vor, die in bestimmten Transferphasen durch bestimmte Faktoren hervorgerufen wurden.

**Tabelle 8:** Ursachen der Rekontextualisierung (nach Ebenen)

<b>Ebene</b>	<b>Einflussfaktor</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Quelle</b>
<b>Makro Ebene</b>	Nationale Kultur	Machtdistanz (PDI)	Hofstede (1980)/ Williams (2011)
		Individualismus (IDV)	Hofstede (1980)/ Williams (2011)
		Maskulinität (MAS)	Hofstede (1980)/ Williams (2011)
		Unsicherheitsvermeidung (UAV)	Hofstede (1980)/ Williams (2011)
		Durch Kultur bedingte Verhaltensweisen	Malaurent und Avison (2015)
	Regulative Lage	Lokale Gesetzgebung	Kostova und Roth (2002), Sheu et al. (2003), Avison und Malaurent (2007), Wächter und Peters (2004), etc.
	Lokale Marktsituation	Arbeitsmarkt	Yu und Zaheer (2010), Peltokorpi und Vaara (2012)
		Innovationsgrad	Yu und Zaheer (2010)
		Wirtschaftskrise bzw. positive wirtschaftliche Entwicklung	Yu und Zaheer (2010)
	Internationale Beziehungen		Sheu et al. (2003)
	Normativ (Werte, Annahmen)		Kostova und Roth (2002), Klein und Sorra (1996), Zaidman und Brock (2009)
	Kognitiv (geteiltes Wissen, Art und Weise Welt wahrzunehmen)		Kostova und Roth (2002)
	Geographie/ Zeitzone		Sheu et al. (2003), Sheu et al. (2004)
<b>Meso Ebene</b>	Unternehmenskultur	Verhaltensweisen	Schein (1985)
		Werte	Schein (1985)
		Beziehung zur Umwelt	Schein (1985)
		Empfinden von Zeit und Raum	Schein (1985)
		Soziale Beziehungen	Schein (1985)
		Soziale Handlungen	Schein (1985)
	Politischer Fit	Verfügbarkeit der wichtigen Ressourcen	Tempel und Walgenbach (2012)
		Strategische Wichtigkeit des lokalen Unternehmens	Williams (2011), Ferner et al. (2012)
		Interesse der lokalen Führungskräfte	Ansari et al. (2010)
		Betriebsrat und Gewerkschaften	Beechler und Yang (1994)
	Strukturelle Eigenschaften	Größe	Ferner et al. (2004)
		Alter	Becker-Ritterspach (2009)
		Gründungsart	Becker-Ritterspach (2009)
	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen, Arbeitsroutinen		Blazejewski (2006)
	Zeitliche Effizienz der Arbeitsprozesse (mit der Innovation)		Light (2005)

	Steigerung der Effizienz der Innovation		Light (2005)
	Technische Kompatibilität	Daten	Soh et al. (2000)
		Funktionalitäten	Soh et al. (2000)
		Output	Soh et al. (2000)
		Kompatibilität mit vorhandenen Systemen	Ansari et al. (2014)
<b>Micro Ebene</b>	Beziehung Mutter-Tochterunternehmen	Commitment	Kostova (1999)
		Vertrauen	Kostova und Roth (2002)
		Identifikation mit dem Mutter-unternehmen	Kostova und Roth (2002)
		Frühere Erfahrungen (persönliche Ebene)	Kostova (1999); Taylor et al. (1996)
	Wahrnehmung	Sensemaking	Søderberg (2015)
		Sensegiving	Peltokorpi und Vaara (2012)
	Wissensbarriere	Fachlich inkorrekte Beratung wegen Unwissen	Light (2005)
		Sprachbarriere	Avison und Malaurent (2007), Kuznetsov und Kuznetsova (2014), Liu et al. (2015)
		Fähigkeitsbarriere	Witte (1973)
	Motivationsbarriere	Einschätzung der Innovation als Gefahr für den Status Quo	Mirow et al. (2007)
		Unwille sich mit dem Neuen auseinanderzusetzen	Liebhart und Mödritscher (2013)
		Fehlende Übereinstimmung der wahrgenommenen Organisations- und persönlichen Ziele des Mitarbeiters	Witte (1973)
	Benutzerfreundlichkeit		Strong und Volkoff (2010)
	Kommunikation	Interaktionsbarriere	Liu et al. (2015)
		Fehlende oder nicht ausreichende Kommunikation	Szulanski (2000)
	Akzeptanz der Innovation durch die Mitarbeiter		Carey (1998)
	Merkmale des Adoptionsobjektes	Relativer Vorteil	(Rogers 2003), etc.
		Komplexität	(Rogers 2003), etc..
		Erprobbarkeit	(Rogers 2003), etc..
		Sichtbarkeit	(Rogers 2003), etc..
Lernfähigkeit		Liebhart und Mödritscher (2013)	

Quelle: Eigene Darstellung

### 3. Forschungsdesign und Methodik der empirischen Untersuchung

Nachdem der theoretische Bezugsrahmen und die konzeptionellen Vorüberlegungen (Kapitel 2) vorgestellt wurden, ist es das Ziel dieses Kapitels, die methodische Vorgehensweise und das Forschungsdesign dieser Arbeit vorzustellen.

Laut Yin (2009: 26) ist ein Forschungsdesign „[...] a logical plan for getting from here to there“. Es ist also ein detaillierter Vorgehensplan zur Beantwortung der Fragestellungen und für die Verknüpfung der empirischen Daten mit den Schlussfolgerungen (vgl. ebd.). Deshalb sollte es genau und nachvollziehbar die Auswahl der Forschungsmethode, die Relevanz der erhobenen Daten, den Prozess der Datenerhebung und -auswertung sowie die Interpretation der Ergebnisse erläutern (vgl. ebd.: 26f.). Zudem soll das Forschungsdesign sicherstellen, dass die gewählte empirische Untersuchung tatsächlich die Fragestellungen beantwortet: *“The main purpose of the design is to help to avoid the situation in which the evidence does not address the initial research questions“* (vgl. ebd.: 27). Beschreibung und Dokumentation des Vorgehen ermöglichen zudem Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verlaufs der Untersuchung für andere Forscher (vgl. Yin 2011: 19).

Diese Untersuchung soll unterschiedliche Rekontextualisierungsfälle beim internationalen Transferprozess von Innovationen identifizieren, um zu erkennen, welche Rekontextualisierungsarten in welchen Transferphasen wirksam sind und wodurch sie hervorgerufen werden. Da das Forschungsdesign zur Beantwortung der Fragestellungen führen soll, haben die formulierten Forschungsfragen eine wichtige Konsequenz für das Forschungsdesign und den Methodeneinsatz.

Da die Rekontextualisierung während eines internationalen Transferprozesses in dieser Forschungsarbeit betrachtet wird, müssen die unterschiedlichen Transferphasen und die Einflussfaktoren, die Rekontextualisierung hervorrufen, berücksichtigt werden. Ein internationaler Transfer und ebenso die Rekontextualisierung sind jeweils komplexe Prozesse, in die viele unterschiedliche Akteure auf verschiedenen Ebenen einbezogen sind. Um vielseitige Einblicke in den Transferprozess zu gewinnen, sollen dementsprechend der Kontext eines Transfers und die Wahrnehmungen verschiedener Akteure berücksichtigt werden. Außerdem werden zwei internationale Konzerne mit einem Netzwerk in der vorliegenden Forschungsarbeit als organisationale Kontexte des Transferprozesses verglichen. Um diesen Anforderungen zu entsprechen, wurde eine explorative Vorgehensweise gewählt, um ein Gesamtbild zu erfassen, weil auch in bereits bestehender Literatur noch zahlreiche Fragen zum „*warum*“ und „*wie*“ noch ungeklärt bleiben. Um Rekontextualisierung beim internationalen Transferprozess von technischen Innovationen wie Informationssystemen tiefergehend bzw. möglichst detailliert analysieren zu können,

wird in der vorliegenden Forschungsarbeit eine qualitative empirische Untersuchung durchgeführt. Dabei wird als Ziel gesetzt, Erkenntnisse über die Wahrnehmung und Interpretation von transferierten Innovationen durch Akteure und die daraus resultierende Handlung (u. a. Transformation) durch direkten Kontakt zwischen der lokalen Organisation bzw. Mitarbeitern und Innovation in der Praxis zu liefern und dadurch zur Theoriebildung in der Rekontextualisierungsforschung beizutragen.

In diesem Kapitel werden die Grundlagen und die Vorgehensweise der empirischen Untersuchung für die vorliegende Arbeit dargelegt, die auf den theoretischen und konzeptionellen Vorüberlegungen aus Kapitel 2 basieren. Die empirische Untersuchung stützt auf die theoretische Vorarbeit bzw. auf dem in Kapitel 2 dargelegten theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit und den abgeleiteten konzeptionellen Framework für ein Prozessmodell (siehe im Abschnitt 2.4.2), das eine vorläufige Strukturierung der Rekontextualisierungsarten, der Transferphasen und der Ebenen der die Rekontextualisierung hervorrufenden Einflussfaktoren darlegt. Das Ziel dieses Kapitels besteht darin, zu erläutern, warum die ausgewählte Vorgehensweise zu einem Erkenntnisgewinn führt, auch über die Grenzen der konkreten Untersuchungsfälle. Es wird das Ziel verfolgt, die Nachvollziehbarkeit des Vorgehens zu ermöglichen und dadurch die Plausibilität der gewonnenen Erkenntnisse zu erhöhen. Dafür werden zuerst die qualitative Forschung allgemein und die Fallstudie speziell als hier genutzter Forschungsansatz vorgestellt und das methodologische Vorgehen erläutert (Abschnitt 3.1). Dann folgen die Begründung der konkreten Fallauswahl (Abschnitt 3.2) und die Darstellung des Prozesses der Datenerhebung (Abschnitt 3.3) sowie der Datenanalyse (Kapitel 3.4). Abschließend (Abschnitt 3.5) werden die wichtigsten Schritte und Vorannahmen der methodologischen Vorgehensweise zusammengefasst (siehe Abbildung 13).

**Abbildung 13:** Die Bausteine der empirischen Untersuchung der Forschungsarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

### **3.1. Qualitative Untersuchung: Multiple Fallstudien mit eingebetteten Analyseeinheiten**

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit Prozessen des Entstehens und der Veränderung konkreter Wirklichkeiten, der Rekontextualisierung von technischen Prozessinnovationen, und den Fragen *warum*, *wie* und *wozu* diese Rekontextualisierung vorkommt, dementsprechend mit der Genese und Funktion einer bestimmten Wirklichkeit. Mit der Klärung der Existenz einer bestimmten Wirklichkeit sowie ihrer Funktion (*wie?* und *wozu?*) beschäftigt sich die qualitative Forschung (vgl. Mannheim 1980: 85f., Kruse 2015: 26). Laut Kruse (2015a: 45f.) liegt das Ziel des qualitativen Forschungsprozesses „[...] nicht darin, mit fertigen Konzepten in den Datenerhebungsprozess einzusteigen, sondern darin, soweit wie möglich die originären Konzepte der Untersuchungsgegenstände herauszuarbeiten, zu rekonstruieren.“ Der qualitative Forschungsansatz ermöglicht es, das Konzept der Rekontextualisierung samt seinen Ursachen und Folgen vor Formulierung eines theoretischen Modells zu analysieren. Demensprechend wurde eine qualitative Vorgehensweise für die empirische Untersuchung gewählt, um das theoriegenerierende bzw. -entwickelnde Ziel dieser Dissertation durch ein induktives Verfahren unter Berücksichtigung der individuellen Motive und Ansichten der einbezogenen Personen zu verfolgen (vgl. Misoch 2015: 2).

Qualitative Forschung ermöglicht es, soziale Wirklichkeit und Phänomene in ihrem spezifischen Kontext zu erfassen (vgl. Miles und Huberman 1994: 10, Yin 2011: 6), dies ist

eine wichtige Voraussetzung für die Erforschung der Rekontextualisierung, die abhängig von den bestimmten Kontexten, in denen sie sich befindet, zustande kommt. Sowohl Rekontextualisierung als auch ein internationaler Transferprozess stellen komplexe Prozesse dar. Da der qualitative Ansatz die Erforschung von komplexen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen sowie von Entwicklungen im Zeitverlauf ermöglicht (siehe näher z. B. Eisenhardt 1989: 534, Borchardt und Göthlich 2007: 36, Yin 2009: 19f., Burr und Schmidt 2014: 378), eignet er sich, um die Forschungsfragen dieser Untersuchung zu beantworten. Qualitative Forschung (vgl. Yin 2011: 7f.) erlaubt es, die Ansichten der Perspektiven von Menschen mitsamt den kontextuellen Bedingungen zu erfassen und soziales Verhalten nachzuvollziehen sowie außerdem die multiplen Beweisquellen zu verwenden. Sie eignet sich also für die Rekontextualisierungsforschung, weil jede Rekontextualisierung das Ergebnis einer bewussten oder unbewussten Entscheidung oder Interpretation durch die Menschen ist, die dem Rekontextualisierungsobjekt in einem bestimmten Kontext begegnen. Qualitative Forschung stützt sich nicht auf ein festes Vorgehen, sondern ist auf unterschiedlichen Wegen möglich (vgl. ebd.: 75ff.). Ebenso wenig verlangt eine Fallstudie eine spezifische Datenerhebungsmethode: Interviews, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtung oder Inhaltsanalysen von Dokumenten und Berichten sind nutzbare Verfahren (vgl. Eisenhardt 1989: 534, Burr und Schmidt 2014: 377). Laut Yin (2009: 19) sind Fallstudien nicht ausschließlich eine Methode der qualitativen Forschung, sondern lassen sich auch in der quantitativen Forschung anwenden. Sie erlauben die Erforschung von Phänomenen in ihren Kontexten und die Betrachtung ihrer historischen Entwicklung (vgl. Burr und Schmidt 2014: 377).

Yin (2009: 18) definiert als Fallstudie „[...] *an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.*“ Fallstudie eignet sich insbesondere für die Untersuchung von komplexen Phänomenen in ihren tatsächlichen Kontexten (vgl. Borchardt und Göthlich 2007) und erlaubt es zudem, vermutete Zusammenhänge im realen Kontext zu erklären, der für eine Untersuchung per Experiment zu komplex wäre (vgl. Yin 2009: 19). Basierend auf den obengenannten Vorteilen wird für die vorliegende Forschungsarbeit die qualitative Fallstudie als Methode gewählt, um das *Wie* und *Warum* (vgl. Yin 2011: 4) eine Rekontextualisierung vorkommt, zu beleuchten.

Yin (2009) unterscheidet zwischen Einzel- und Mehrfallstudien. Jene werden oft in extremen Fällen oder bei bisher unerforschten Phänomenen angewandt, weil sie die tiefere Betrachtung und Interpretation eines konkreten Falles erlauben, Theorien zu überprüfen helfen, die längere Zeiträume erfassen, sowie bei einem exklusiven Zugang zum

Forschungsgegenstand eingesetzt werden (vgl. ebd.: 46ff.). Da diese Arbeit zwei unterschiedliche Organisationsstrukturen untersucht (Konzerne und Netzwerke) wird die Erfassung eines Einzelfalles nicht ausreichen. Es müssen mindestens zwei unterschiedliche Fälle betrachtet werden.

Eine vergleichende multiple Fallstudie erlaubt eine kritische Analyse von Ähnlichkeiten und Unterschieden von mehreren Objekten oder Sachverhalten und zielt auf die Replikation der Ergebnisse und dadurch entstehende Generalisierbarkeit<sup>5</sup> (vgl. Eisenhardt und Graebner 2007: 27). Die Replikationslogik der Fallstudien soll die externe Konstruktvalidität garantieren, die als „*the domain to which a study's findings can be generalized*“ (Yin 2009: 40) definiert wird. Yin (2009: 54) unterstreicht, dass sich die Replikationslogik im Fall von multiplen Fallstudien von derjenigen bei Experimenten unterscheidet: Die Replikationslogik bei multiplen Fallstudien erzielt gleiche Ergebnisse in den einzelnen Fällen (literale Replikation –*literal replication*) oder gegensätzliche Ergebnisse aus vorhersehbaren und aus der Theorie abgeleiteten Gründen (theoretische Replikation –*theoretical replication*) (vgl. ebd.). Bei der literalen Replikation würden zwei bis drei Fälle für die Untersuchung genügen, für die theoretische Replikation sollten sechs bis zehn Fälle untersucht werden. Es werden vier bis sechs Fälle empfohlen, um zwei unterschiedliche Patterns der theoretischen Replikation zu vergleichen (vgl. ebd.). In Bezug auf die vorliegende Fragestellung wird erwartet, dass internationalen Konzerne und Netzwerke intern unterschiedlich technische Prozessinnovationen transferieren. Deshalb soll die theoretische Replikation durch eine multiple Fallstudie erzielt werden. Es kann sich entweder um unterschiedliche Unternehmen handeln, die einen Transferprozess durchgeführt haben, oder um unterschiedliche Transferprozesse in einem Unternehmen. Darüber hinaus werden einzelne lokale Unternehmen bei Organisationen untersucht, die dieselbe Innovation implementiert haben. Demensprechend wird literale Replikation der Ergebnisse für den gleichen Organisationstyp (Konzerne vs. Netzwerke) und theoretische Replikation für den Vergleich unterschiedlicher Unternehmenstypen erzielt. Zudem wird literale Replikation in Bezug auf die Rekontextualisierungsfälle erreicht, die in allen betrachteten Fällen bei internationalen Transferprozessen vorkommen.

Es werden zudem holistische (*holistic*) und eingebettete (*embedded*) (vgl. Yin 2009: 59) multiple Fallstudien unterschieden. Holistische Fallstudien betrachten Fälle insgesamt, es wird „[...] *only the global nature of an organization* [...]“ (ebd. : 50) untersucht. Allerdings besteht dann das Risiko dafür, dass der Fall auf einem zu abstrakten Niveau analysiert wird,

---

<sup>5</sup> Es handelt sich hier um keine Generalisierung der Ergebnisse im statistischen Sinne.

ohne Spezifika und Details zu erfassen (vgl. ebd.). Eine eingebettete Fallstudie unterteilt den Untersuchungsgegenstand in mehrere Untereinheiten (*subunits of analysis*). Hierbei ist darauf zu achten, dass die Analyse nicht nur die Ebene der Untereinheiten erfasst, sondern dass der Untersuchungsgegenstand auf der höheren Ebene ebenfalls analysiert wird (vgl. ebd.: 52).

In der vorliegenden Forschungsarbeit wird ein qualitatives Fallstudiendesign in Form einer multiplen Fallstudie mit eingebetteten Analyseeinheiten eingesetzt, in der die einzelnen am Transferprozess beteiligten Akteure (Mutterkonzern, globale Einheit, Konzerntöchter, internationale Netzwerkmitglieder) als Analyseuntereinheiten gedeutet werden. Letztere gestatten die Analyse und Beachtung von unterschiedlichen Kontextfaktoren, weil es sich um mehrere Länder (Makro-Kontext), verschiedene Unternehmen einer Organisation (Meso-Kontext) und diverse Mitarbeiter (Mikro-Kontext) handelt. Diese Faktoren verursachen unterschiedliche Rekontextualisierungsfälle in verschiedenen Transferphasen. Die Analyse der höheren Ebene hat als Gegenstand den internationalen Transferprozess. Und als Kontext gelten die Organisationen samt ihren Unternehmen (also Konzern bzw. Netzwerk insgesamt).

### **3.2. Fallauswahl**

Bei der Entscheidung für eine qualitative multiple Fallstudie wird die Frage nach der konkreten Auswahl der Fälle in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt. Die Bestimmung der Untersuchungseinheit ist unverzichtbar für jede Fallstudie (Eisenhardt 1989: 536f.). Diese Fallauswahl (also die Konkretisierung der für die Forschung relevanten Untersuchungseinheit) wird in der empirischen Sozialforschung als *Sampling* bezeichnet (vgl. Lamnek 2010: 236). Theoretisches *Sampling* gewährleistet, dass “[...] *cases are selected because they are particularly suitable for illuminating and extending relationships and logic among constructs [...]*“ (Eisenhardt und Graebner 2007: 27).

Die Fallauswahl kann sich auf unterschiedliche Kriterien stützen:

„The cases may be chosen to replicate previous cases or extend emergent theory, or they may be chosen to fill theoretical categories and provide examples of polar types. While the cases may be chosen randomly, random selection is neither necessary, nor even preferable.“ (Eisenhardt 1989: 537)

Die Untersuchungsfälle in dieser Forschungsarbeit wurden wegen ihres inhaltlichen Bezugs zur Forschungsfrage und unter der Berücksichtigung der oben genannten Kriterien gewählt. Entsprechend der Forschungsfragen sollen zwei Organisationstypen untersucht werden: internationale Konzerne und internationale Netzwerke, um den Einfluss der Organisationsform auf den Transferprozess allgemein und auf die Rekontextualisierungsfälle im Einzelnen zu erlauben. Methodologisch wird jedes Unternehmen als ein Fall mit eingebetteten Analyseeinheiten betrachtet. Die Auswahl der

international vertretenen Unternehmen ist der Tatsache geschuldet, dass nur diese Unternehmen interne internationale Transferprozesse von Prozessinnovationen durchführen. Die ausgewählten Konzerne und das Netzwerk sind Unternehmen, die regelmäßig technisch anspruchsvolle Großprojekte in unterschiedlichen Ländern durchführen. Diese Regelmäßigkeit und die Nutzung weltweit gleicher Prozesse erlaubt eine tiefergehende Untersuchung des Transferprozesses und der Rekontextualisierung, als bei den Unternehmen, für welche solche Prozesse eine Selten- oder Neuheit darstellen. Zudem werden unterschiedliche Transferfälle untersucht, um die verschiedenen Transferphasen genauer zu beobachten. Nach Ende des eigentlichen Transferprozesses besteht das Risiko, dass das erforderliche Wissen Präzision oder Zuverlässigkeit einbüßt. Mithilfe dieser Kriterien wurden multinationale Unternehmen identifiziert und selektiert, die sich mitten in einem internationalen internen Transferprozess von einem Informationssystem befinden oder diesen unlängst abgeschlossen haben. Die Fallauswahl berücksichtigt, dass die Unternehmen sich in den unterschiedlichen Transferphasen befinden (u. a. innerhalb des Unternehmens – unterschiedliche ausländische Niederlassungen), um genauere Einblicke in die konkreten Transferphasen zu gewährleisten. Darüber hinaus sollte der Einfluss von strukturellen Eigenschaften der auswärtigen Niederlassungen (etwa deren Größe und Alter) untersucht werden. Daher wurde darauf geachtet, dass die innerhalb der Fälle untersuchten ausländischen Niederlassungen unterschiedlich groß und alt sind und auf verschiedenen Märkten in verschiedenen Kulturen mit jeweils speziellen regulativen Bedingungen operieren, was die Möglichkeit der Analyse der Einflüsse des Makro-Kontextes bietet.

Für die Untersuchung wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen ausgewählt, um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, und weil davon auszugehen ist, dass sich interne Transferprozesse von Informationssystemen eher von der Organisationsart als von der Branche abhängen. Die Vergleichbarkeit der Daten beruht dementsprechend auf der Untersuchung der gleichen Prozesse in ähnlich großen, international operierenden Unternehmen, die ihre internen Prozesse weltweit einheitlich gestalten. Die für die Analyse ausgewählten Informationssysteme, die transferiert wurden, betrafen unterschiedliche Abteilungen der Unternehmen, werden aber sämtlich für die Verbesserung der internen Prozesse in den Unternehmen eingesetzt und erforderten alle eine technische Kompatibilität mit den in den intern genutzten Systemen und ebenso Kompatibilität mit den internen Prozessen und Strukturen. Ein weiteres Kriterium war, dass Arbeitsroutinen der Mitarbeiter auf unterschiedlichen Ebenen nach der Implementierung der Innovation verändert werden müssen, um eine sinnvolle Analyse der Meso-Ebene zu ermöglichen.

Bei den ausgewählten Konzernen A und B wurde jeweils eine in verschiedene ausländische Konzerntöchter transferierte technische Innovation betrachtet. Beim Konzern A handelt es sich um eine einfachere Innovation, die wenige Prozesse betrifft und eine Kompatibilität mit nur wenigen lokalen Systemen erfordert. Das Unternehmen A ist ein internationaler Konzern aus der Bauindustrie. Somit ist die Entwicklung und Implementierung der softwarebasierten Innovationen kein Schwerpunkt. Er ist seit längerem international aktiv, sodass global einheitliche Gestaltung der Unternehmensprozesse die Norm ist und internationale Transferprozesse aus dem Mutterkonzern in die Konzerntöchter regelmäßig durchgeführt werden.

Die transferierte Innovation im Konzern B ist ein komplexeres Informationssystem, das aufwendige Implementierung und Verknüpfung mit mehreren lokalen Systemen und unter Umständen die Anpassung von lokalen Prozessen erfordert. Konzern B ist ein Unternehmen der IT-Branche und implementiert die Informationssysteme nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch bei seinen Kunden. Dementsprechend verfügt er über viele tiefgehenden Erfahrungen in den internationalen Transferprozessen von Informationssystemen. Das Unternehmen ist seit mehreren Jahren international tätig.

In beiden Unternehmen durchgeführte Implementierungen und Rekontextualisierungsfälle werden im Rahmen der Projekte in dieser Forschungsarbeit betrachtet, weil die Implementierung und Rekontextualisierung in einem Land die Implementierung und Rekontextualisierung in weiteren Ländern beeinflussen. Deswegen sollen die Rekontextualisierungsfälle für eine tiefgehende Erforschungsmöglichkeit nicht in als Einzelfälle, sondern im Rahmen der Projekte betrachtet werden.

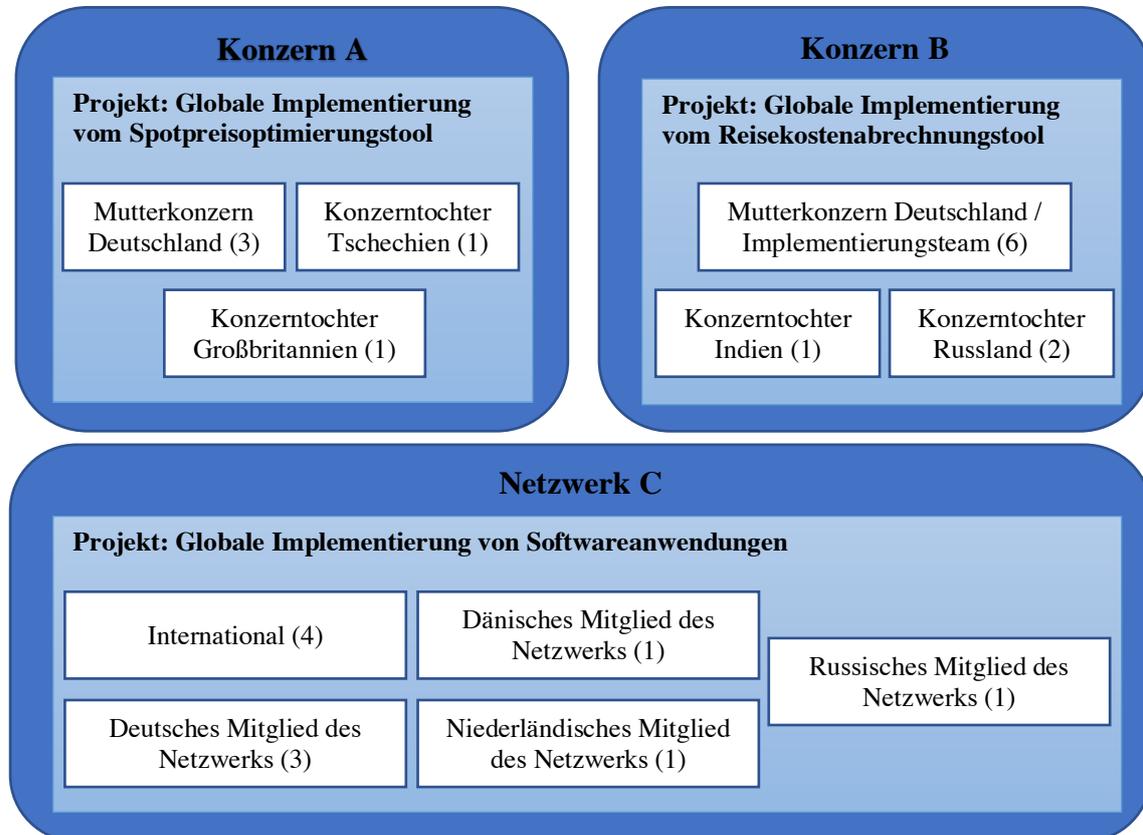
Das dritte hier untersuchte Unternehmen C ist ein Netzwerk von rechtlich unabhängigen Unternehmen, die weltweit unter einer Marke auftreten und international viele identische Prozesse nutzen. Es ist als *Professional Service Firm* u. a. ein Softwareentwickler, doch gehört diese Tätigkeit nicht zum Kerngeschäft. Dementsprechend ist das international tätige Unternehmen mit der internationalen Implementierung von Informationssystemen sowohl bei den Mitgliedern des eigenen Netzwerks als auch bei den Kunden vertraut. Durch die Organisationsform des Netzwerks unterscheidet sich das Unternehmen von den beiden Konzernen und ermöglicht es so, Transferprozesse bei Konzernen und Netzwerken miteinander zu vergleichen. Im Unternehmen C fehlt ein „Mutterkonzern“, wie sie die betrachteten Konzerne haben. Hier ist eine globale Einheit „International“ für die weltweite interne Prozessgestaltung und das Auftreten des Unternehmens sowie die globalen Entwicklungen und weitere Projekte verantwortlich. In Netzwerk C hat diese Arbeit unterschiedliche Transferprozesse von aufwendigen und eher simplen

Informationssystemen untersucht, um sie mit den Transferprozessen in den Konzernen A und B zu vergleichen. Die Entscheidungen über globale Implementierungen trifft im Netzwerk C eine international besetzte Kommission aus Vertretern der Mitgliederunternehmen. Deshalb werden die Implementierungs- und Rekontextualisierungsfälle wie bei Unternehmen A und B projektweise betrachtet, weil die Implementierungs- und Rekontextualisierungsfälle in unterschiedlichen Unternehmen sich gegenseitig beeinflussen.

In allen drei Unternehmen wurden mehrere ausländische Niederlassungen untersucht, die in die Transferprozesse einbezogen waren. Im Sinn des Konzepts der multiplen Fallstudie mit eingebetteten Analyseeinheiten (vgl. Yin 2009: 46) gilt als *Kontext* jeweils das Unternehmen, als *Fall* ein bzw. mehrere Transferprozesse (Projekte) und als *Analyseeinheit* das einzelne lokale Unternehmen, *globale Einheit* (Global) bzw. der Mutterkonzern (siehe Abb. 14).

Die unterschiedlichen lokalen Unternehmen befanden sich in verschiedenen Transferphasen, sodass eine Analyse unterschiedlicher Transferphasen und der Rekontextualisierungsfälle möglich war.

**Abbildung 14:** Forschungsdesign der multiplen Fallstudie



Legende: (x) – Anzahl der Interviews (hängt von der Anzahl der Interviewpartner ab – siehe Anhang I, II, III)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Yin (2009: 46)

Als weiterer wichtiger Aspekt ist zu nennen, dass viele unterschiedliche Akteure in derartige Prozesse in unterschiedlichen Phasen einbezogen sind und so dessen Ergebnis und die Rekontextualisierung beeinflussen. In solchen multinationalen Projekten zwischen unterschiedlichen Niederlassungen kooperieren viele Menschen miteinander. Also sind unterschiedliche Akteurs-Ebenen zu berücksichtigen. Deshalb wurden Unternehmen gewählt, die einen Zugang zu global Transferverantwortlichen als auch lokalen Verantwortlichen verschafften, um auch die Rolle der Faktoren auf der Mikro-Ebene zu beleuchten. Im Gegenteil zu einem Experiment, das für diese Untersuchung nur schwer zur Entwickeln wäre, wurden die Akteure und die Prozesse in den betrachteten Fällen in einer in ihren natürlichen Umgebung und bei einem natürlichen Prozessverlauf beobachtet, sodass eine Einflussnahme auf das Untersuchungsobjekt durch die Forscherin ausgeschlossen werden kann (vgl. Yin 2009: 11).

Kontakt zu den drei untersuchten Unternehmen basiert auf direktem persönlichem Kontakt der Forscherin oder durch Kontakte des Doktorvaters zu den Mitarbeitern der untersuchten Unternehmen. sodass ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen der Forscherin und den einzelnen Interviewpartnern bereits vor der Durchführung der Datenerhebung bestand. Eine zentrale Bedeutung bekommt diese Tatsache wegen des direkten Zugangs zu den Mitarbeitern und zu den mitunter sensiblen Unternehmensdaten (z. B. Misserfolge bzw. Herausforderungen, die Mitarbeitern im Transferprozess begegneten). Das stärkt die interpretative Rekonstruktion (vgl. Eisenhardt und Graebner 2007: 27).

### **3.3. Der Prozess der Datenerhebung**

Nachdem die passenden Unternehmen gewählt und die Untersuchungsgegenstände spezifiziert worden waren, mussten relevante Daten erhoben werden. Empfohlen wird, parallel zur Erhebung die verfügbaren Daten zu analysieren, um sukzessive die Datenerhebung mithilfe bereits gewonnener Informationen zu verbessern: *„We strongly recommend early analysis. It helps the fieldworker to cycle back and forth between thinking about the existing data and generating strategies for collecting new, often better data“* (Miles et al. 2014: 50). Deshalb wurden die ersten Daten analysiert, noch bevor die Datenerhebungsphase abgeschlossen wurde. Dies ermöglichte Klärungsnachfragen und Spezifizierungen bei der weiteren Datenerhebung.

Die Wahl der passenden Erhebungsmethode hängt von Forschungsfrage und Ziel der Arbeit ab. Die erhobenen Daten sollen deren Fragen beantworten (vgl. Borchardt und Göthlich 2007: 37). Fallstudie können außer qualitativen Erhebungsmethoden, auch ergänzend quantitative nutzen (vgl. Eisenhardt 1989: 541, Patton 2002: 14, Eisenhardt und Graebner 2007: 28, Yin 2009: 18f.). Laut Yin (2009: 117) existieren sechs unterschiedliche

Erhebungsmethoden für Fallstudien, die entweder einzeln oder trianguliert angewandt werden können: 1) Dokumente, 2) Archiveinträge, 3) offene Interviews, 4) fokussierte Interviews, 5) strukturierte Interviews und Umfragen sowie 6) Beobachtungen. Bei Fallstudien ist eine Triangulation der unterschiedlichen Daten vorteilhaft, da die Ergebnisse so mehr Validität gewinnen: „[...] *the triangulation made possible by multiple data collection methods provides stronger substantiation of constructs and hypotheses.*“ (Eisenhardt 1989: 583)

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurden zwei unterschiedliche Datenerhebungsmethoden bzw. Datenquellen angewandt. Die Verwendung von multiplen Datenquellen und Erhebungsmethoden erlaubt es, Konstruktvalidität zu erreichen, die als „[...] *identifying correct operational measures for the concepts being studied*“ (Yin 2009: 40) verstanden wird. Um die Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter bezüglich der Transferprozesse im Unternehmen zu erheben, wurden qualitative Interviews durchgeführt. Darüber hinaus wurden Dokumente analysiert, um die Interviewdaten zu präzisieren und die Aussagen der Partner zu überprüfen. Diese Analyse ergab, dass die Interviewpartner sich nicht immer präzise an Ereignisse früherer Transferphasen erinnern bzw. unterschiedliche Verantwortungen im Projekt trugen und deshalb mitunter ungenau antworteten. Da die Datenerhebung zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen war, wurden zusätzlich Dokumente angefragt, um Fragen zu klären, die die Interviewpartner nicht genau beantworten konnten:

„The skeptical attitude would cause you to collect more data and to do more analysis than if you were not concerned about rivals. For instance, you might do more double-checking, you might check more other sources than you would have done originally, and you might even explore some remote possibilities rather than ignoring them.“ (Yin 2011: 81)

Qualitative Interviews sind für die vorliegende Forschungsarbeit geeignet, weil sie es erlauben, die subjektive Meinung der Teilnehmer zu Transferprozessen und zur Rekontextualisierung zu erfahren: „*Dies findet seinen Grund im anspruchsvollen Ziel qualitativer Interviews, das in der differenzierten Beschreibung von Phänomenen aus der Perspektive der Subjekte, im Ermitteln subjektiver Sichtweisen und Bedürfnisse, im Sinnverstehen und in der Sinnrekonstruktion liegt.*“ (Misoch 2015: 215)

Eine Reihe der konkreten Interviewtechniken steht dem Forscher zur Verfügung (siehe z. B. Flick 2007: 193ff.). Die am häufigsten verwendete Klassifizierung der Interviews unterscheidet zwischen fokussierten, halbstandardisierten, problemzentrierten, narrativen und Experteninterviews (vgl. Borchardt und Göthlich 2007: 38). Die Interviewform hängt von den Zielen der Untersuchung ab. Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an der Datenerhebungsmethode in Form eines halbstandardisierten (oder semi-strukturierten)

Leitfadeninterviews mit Experten, die sich als eine Technik der Befragung anhand eines vorbereiteten aber flexibel einsetzbaren Fragenkatalogs versteht (vgl. Hopf 1978).

Basis für die Erstellung des halbstandardisierten Leitfadens, um Inhalte und Art der Befragung festzuhalten (vgl. Bortz und Döring 2006: 239), war das Transfermodell aus dem Kapitel 2. Die vorformulierten Fragen dienten als Strukturierungsrahmen für die Interviews (siehe Anhang V). Am Anfang jedes Interviews stand eine erzählungsgenerierende narrative Frage (vgl. Schütze 1983, Kruse 2015: 150f.), um einen möglichst offenen und vorgabenfreien Einstieg in das Thema zu etablieren, sodass der Interviewpartner eigene Wahrnehmungen ohne den Einfluss des theoretischen Vorkonstrukts präsentiert. Anschließend wurden konkretisierende Fragen zu bestimmten Themen (nach dem Leitfaden) und Nachfragen (vgl. Kruse 2015: 214) gestellt. Der halbstandardisierte Leitfaden erlaubte, die Nachfragen nicht in einer bestimmten vordefinierten Reihenfolge, sondern passend zu den Aussagen des Interviewpartners zu stellen. Abhängig von den Antworten der Interviewpartner konnte die Forscherin bei dieser Methode zudem bei Bedarf weitere, aus der Theorie nicht abgeleitete Fragen an ihr jeweiliges Gegenüber richten.

Da die Beantwortung der Fragen zum Transferprozess, dessen Wahrnehmung und Herausforderungen sowie zum Verhältnis zu den Transferpartnern eine persönliche Atmosphäre erfordert, die nicht durch Gruppendynamik beeinflusst sein sollte, wurden die Experten einzeln befragt (vgl. Bortz und Döring 2006: 242).

Als *Experten* gelten Personen mit Prozesswissen und/ oder abstrakt-reflexivem Kontextwissen (vgl. Meuser und Nagel 2005: 75f., Kruse 2015: 174). In dieser Arbeit geht es sowohl um Prozesswissen bzw. praktisches Erfahrungswissen, also die „[...] Einsichtnahme und Informationen über Handlungsabläufe, Interaktionsroutinen, organisationale Konstellationen sowie vergangene oder aktuelle Ereignisse [...]“ (Bogner und Menz 2005: 43) und ebenso um technisches Wissen, also das formell explizite Wissen über „[...] Operationen und Regelabläufe, fachspezifische Anwendungsroutinen, bürokratische Kompetenzen usw.“ (vgl. ebd.). Aus diesem Grund wurde bei der Auswahl der Interviewpartner darauf geachtet, dass diese entsprechend deren Funktionen im Unternehmen und in den betroffenen Projekten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen über das Prozess- und/ oder das technische Wissen entweder über die Durchführung der internationalen Transferprozesse im Unternehmen oder über die Entwicklung und Implementierung der im Unternehmen weltweit anwendbaren Informationssysteme verfügen.

Im Rahmen der Datenerhebungen wurden insgesamt 24 Interviews (durchschnittliche Länge 50:52 min) in der Zeit vom 14. Juli 2017 bis 16. Februar 2018 durchgeführt. Die

Interviewpartner wurden durch *Gatekeeper* bzw. Multiplikatoren (vgl. Kruse 2015: 251f.) sowie mithilfe des Schneeballsystems (vgl. ebd.) ausgewählt. Dementsprechend wurden die Interviewpartner von den Projektleitern für internationale Transferprojekte im Unternehmen bzw. in einer Abteilung vorgeschlagen und mit der Forscherin hinsichtlich der Eignung für die empirische Befragung abgestimmt. Die Auswahl orientierte sich dabei an der Position im jeweiligen Unternehmen und an der Funktion in den betrachteten Transferprojekten, sowie an den allgemeinen Erfahrungen mit der Implementierung der Informationssysteme. Dabei wurde darauf geachtet, die Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen sowie unterschiedlicher Verantwortlichkeiten aus mehreren u. a. ausländischen Niederlassungen zu befragen. Die Befragung der unterschiedlichen Transferpartner aus verschiedenen Niederlassungen stellt eine Triangulation der Daten in der vorliegenden Forschungsarbeit dar und trägt zur höheren Validität bei. Weitere Interviewpartner wurden nach dem Schneeballsystem ausgewählt, indem diese von den befragten Interviewpartnern empfohlen wurden (vgl. Yin 2011: 89). Diese Methode wurde in allen drei Unternehmen praktiziert, um zusätzliche, relevante Informationen zu erheben.

Die meisten Interviews wurden aus Zeit- und Kostengründen telefonisch durchgeführt, weil in dieser Forschungsarbeit Mitarbeiter in unterschiedlichen Ländern befragt werden sollten. Sowohl die Unternehmen als auch die Interviewpartner wurden während der Datenanalyse anonymisiert, um einen Bias zu vermeiden und, weil letztere darum gebeten haben (vgl. Seale et al. 2004). Die Interviewpartner wurden über die Ziele der Forschung informiert. Vor jedem Interview wurde dem Interviewpartner eine zusammenfassende Liste der Fragen (jedoch ohne detaillierte Fragen) gestellt, damit er bzw. sie sich auf das Interview vorbereiten und womöglich notwendige Informationen beschaffen konnte. Manche Personen wurden zweimal befragt. Dies geschah aus zwei möglichen Gründen: 1) wenn die für das Interview eingeplante Zeit nicht ausreichte, um alle relevanten Fragen zu besprechen, oder 2) wenn die Interviewpartner weiteren Schritte des Transfers nach Durchführung des ersten Interviews erläutert haben. Die Interviews wurden hauptsächlich auf Englisch und Deutsch sowie in Ausnahmefällen auf Russisch geführt, elektronisch aufgenommen und anschließend vollständig bzw. wörtlich transkribiert. Zudem erhielten die Interviewpartner, sofern sie das wünschten, eine Transkription ihres Interviews. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten die Interviewpartner die Richtigkeit der Daten überprüfen. Auch das hat die Konstruktvalidität der Ergebnisse erhöht. Einige Interviewpartner haben anschließend klärende Kommentare zu einzelnen Aussagen eingereicht. Im Fall von Missverständnissen wurden Klärungen per E-Mail ausgetauscht. Wenn eine Antwort unterblieb, wurden die Fragen in den weiteren Interviews geklärt. Ebenfalls wurden noch nicht abgeschlossene

Transferphasen, wenn möglich, nachverfolgt, indem Fragen bezüglich des Verlaufes und der Ergebnisse der einzelnen Transferphasen per E-Mail an die verantwortlichen Personen (Interviewpartner) geschickt wurden. Eine Übersicht der erhobenen Interviews befindet sich in Anhängen I, II und III. Da die Befragten zudem Anonymisierung gegenüber dem eigenen Unternehmen wünschten, sind ihre jeweiligen Funktionen im Unternehmen unabhängig von den Angaben zum Interviewdatum und zum Gesprächspartner in Anhang IV dargestellt. Darüber hinaus wurden weitere relevante schriftliche Dokumente ausgewertet: Unternehmenspräsentationen zu den einzelnen transferierten Innovationen bzw. zum Verlauf der Implementierung. Zudem hat die Forscherin allgemeine Informationen zu den Unternehmen, den einzelnen ausländischen Niederlassungen und deren Kerngeschäften ermittelt. Die Dokumente wurden für die Analyse der Fakten und der konkreten Ereignisse, wie beispielsweise zu Reihenfolgen und Fristen der Implementierungen, ausgewertet. Die Überprüfung der Ergebnisse der Fallstudie durch Schlüsselinformationen steigert die Konstruktvalidität (vgl. Yin 2009: 41). Die Reliabilität der Fallstudie, „[...] *demonstrating that the operations of a study – such as the data collection procedures – can be repeated, with the same results*“ (vgl. ebd.: 40), wird in dieser Forschungsarbeit erreicht, indem der Interviewleitfaden (Anhang V) veröffentlicht wird und alle Interviews vollständig transkribiert und in einer Datenbank gespeichert sind.

### **3.4. Auswertung der Daten: Qualitative Inhaltsanalyse**

Das gesammelte Datenmaterial muss nachvollziehbar und zielführend für die Beantwortung der Forschungsfragen strukturiert und ausgewertet werden. Zu diesem Zweck wurde eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, ein regel- und theoriegeleitetes Verfahren zur Analyse der Kommunikation (vgl. Mayring 2015: 13) für Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit.

Für die Analyse wurden die Textpassagen der erhobenen Daten nach inhaltlichen Kriterien in Kategorien unterteilt und strukturiert. Kategorien bzw. Kategoriensysteme sind die Hauptinstrumente der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz 2014b). Die Analyse der Daten basiert auf inhaltlichen und nicht auf skalierenden oder formalen Kategorien zur Strukturierung (vgl. Kuckartz 2014a, Mayring 2015). Für die Kategorienbildung sind ein deduktives oder ein induktives Verfahren verfügbar, die sich zudem kombinieren lassen (vgl. Rustemeyer 1992, Mayring 2010, Schreier 2012, Kuckartz 2014a).

„Inductive approaches tend to let the data lead to the emergence of concepts; deductive approaches tend to let the concepts – if only taking the form of initial “categories” (which are another common form of concepts) – lead to the definition of the relevant data that need to be collected.“ (Yin 2011: 94)

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurde eine deduktiv-induktive Vorgehensweise zur Kategorienbildung gewählt. Die deduktiven Kategorien (Vorabkategorien) wurden dem

konzeptionellen Prozessmodell (Kapitel 2) entnommen, um theoriegeleitet eine Analyse durchzuführen (vgl. Mayring 2015: 97ff.).

Zuerst wurden die Daten aus jedem Gespräch isoliert bearbeitet. Für die Datenanalyse wurden wie im aus der Theorie abgeleiteten Prozessmodell drei thematische Oberkategorien entwickelt. Eine zusätzliche Kategorie wurde zur Vereinfachung der Datenanalyse hinzugefügt. Die Kategorie *Ebene* umfasst unterschiedliche Ebenen der Einflussfaktoren und diese Faktoren selbst (als Subkategorien), wenn sie Prozesse der Rekontextualisierung auslösen. Die Kategorie *Transferphase* erfasst die Phasen des internationalen internen Transferprozesses von Informationssystemen. In der Kategorie *Rekontextualisierung* wurden unterschiedliche Rekontextualisierungsarten abgebildet, die bei internationalen Transferprozessen auftreten können. Darüber hinaus wurde zur Vereinfachung der Datenanalyse die Kategorie *Anpassung nach Land* induktiv hinzugefügt, die alle betrachteten und von den Interviewpartnern erwähnten Länder enthält. Die aus dem konzeptionellen Prozessmodell abgeleiteten Kategorien wurden jeweils in die weiteren Subkategorien gegliedert (siehe Anhang VI – Kodierleitfaden). Im Rahmen des iterativen Prozesses zwischen Datenmaterial und Theorie wurden die vorab definierten Subkategorien induktiv ergänzt. Durch die Verwendung eines theoretischen Vorkonzeptes soll die interne Validität der Ergebnisse erhöht werden (siehe z. B. Eisenhardt 1989). Da die dritte Fragestellung explanativ ist und die Erforschung einer Beziehung zwischen den Variablen „Ebene/ Einflussfaktor“, „Transferphase“ und „Rekontextualisierung“ erfordert, soll die interne Validität berücksichtigt werden. Interne Validität bedeutet laut Yin (2009: 40) “[...] seeking to establish a causal relationship, whereby certain conditions are believed to lead to other conditions, as distinguished from spurious relationship”. Interne Validität lässt sich laut (Yin 2009) durch „*Pattern-Matching*“ erreichen. Da das konzeptionelle Modell in dieser Forschungsarbeit aus der Theorie abgeleitet wurde, sind die empirischen Ergebnisse mit den theoretischen vergleichbar.

Für das Kodieren des Materials wurden die erhobenen Daten in MAXQDA12<sup>6</sup> geladen und in einem mehrstufigen Verfahren kodiert. Ein Code in der qualitativen Inhaltsanalyse ist

„[...] a word or short phrase that symbolically assigns a summative, salient, essence-capturing, and/or evocative attribute for a portion of language-based or visual data. The data can consist of interview transcripts, participant observation fieldnotes, journals, documents, literature, artifacts, photographs, video, websites, e-mail correspondence, and so on. The portion of data to be coded can [...] range in magnitude from a single word to a full sentence to an entire page of text to a stream of moving images.“ (Saldaña 2009: 3).

---

<sup>6</sup> MAXQDA12 ist eine computergestützte Software für die qualitative Datenanalyse (siehe hierfür [www.maxqda.de](http://www.maxqda.de))

Als Kodieren gilt ein interpretatives und iteratives Verfahren in mehreren Durchläufen (Saldaña 2009). Dementsprechend wurde das Datenmaterial der drei Fälle jeweils den Codes in mehreren Zyklen zugeordnet, sodass alle drei Fälle im letzten Zyklus mit demselben Kodierleitfaden ausgewertet wurden. Insbesondere zwei Techniken nach Mayring (2015) wurden genutzt: Strukturierung, indem die Daten nach bestimmten Klassifizierungen (Transferphasen, Ebenen, Rekontextualisierungsarten, Länder) geordnet wurden, und Explikation, indem das Auftreten der Rekontextualisierungsarten durch die Einflussfaktoren auf den unterschiedlichen Ebenen erklärt wurde. Für die Gewährleistung einer möglichst unvoreingenommenen Auswertung des Datenmaterials wurden alle Kategorien und Codes separat auf der Ebene der Einzelaussagen vergeben. Bei der Kodierung wurde darauf geachtet, dass bei der Zuordnung der Kategorie *Rekontextualisierung* auch die Kategorie *Transferphase*, bezogen auf dieselbe Stelle, festgelegt werden kann. Um anschließend den kausalen Zusammenhang feststellen zu können, wurde zudem die Kategorie *Ebene* im Zusammenhang mit den Kategorien *Rekontextualisierung* und *Transferphase* zugeordnet. Die Kategorisierung nach den Ländern wurde vorgenommen, um ein Gesamtbild der Implementierung in den bestimmten Ländern aus mehreren Interviews zu einem Fall zu gewinnen. Das Textmaterial wurde mit dem geschilderten Verfahren zweimal analysiert. Zudem basiert die einzelne Fallbeschreibung auf dem Datenmaterial, sodass sich die Zuordnung nochmals prüfen und verfeinern ließ.

Nach der Einzelanalyse der Fälle wurden deren übergreifende Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Die Darstellung des interpretierten Datenmaterials erfolgt nach dem im theoretischen Teil entworfenen Phasen-Ebenen-Modell, das wiederum bei der Datenanalyse in Bezug auf seine Eignung für die Darstellung der Daten hinterfragt wurde. Die Datenanalyse ergab, dass sich die tatsächlichen Transferaktivitäten den theoretisch zusammengefassten Phasen problemlos zuordnen lassen. Die Rekontextualisierungsarten wurden zwar induktiv erweitert, ließen sich aber in der Regel im Datenmaterial identifizieren. Die Zuordnung der Einflussfaktoren auf den unterschiedlichen Ebenen war die größte Herausforderung, weil die Datenauswertung zeigte, dass sich die Einflussfaktoren in den betrachteten Fällen zum Teil von den aus der Theorie abgeleiteten unterschieden. Oft führten Phänomene auf mehreren Ebenen zusammen zu einem Rekontextualisierungsfall. Deshalb wurden die Codes hier ebenfalls induktiv erweitert.

### **3.5. Zusammenfassung: Methodische Vorgehensweise**

Dieses Kapitel hat das Vorgehen bei der empirischen Untersuchung in dieser Forschungsarbeit detailliert dargestellt und erläutert. Das geschah auch, um die Reliabilität der Studie zu erhöhen.

Um internationale interne Transferprozesse in Konzernen und einem Netzwerk zu erforschen und sowohl die Rekontextualisierungsfälle und deren Auslöser zu analysieren, wurde eine qualitative Vorgehensweise in Form einer Fallstudie gewählt, die es erlaubt, den Forschungsgegenstand im natürlichen Kontext zu erforschen (vgl. Yin 2009: 18).

Die Fallauswahl orientierte sich an mehreren Kriterien. Es sollten Konzerne und Netzwerke zur Beantwortung der Fragen untersucht werden, bei denen internationale Transfers von internen Prozessen und Informationssystemen regelmäßig stattfinden. Dementsprechend wurden zwei Konzerne, die sich in einem internationalen Transferprozess von Informationssystemen befanden, und ein Netzwerk, das die Erfahrungen der unterschiedenen (stattfindenden und abgeschlossenen) Transferprozesse in internationale Niederlassungen mitgeteilt hatte, ausgewählt. Die externe Validität wurde dabei durch die Anwendung der literalen und der theoretischen Replikationslogik gewährleistet.

Die Daten wurden in halbstrukturierten Interviews und durch Dokumentenanalyse erhoben. Zur Erhöhung der Konstruktvalidität der Untersuchung wurden die erhobenen Daten trianguliert, indem unterschiedliche internationale Transferpartner zu identischen oder ähnlichen Transferprozessen befragt wurden. Eine der Limitationen der Arbeit besteht darin, dass mitunter nur jeweils eine lokale Person befragt wurde. So fehlte die Möglichkeit, die Objektivität dieser Daten zu prüfen. Doch wurde darauf geachtet, Klarheit über die Prozesse und Rekontextualisierungsfälle durch Ermittlung unterschiedlicher Daten (mehrere Transferpartner und Unternehmenspräsentationen) zu erreichen. Durch die Daten- und Methodentriangulation wurde die Konstruktvalidität erhöht.

Für die Datenanalyse wurde deduktiv ein Kategoriensystem gebildet. Nach einer theoriegeleiteten Datenanalyse in der ersten Runde, um das Material zu strukturieren und seine interne Validität zu gewährleisten, wurde das Kategoriensystem im weiteren Kodierungszyklus schrittweise induktiv ergänzt und präzisiert.

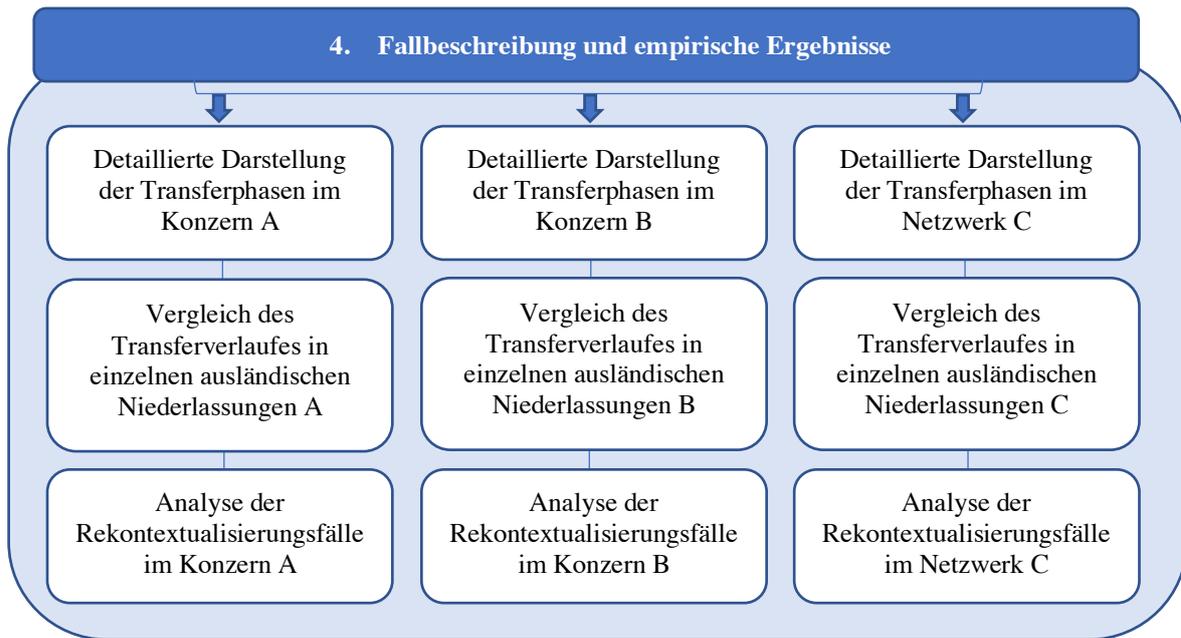
Die Ergebnisse dieser Erkenntnisse werden im Kapitel 4 erst einzeln und anschließend zusammenfassend und im Vergleich zueinander dargestellt. Die Darstellung orientiert sich an dem im Theorieteil (Kapitel 2) entwickelten Prozessmodell. Die empirischen Befunde werden durch sogenannte „*power quotes*“, also prägnanten Zitaten aus den Interviews, belegt (vgl. Pratt 2009: 860).

#### **4. Fallbeschreibung und empirische Ergebnisse**

Bei internationalen internen Transfers von Informationssystemen ereignen sich oft Rekontextualisierungen, sodass sich ein Informationssystem (als eine transferierte Innovation) oder/ und die empfangende Organisation in Transferprozessen verändern. Die durchgeführten Fallstudien sollten kausale Zusammenhänge zwischen den Formen der Rekontextualisierung und den Ebenen analysieren, auf denen sich die Ursachen der hervorgerufenen Rekontextualisierung befinden, und ebenso die Transferphasen, in denen sich Rekontextualisierung zuträgt. Die Ergebnisse der drei durchgeführten Fallstudien werden in diesem Kapitel einzeln und detailliert in den Abschnitten 4.1, 4.2 und 4.3 dargestellt und analysiert (siehe Abbildung 15).

Die Einzelanalyse der Fälle ist wie folgt aufgebaut: Zuerst wird das Unternehmen insgesamt und die untersuchten Niederlassungen detailliert aber anonymisiert beschrieben. Die Unternehmenszahlen (Mitarbeiteranzahl, Unternehmensalter, etc.) werden bis zu einem Grad abgerundet, an dem die Unternehmen nicht mehr erkennbar sind, sodass ihre Anonymität gewährleistet werden kann. Die Anonymisierung in den Zitaten erfolgt mittels des Ersetzens der Daten durch XXX, in manchen Fällen wird anschließend erklärt, welche Art der Daten anonymisiert wurde (z. B. Position im Unternehmen). Nach der Unternehmensbeschreibung werden die transferierten Innovationen vorgestellt. Daraufhin erfolgt die Beschreibung eines Transferprozesses nach einzelnen Phasen, die detailliert erläutert werden. Bei der Beschreibung wird insbesondere auf die stattfindenden Rekontextualisierungsfälle und deren Ursachen eingegangen. Die Beschreibung der Transferphasen erfolgt in den ersten beiden Fällen u.a. für jedes ausländische Unternehmen einzeln. Im dritten Fall findet eine zusammenfassende Beschreibung mit den Beispielen für jedes einzelne Land statt. Im Anschluss daran werden die Transferprozesse in den einzelnen internationalen Niederlassungen jedes Unternehmens verglichen und nach einem konzeptionellen Framework für ein Transferprozessmodell, das in Kapitel 2 entwickelt wurde, zusammengefasst. Schließlich werden die Rekontextualisierungsfälle in jedem Unternehmen analysiert.

**Abbildung 15:** Die Bausteine der Darstellung von empirischen Ergebnissen



Quelle: Eigene Darstellung

#### **4.1. Internationaler Transferprozess im Konzern A**

Konzern A, ein deutscher Baustoffkonzern, ist derzeit in über 50 Ländern auf fünf Kontinenten vertreten und beschäftigt mehr als 50.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen wurde vor über 100 Jahren in Deutschland gegründet und gehört heute zu den weltweit größten Baustoffunternehmen. Seit über 50 Jahren ist das Unternehmen im Ausland vertreten. Zu den wesentlichen Geschäftsprozessen gehören der Abbau von Rohstoffen, die Produktion von Baustoffen sowie deren Vermarktung und Lieferung an die Kunden. Die Produkte des Konzerns A werden für den Bau von Häusern, Verkehrswegen sowie Gewerbe- und Industrieanlagen verwendet.

Die empirische Untersuchung wurde in der Einkaufsabteilung des Konzerns A durchgeführt. Analysiert wurde der Transfer eines neuen Spotpreisoptimierungstools aus dem deutschen Mutterkonzern in die ausländischen Konzerntöchter. Die einzelnen Interviews wurden mit Mitarbeitern aus Deutschland (DE), Großbritannien (UK) und Tschechien (CZE) durchgeführt. Im tschechischen Markt ist der Konzern A seit über 20 Jahren aktiv und betreibt mehrere Baustoffwerke und weitere Werke. Die tschechische Konzerntochter beschäftigt über 1000 Mitarbeiter. In Großbritannien ist der Konzern A seit über 15 Jahren präsent und verfügt derzeit über mehr Baustoffwerke und weitere Werke als in Tschechien mit über 3000 Arbeitnehmern. Die Interviews mit den Mitarbeitern wurden in der Implementierungsphase durchgeführt.

Die Energiewende in Deutschland macht die erneuerbaren Energien zur wichtigsten Stromquelle. Der deutsche Mutterkonzern A hat wegen der aktuellen politischen

Entwicklungen in Deutschland und Europa beschlossen, den Energieeinkauf auf erneuerbare Energien umzustellen. Allerdings unterscheidet sich bei ihnen die Strompreisbildung von derjenigen für nicht erneuerbare Energien: Neue Preise für Strom variieren in einem nicht-stochastischen Muster. Vor der Umstellung auf die erneuerbaren Energien wurde der Energieeinkauf im Konzern A durch die Analyse der historischen Preise optimiert. Da die Wetterbedingungen beim Einkauf der erneuerbaren Energien erheblich die Preise beeinflussen, ist Spotpreisoptimierung auf Basis von historischen Daten ungeeignet. Deshalb wurde im Mutterkonzern ein Spotpreisoptimierungstool für den Stromeinkauf entwickelt, das konzernweit eingeführt werden soll. Seine Verwendung ist eine Kostensenkungsmaßnahme, um abhängig vom Wetter und der Auslastung des Werkes täglich in unterschiedlichem Umfang die Kosten für den Strom zu reduzieren.

Der deutsche Mutterkonzern übt als Obergesellschaft die Leitungsfunktion im Konzern A aus und ist zudem in Deutschland operativ tätig. Die Strategie des Konzerns A wird dort festgelegt und an die auswärtigen Konzerntöchter delegiert. Als wichtig für den Gesamtkonzern geltende Entwicklungen, Innovationen und Ideen werden hier identifiziert und implementiert. Dafür sind in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Abteilungen des Unternehmens verschiedene Mitarbeiter zuständig. Dementsprechend ist ein Mitarbeiter für den Stromeinkauf im Mutterkonzern verantwortlich, der zudem Innovationen in diesem Bereich konzernweit implementiert:

„[...] Hinsichtlich meiner 40% Stelle als [XXX - Position im Unternehmen] für Power und Gas habe ich unter anderem eben die Pflicht, gute Ideen, die in einem Land entstanden sind, aufgekommen sind, zum Wohle des Unternehmens in allen anderen Ländern, sozusagen, zu implementieren, wenn denn möglich [...]“ (A2\_20\_00:02:47)

#### **4.1.1. Phasen des Transferprozesses**

##### ***1. Entscheidung international einzuführen***

Allgemeine europäische Initiativen und innenpolitische Entwicklungen in Deutschland, vor allem der Verzicht auf Atomenergie und die Umstellung auf erneuerbare Energien, die Unternehmenskultur (Beziehung zur Umwelt) – die Wahrnehmung der Umstellung auf die erneuerbaren Energien als eine wichtige und positive Entwicklung – sowie der Wunsch der hiesigen Führungskräfte, die Kosten für den Stromeinkauf zu reduzieren, haben Entwicklung und Implementierung des neuen Spotpreisoptimierungstools vorangetrieben:

„Diese Entwicklung, die haben wir [...] in Europa und Nordamerika, und die Ausbauziele, die sind noch längst nicht am Ende angekommen, also wir wollen irgendwie bis 2050 in Deutschland 80% erneuerbaren Energien im System haben, jetzt sind wir bei 30, und die Volatilität ist schon komplett explodiert, und insofern [...] da haben wir für uns abgeleitet eigene strategische Maßnahme, um diese höhere Volatilität innerhalb der Stundenpreise zu bedienen, ist eben diese Spotoptimierung.“ (A2\_26\_00:07:25)

Die Entscheidung, das Tool konzernweit einzuführen, fiel in der deutschen Konzernmutter ohne Konsultation mit weiteren Unternehmen des Konzerns:

„Also ich bin auch meinem Chef hier [...] auf offenen Türen eingerannt, nicht? Denn dieses ganze Ding passt natürlich sehr gut in den Zeitgeist, nicht? [...] wir haben Energiewende, das ist was Neues, wir haben so ein Tool, wir bringen das alles zusammen, wir haben da quasi diese Industrie 4.0, wir gehen kurzfristig, helfen Energiewende [...], also es ist eine supergeile Story, die auch jeder außerhalb sofort spricht und das, wo ja jeder sagt Boah, ihr als Weltindustrie, ihr seid ja, ich habe mal gedacht, ihr seid so eine dreckige alte Industrie, die irgendwie alles zustaubt und so, aber ihr seid ja doch recht progressiv [...], und nachher auf jeden Fall dadurch, dass es halt so eine geile Story ist, musste ich hier intern eigentlich keinen Kampf führen.“ (A2\_91\_00:46:00)

Wie geplant, wurde das Tool in Deutschland entwickelt und eingeführt und dann in den ausländischen Konzerntöchtern implementiert. Auch die Analyse der weiteren Länder, wo das Unternehmen A vertreten ist, die für die Einführung des Tools infrage kommen, wurde primär vom deutschen Team durchgeführt. Bei der Entscheidung, diese Innovation international einzuführen, wurden Faktoren wie lokale Marktsituation und vertragliche Beziehungen berücksichtigt. Zudem wurde die technische Kompatibilität für alle Konzerntöchter als hinlänglich bewertet:

„Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, also vertraglicher Natur, marktseitiger Natur, technischer Natur eher weniger in Frage, denn die Werke sind überall gleich aufgesetzt, die haben im weitestem Sinne überall die gleiche Technik verbaut [...]“ (A2\_20\_00:02:47)

„[...] die Werke sind eigentlich alle relativ ähnlich von ihrem technischen Set-up so, nicht? Das dürfte kein Grund sein, wenn es in Deutschland klappt, unser deutsches Werksportfolio ist jetzt ja also erschreckenderweise relativ alt sogar schon, nicht auf dem neuesten Stand der Technik, und wenn die das können, dann kann eigentlich jedes andere Werk auf dieser Welt es auch, wahr? Also technische Gründe lass ich nicht gelten, das geht nicht.“ (A2\_61\_00:33:21)

Die erwartete technische Kompatibilität und ähnliche Marktsituationen in den Ländern des Konzerns haben dazu geführt, dass die internationale Einführung des Tools den deutschen Mitarbeitern als sinnvoll und möglich galt.

## **2. Anschaffung**

Das Spotpreisoptimierungstool wurde von einem externen Anbieter, dem Energieversorger des Mutterkonzerns, im Auftrag von letzterem ohne Komplikationen oder größeren Zeitaufwand entwickelt. Also gilt es als deutsches Tool im Konzern A.

### **(2-3) Implementierung in Deutschland:**

Das entwickelte Tool wurde zuerst in Deutschland im Mai 2016 eingeführt. In Deutschland existierte damals bereits ein Verfahren für die Spotpreisoptimierung auf der Basis von historischen Daten. Dies bedeutet, dass die Änderung, die durch die Einführung der Innovation hervorgerufen wurde, sich auf die Daten bezog, die für den Prozess bereits verwendet wurden:

„[...] dann machen wir das doch mal in Deutschland, denn der Prozess war ohnehin so, nur dass den Kollegen bis jetzt halt die Informationen der entsprechenden vermutlichen Strompreise für den nächsten Tag gefehlt hat, nicht? Und diese Information haben wir in Form von einer Spotprognose den Kollegen in diesem Tool zur Verfügung gestellt [...]“ (A2\_27\_00:09:08)

Der in Deutschland bereits etablierte Prozess war für die Anwendung des Spotoptimierungstools zu modifizieren. Also hat in Deutschland organisationsbezogene Rekontextualisierung (prozessbezogene Rekontextualisierung) stattgefunden.

Mitarbeitertrainings waren hierzulande nicht erforderlich, weil das Tool bereits bekannt war und der veränderte Prozess sich per schriftlicher Arbeitsanweisung erläutern ließ:

„In Deutschland war es nicht nötig, denn die Kollegen sind seit [...] 5 oder 6 Jahren dieses Tool gewohnt, nicht? Also für die war das jetzt keine so unfassbare große Neuigkeit, was wir gebracht haben, ich habe eine Arbeitsanweisung geschrieben, eine Leitlinie, wo ich das ganze Prozedere, sozusagen, dann beschrieben habe und dann halt zur Verfügung gestellt, dass die Kollegen mich kontaktieren können, wenn es damit irgendwelche Probleme gibt.“ (A2\_40\_00:19:24)

Die Einführung der Innovation hat den Prozess für den Stromeinkauf geändert, dennoch wurde die Option offengelassen, bei Bedarf den alten Prozess durchzuführen. Die Anwendung des neuen Prozesses ist dementsprechend nicht zwingend erforderlich:

„Das Gute an dem ganzen System ist, dass, wenn man jetzt mal keine Zeit hat oder so, dann kann man auch es einfach lassen, und dann macht man die Strombestellung wie immer, das tut nicht weh, und dann ist halt dieser eine Tag verloren, aber im Prinzip kann man bei dem ganzen Spiel nur gewinnen, nicht? Also wenn man nichts macht, es ist halt so wie immer, wie so die letzten zehn Jahre, wenn man aber was macht, dann kann man halt die Vorteile haben.“ (A2\_27\_00:10:00)

Die Verwendung der neuen Daten verlangt etwas Mehraufwand beim Stromeinkauf. Da gleichzeitig die Option bestand, den alten Prozess weiter zu nutzen, könnte das das Ignorieren der Innovation und den Verzicht gefördert haben, sie zu verwenden. Um die Mitarbeiter zu motivieren, sie anzuwenden, und um den Prozess von *Sensegiving* für alle Beteiligten bei der Suche nach Kosteneinsparungen zu unterstützen, folgte eine innovationsbezogene Anpassung (IR: Zuschneiden):

„Das hatte auch noch zur Folge, dass wir den Abrechnungsmodus ein bisschen umstellen mussten und so weiter, denn man kriegt die Kollegen nur dazu, tatsächlich so einen, ja, selbst einen kleinen Extraaufwand zu machen, am ehesten damit, dass man [...] sagt, hier, ihr könnt Kosten sparen, und das nicht irgendwie für die Gruppe [XXX] oder so, sondern dein eigenes kleines [XXX - Baumaterial] Werk spart, wenn du genau auf die Strompreise guckst. Und dann war auf einmal ganz viel möglich, was davor unmöglich erschien, nicht?“ (A2\_27\_00:09:08)

Die Vorteile der Maßnahmen wurden in Deutschland nach der Anwendung des Tools evaluiert, indem Verantwortliche ausrechneten, wie viel tatsächlich gespart wurde.

Die Rekontextualisierung fand in Deutschland statt, weil das Tool aus einer Organisation (Energiezulieferer) in einer anderen Organisation (Mutterkonzern) implementiert wurde und daher Anpassungen verlangte. Das lokale Unternehmen hat eigene Prozesse modifiziert, um die vorgegebenen Ziele der Kosteneinsparung zu erreichen.

### **3. Initiierung eines Transfers**

Um die Anwendung des deutschen Tools in ausländischen Konzerntöchtern zu ermöglichen, wurde das Tool internationalisiert. Das hat eine weitere innovationsbezogene Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung) – bewirkt. Denn nun wurde auf manche Funktionalitäten des Tools verzichtet:

„[...] das zeigt dann zwar nicht alle Funktionalitäten, wie in Deutschland, aber das ermöglicht zumindest den Kollegen in ihrem Werk erstmal die Spotpreisprognose zu nehmen und das daraufhin seine Day/Sales Planung zu machen, sozusagen, in der Testumgebung, nicht? [...] [Das Tool ist] nicht verknüpft mit irgendwie einem Bestellvorgang an der Börse oder so, aber er [Mitarbeiter] kann zumindest sehen, ah, da droht vielleicht morgen Gefahr in der späten Abendstunde, da [...] reißen die

Preise total aus oder so, also versuche ich doch, das zu verhindern und unsere Mühlen genau um diesen hohen Preis rumlaufen zu lassen, sozusagen.“ (A2\_29\_00:12:29)

Die Entscheidung, die Funktionalitäten so zu begrenzen, stützte sich auf die unterschiedlichen Marktprozesse und Infrastruktur in den einzelnen Ländern, die zudem zu Inkompatibilitäten der mit den Lieferanten auszutauschenden Daten führten. Außerdem ergaben Schätzungen zu hohe Kosten- und Zeitaufwände für die Entwicklung einer für mehrere Länder passenden ganzheitlichen Lösung mit allen Funktionalitäten. Schließlich waren in den ausländischen Konzerntöchtern bereits Systeme vorhanden, die einzelne Funktionalitäten zum Stromeinkauf erfüllten:

„[...] da aber jedes Land in Europa eine eigene Regression hat hinsichtlich zum Beispiel Datenaustauschformate von den Netzbetreibern, nicht? Also die kriegen ja unsere Lastgangsdaten, unsere tatsächlichen Verbräuche, kriegen die von Netzbetreibern in einem speziellen Format [...] und das zum Beispiel in Polen schon oder in Belgien ganz anderes, also [...] da gibt es ganz andere Schnittstellen und ganz andere Austauschformate, deswegen wäre es unverhältnismäßiger Aufwand gewesen, sozusagen, dieses Tool in seiner Gänze den anderen Ländern bereitzustellen. Ganz abgesehen davon, dass sie sowieso ja alle irgendwie ein anderes System haben, meistens so, dass sie die Spotbestellungen so dann tatsächlich durchführen, nicht? Also haben wir gesagt, ok, bevor wir da die große Lösung machen und dann vielleicht doch ein paar Tausend Euro versenken und das alles ewig viel Zeit dauert und so weiter, machen wir die Lösung quick und dirty, wir machen das, sozusagen, so ein Offline-Ding mehr oder weniger, das heißt, nur die Funktionalität [...] hier zeigt die Preise, zeigt dir Lastgang und dann mit der Simulation, was passiert im Preis, wenn ich die Stunden so und so verschiebe. [...] und das [...] konnten wir [...] innerhalb von, ich sag mal, einer Woche bereitstellen, und so eine andere Lösung, so eine Komplettlösung hätte wahrscheinlich eher ein Jahr gedauert oder so.“ (A2\_31\_00:13:31)

Vor der tatsächlichen Implementierung waren weitere Anpassungen für die einzelnen Länder nicht geplant:

„Die Logik und das eigentliche Modul, auf das es ankommt im Rahmen dieser Spotpreisoptimierung, das ist für alle Länder gleich, genau. Sie haben alle dieselbe Information, alle dieselbe Oberfläche, sogar dieselbe Farbe, ist sogar alles noch in Deutsch.“ (A2\_77\_00:43:52)

Das Spotpreisoptimierungstool wurde weder in die jeweilige Landessprache noch ins Englische übersetzt. Der Leitfaden für die Nutzung des Tools wurde übersetzt, um die fachspezifischen technischen Anweisungen nachvollziehbar zu machen.

Sobald das Spotoptimierungstool erfolgreich in Deutschland implementiert war, haben deutsche Mitarbeiter die weiteren für die Implementierung geeigneten Länder analysiert, in denen der Konzern A vertreten ist:

„Jetzt gucken wir uns noch mal an, welches Land noch dafür prädestiniert wäre. Und zum Beispiel Belgien hat [...] ein Problem auch mit Metallkraftwerken, die hatten also richtig hohe Spotpreise, die auch in einzelnen Stunden auf mehrere 100 Euro im Winter 14/15 geklettert sind und das war so richtig so ein Schockerlebnis für die, nicht? Und daraufhin habe ich gesagt, ok, [...] wir nehmen Belgien, dann UK, weil bei denen, da gibt es große Offshorewindparks online zu sehen, da trifft das Problem also auch immer stärker.“ (A2\_28\_00:10:55)

Da die Konzerntöchter meistens vollkonsolidierte Unternehmen sind, ist das Machtpotential des Mutterkonzerns hoch, sodass die Mitarbeiter des Mutterkonzerns annehmen, dass Anweisungen der Zentrale befolgt werden (außer in den Fällen, wo das aus nachvollziehbaren Gründen unmöglich ist):

„Also das ist ganz klar, wenn sie eine Order von uns kriegen, das haben sie gefälligst zu befolgen, nicht? Außer sie haben natürlich einen sehr guten Grund, dann sehe ich ein, dass es halt davon abweichen kann, nicht? Deswegen wir haben ja auch eine Forward-buy-Strategie, sie gilt global, und daran hat sich jeder zu halten.“ (A2\_57\_00:29:35)

Demzufolge wurden die Konzerntöchter bei Entscheidungen in Bezug auf die Implementierung und die Entwicklung in früheren Transferphasen nicht einbezogen.

Nach der Identifizierung der für die Implementierung geeigneten Länder wurde das deutsche Spotpreisoptimierungstool zuerst bei einer jährlichen Konferenz der Energieeinkäufer in der Zentrale des Konzerns A im März 2017 vorgestellt, an der alle Energieeinkäufer des Gesamtkonzerns teilgenommen haben. Nach der Vorstellung des Tools haben einzelne Länder den Mutterkonzern von sich aus um Implementierung des Tools gebeten:

„Und in Polen zum Beispiel haben wir es auch implementiert, weil die Kollegen uns gerade darum gebeten haben.“ (A2\_29\_00:11:48)

Mit Ausnahme dieser Freiwilligen wurde der Transfer auf Anweisung der Zentrale bei den ausländischen Konzerntöchtern initiiert.

Einige Gründe dafür, dass die Konzerntöchter die Implementierung des Tools ablehnten, wären akzeptiert. Hierzu zählten lokale Marktprozesse sowie Arbeitsweisen und Prozesse im Unternehmen (z. B. starke Auslastung), in deren Folge die Innovation keine signifikanten Vorteile versprach, oder, wenn im Tochterunternehmen bereits ein System mit diesem Ziel existierte (also Rekontextualisierung der Ausführung):

„Ja, wenn mir jetzt einer darstellen kann, zum Beispiel, dass die Preisspreizung in seinem Land wirklich viel zu gering ist, dass es irgendwie einen signifikanten Vorteil bietet, nicht? Das wäre extra Arbeit für fast keinen Vorteil, ja, warum wollte ich machen, wäre unlogisch, nicht? Oder wenn einer mir glaubhaft darstellen kann, dass die vielleicht sogar schon sowas machen, weiß man ja nicht, das schon immer gemacht haben, oder so, kann auch sein, aber jetzt einfach nur zu sagen, so, nee, habe ich keine Lust darauf oder mache ich einfach nicht oder so, das geht nicht, oder wenn einer vielleicht auch sagen kann, hör zu, in unseren Werken ist, die sind so landunter und die Auslastung ist so gut, geht fast nicht, ja gut, dann ist es halt so, nicht? Dann kann ich auch nichts machen. Aber das war nicht der Fall in den meisten Ländern.“ (A2-59-00:31:55)

Dementsprechend wird z. B. in Ungarn ein eigenes Tool benutzt, in das lediglich die Spotpreisprognose integriert wurde:

„Das ist historisch gewachsen, nach meiner Kenntnis haben sich die Kollegen bereits vor der Spotoptimierung ein Tool zur Lastgangplanung zugelegt. In dieses wurde dann die Spotpreisprognose integriert.“ (A5-E-Mail vom 19.01.2018)

### ***Initiierung des Transfers in Großbritannien***

Nach Auskunft des Mitarbeiters bei der britischen Konzerntochter A gehört Großbritannien stets zu den ersten Ländern, in denen Innovationen eingeführt werden, deren Implementierung der deutsche Mutterkonzern beschlossen hat. Denn die britische Konzerntochter ist groß und trägt stark zum Unternehmenserfolg bei:

„Why? Well, we contribute as far as I understand, more than 10% of the group's annual income. So, we are, the UK is considered as, you know, one of the major players, one of the biggest players within the [Company A] globally. So, you know, ultimately, if Germany is doing something, then, you know, the UK is among the first countries, where [...] they would like to try it.“ (A3\_58\_00:58:20)

Es wurde das Tool in Großbritannien jedoch wegen der dortigen marktpolitischen Situation implementiert und nicht wegen der Größe der britischen Konzerntochter. Unterschiedliche Wahrnehmungen der Entscheidung, die zur Initiierung des Transfers geführt hat, könnten den Verlauf der Implementierung beeinflusst haben, wenn die Mitarbeiter der britischen Konzerntochter in den Verhandlungen über die notwendigen lokalen Anpassungen glauben, sie hätten mehr eigenes Machtpotential.

### ***Initiierung des Transfers in Tschechien***

Die tschechischen Mitarbeiter haben von der Innovation erstmals während der *Energy Days* in Deutschland gehört:

„Yes, the first step about this project, it was [...] starting 2 years ago at, let's say, energy days, it is two days meeting of all countries, who is organized by the central group purchasing, and there were some ideas about how to improve our spot optimization, how to improve our purchasing of electricity, so, it was maybe the first contact with this project, but there was not anything exact.” (A4-22-00:02:11)

Die Entscheidung, das Tool in Tschechien zu implementieren, stützten die Mitarbeiter im Mutterkonzern auf starke Ähnlichkeit zwischen beiden nationalen Energiemärkten:

„[...] in Tschechien, die sind halt so nah an den deutschen Markt, dass sie eigentlich sehr stark korrelieren, nicht? [...] wenn bei uns der Strompreis irgendwie um 20 Cent steigt, dann steigt er in Tschechien höchstwahrscheinlich auch um 20 Cent, also es ist [...] echt eine Eins-zu-eins Korrelation, stark positive Korrelation. Und deswegen war es auch klar, dass wir eigentlich in Tschechien das auch machen wollen [...]” (A2\_94\_00:49:39)

## **4. Implementierung**

Die Implementierung wurde unabhängig voneinander in unterschiedlichen ausländischen Konzerntöchtern durchgeführt. Das lag in der Verantwortung der Mitarbeiter im Mutterkonzern (hauptsächlich primäre Vorbereitung) und denen vor Ort (hauptsächlich finale Vorbereitung).

### **4.1. Primäre Vorbereitung**

Während der *Energy Days* und danach wurden die im Mutterkonzern identifizierten und für die Implementierung geeigneten ausländischen Konzerntöchter kontaktiert, um das Tool dort zu implementieren:

„Also wir haben hier bei uns die Analyse gemacht, dann auf die Länder zugegangen, einzeln, haben das denen quasi aufs Brot geschmiert und das dann auch alles tagesweise per Mail und per Telko und per Videokonferenz und so weiter und so fort.“ (A2\_116\_00:59:37)

Der Kontakt zu den lokalen Mitarbeitern bei den ausländischen Konzerntöchtern stützte sich auf frühere Erfahrungen und schon etablierte Geschäftskontakte. Dementsprechend haben die deutschen Mitarbeiter, wenn möglich, bereits bekannte Ansprechpartner über das Vorhaben informiert:

„Und dann hängt es so ein bisschen davon ab, welchen Draht man hat, also in Polen zum Beispiel habe ich einen sehr guten Draht zum Energieeinkäufer direkt, und bevor ich da zu [...] seinem Chef gehe und dem die Story erzähle und dann noch mal zu ihm, weil ich sage hier [XXX - Name], zack, so ist es und ja, ist jetzt einfach so. Und in anderen Ländern ist es dann halt, da gehe ich über den [XXX - Position im Unternehmen], weil ich den vielleicht auch besser kenne, weil wir schon zusammen Bierchen

getrunken haben oder so, das ist unterschiedlich, da gibt es [...] eigentlich keine Systematik.“  
(A2\_98\_00:00:52:19)

Weiterhin spielten persönliche Eigenschaften der lokalen zuständigen Mitarbeiter laut den deutschen Mitarbeitern eine wichtige Rolle bei der Implementierung (Alter, Offenheit gegenüber den Innovationen), die zum Teil durch kulturelle Gegebenheiten im Land geprägt sind und schon bei mehreren Projekten beobachtet werden konnten:

„Belgien ist immer so eine Region, da schlagen alle die Hände über dem Kopf zusammen, weil die Belgier, die haben halt irgendwie vielleicht eine Kultur des, weiß nicht, des Aussitzens, verkomplizieren, also ja es ist teilweise echt erschreckend, und wenn man da dann so eine Idee in so einem Land implementieren will, dann hat man da zum Beispiel mehr Probleme, als vielleicht in Polen, wo mein Kollege, der recht progressiv ist, mag auch vielleicht Unterschied im Alter sein, nicht?“  
(A2\_61\_00:34:03)

Zudem fielen die deutschen Mitarbeiter der Einfluss des Alters der beteiligten Akteure in Bezug auf die Bereitschaft auf, die Innovation implementieren zu wollen:

„[...] dann ist es natürlich Alter der beteiligten Personen, da mag es auch eine Korrelation geben, dass je jünger, desto leichter kommt man mit solchen neuen Ideen, neuen Techniken oder IT-basierten Sachen auch weiter [...]“ (A2\_61\_00:35:10)

Auch lokale Gesetzgebung soll laut dem deutschen Verantwortlichen das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. In Frankreich und in Belgien z. B. erlauben die lokalen Arbeitsgesetze den Mitarbeitern, sich gegenüber dem deutschen Mutterkonzern unflexibel zu zeigen, weil die Arbeitsverträge den Arbeitsplatz unabhängig von der Arbeitsleistung garantieren, so die Meinung der Mitarbeiter im Mutterkonzern. Diese gesetzlich garantierte Unabhängigkeit habe dazu geführt, dass sich die Implementierung der Innovation verhindern oder verzögern ließ:

„[...] in Belgien gibt es Arbeitsverträge, die ermöglichen dir quasi auf deiner Position sitzen zu bleiben, wenn du einmal drin bist, ja. [...] Ähnlich wie in Frankreich starke Gewerkschaften, du kriegst die Leute nicht raus [...], die bleiben da einfach sitzen, können nicht gefeuert werden, und wenn, dann müsstest du denen so hohe Abfindungen zahlen, dass es quasi absurd wird, nicht? Und deswegen lässt da einfach die Arbeitsmoral nach, nicht? Wenn du keinen Druck hast [...] und dir quasi niemand was kann auf deiner Position. Ja, dann magst du vielleicht auch ein bisschen, ja, wie soll man es sagen, etwas behäbiger werden.“ (A2\_67\_00:38:34)

Meistens wurden das Tool und seine Funktionalitäten per Telefonkonferenz den lokalen Unternehmen des Konzerns A vorgestellt:

„Für die Kollegen in Belgien haben wir eine Telko gemacht mit Videokonferenz, also hier zusammen auf meinen Schirm geschaut, nicht? Und haben sie, sozusagen, eingewiesen und das ganze Ding mal gezeigt und, ich glaube, ja, das haben wir auch für Polen gemacht und für UK auch, ja, genau.“  
(A2\_41\_00:20:16)

Da Englisch die Konzernsprache ist, werden Meetings, Telefonkonferenzen und weitere Kommunikation auf Englisch durchgeführt. Doch es gilt der persönliche *Face-to-Face*-Kontakt als unersetzlich:

„Ja, also, was ich in den drei Jahren hier gelernt habe, ist, dass es deutlich einfacher ist und dass eigentlich kein Videomeeting oder irgendwas doch den Vor-Ort-Termin beziehungsweise das Face-to-Face-Meeting sozusagen wirklich ersetzen kann, nicht? [...] ein echtes Meeting, wo man sich gegenüber sitzt, wo man danach vielleicht auch zusammen essen geht und dann auch idealerweise noch was trinken geht oder so, das macht so einen ganzen Transferprozess deutlich deutlich einfacher, und man hat dann einfach auch ein ganz anderes Standing bei den Kollegen und so weiter.“ (A2\_116\_00:58:23)

Nach Auskunft der verantwortlichen Mitarbeiter im Mutterkonzern verlief die Implementierung und Kommunikation mit unterschiedlichen Konzerntöchtern unterschiedlich erfolgreich. Als eine Ursache dafür gelten nationale kulturelle Unterschiede. In den osteuropäischen Konzerntöchtern begegneten die Mitarbeiter im Vergleich mit ihren westeuropäischen Kollegen den Entscheidungen des Mutterkonzerns mit weit weniger Widerstand:

„[...] es macht natürlich schon einen Riesenunterschied, in welche Region man geht, Osteuropa ist tendenziell sogar ein bisschen, da habe ich die Erfahrung gemacht, ein bisschen obrigkeitshöriger als Westeuropa, nicht? Also das zählt, dass die Stimme der Zentrale zählt da noch ein bisschen mehr gefühlt.“ (A2-61-00:34:48)

Wichtig war *Sensegiving* durch Mitarbeiter der Zentrale für ihre lokalen Kollegen, um diese zu überzeugen und zu motivieren, die Innovation zu implementieren, indem die Vorteile von deren Nutzung in den einzelnen Werken betont wurden:

„[...] wir sind ja mit denen, sozusagen, mit der Auswertung zusammen und haben gesagt, hier guckt mal euer Land, euer Markt ist ein heikler Kandidat für so eine Spotoptimierung, wollen wir das zusammen machen? Und dann ja, nach mehr oder weniger Überzeugungsarbeit, wie gesagt, haben die [sich] dann darauf eingelassen [...]“ (A2\_73\_00:41:34)

#### **4.2. Finale Vorbereitung**

Nachdem die verantwortlichen Mitarbeiter des Mutterkonzerns in den ausländischen Konzerntöchtern jeweils Ansprechpartner (z. B. Energieeinkäufer oder regionale Manager) kontaktiert und ihnen das Tool vorgestellt haben, sollten diese das Tool dann in den jeweiligen Werken ihren Kollegen, den Endnutzern, vorstellen. Die Aufgabe wurde an die lokalen Spezialisten wegen ihrer kulturellen Kompetenz und der persönlichen Vernetzung delegiert. Zuweilen haben deutsche Mitarbeiter das Tool auch direkt in den ausländischen Werken präsentiert.

„[...] ansonsten ist es so organisiert, dass ich in meiner Funktion als [XXX] kontaktiere [...] den Energieeinkäufer im Land, und der kennt dann seine Werke deutlich besser als ich im Zweifel, er kennt die Leute, der kennt Befindlichkeiten, der kennt viel besser als ich wahrscheinlich, wie man die zu nehmen hat, nicht? Denn da gibt es ja auch so ein Paar kulturelle Eigenarten, vielleicht, die mir jetzt nicht geläufig sind und so.“ (A2\_49\_00:24:26)

Nach der primären Implementierung hat sich in manchen Konzerntöchtern die finale Implementierung verzögert. Zügig ließ sich das z. B. in Polen durchführen. Insbesondere bei geographisch weiter entfernt liegenden Ländern gab es längere Reaktionszeiten:

„Und das ist halt, ja, üblicherweise, je weiter, oder vielleicht doch, je weiter du von [XXX – Standort der Zentrale] wegkommst, desto weniger Durchgriff hast du tatsächlich als Zentrale, nicht? Weil [XXX – Standort der Zentrale] ist halt weit weit weg, ist sogar in der anderen Zeitzone, die Leute da sprechen eine andere Sprache und alles, und lass die mal machen, nicht?“ (A2\_57\_00:30:21)

Da das Tool in die jeweiligen Landessprachen nicht übersetzt wurde, haben die Mitarbeiter im Mutterkonzern vermutet, Sprach- und Motivationsbarrieren könnten in einzelnen Konzerntöchtern die Implementierung behindert haben:

„Aber es mag sogar sein [...], dass zum Beispiel Belgier sich angefressen [...] [fühlt], wenn er auf Deutsch paar Knöpfe drücken muss, das wäre nicht das erste Mal, dass man mit Deutsch sich in Europa verbrennt.“ (A2\_79\_00:44:26)

Die deutschen Mitarbeiter nahmen als weitere Ursachen für Verzögerung bzw. Ablehnung des Transfers Fähigkeitsbarrieren der lokalen Mitarbeiter an und deren Unfähigkeit, den Nutzen der Innovation zu beurteilen:

„Da gibt es viele viele unterschiedliche Faktoren, die diesen Strommarkt beeinflussen und auch viele viele unterschiedliche Produkte, [...] und dann mag es auch sein, dass die Kollegen vor Ort, die sind dann oft Leute, die nicht vom Fach sind, sage ich mal, also die haben dann keinen energiewirtschaftlichen Hintergrund, wie ich vielleicht, sondern sie sind dann irgendwie Einkäufer und haben diese commodity auf den Hof geschoben bekommen, und die kaufen nebenbei noch irgendwie überspitzt gesagt Klopapier ein und irgendwas anderes, und sollen jetzt halt auch den Stromeinkauf machen, nicht? Aber das mag schon für einen oder anderen dann eine zu hohe Abstraktionsebene sein, wo er sich vielleicht auch dann ein bisschen unwohl fühlt, weil es nicht komplett durchdringt oder so, nicht? Mag auch daran liegen.“ (A2\_92\_00:48:22)

Um die vermutete Fähigkeitsbarriere zu überwinden, wurden die lokalen Mitarbeiter mittels *Sensegiving* aufgeklärt:

„[...] das geht jetzt in der ersten Linie aber auch eigentlich darum, dass wir die Kollegen daran gewöhnen, dass die Spotpreise eben in zunehmendem Maße schwanken, nicht? Und wir müssen jetzt [...] diesen gedanklichen Trainingsprozess auch durchführen. Bis wir sagen, so pass auf, hier in den nächsten 5-6-7-8-9-10 Jahren wird ansonsten der Energiemarkt komplett um die Ohren fliegen und wir müssen jetzt da uns, ja, langsam oder auch schneller darauf vorbereiten, und ihr müsst euch mit den Gedanken anfreunden, dass es täglich etwas mehr Arbeit wird, die Strompreise unter Kontrolle zu halten für die [XXX]werke.“ (A2\_38\_00:18:12)

Bei Verzögerungen der Implementierung in der finalen Implementierungsphase wurden solche Maßnahmen seitens der Mitarbeiter des Mutterkonzerns wie erneute Gespräche und Nachfragen mit den Verantwortlichen vor Ort unternommen. Bei dauerhaftem Misserfolg wurden mitunter auch die höheren Führungskräfte informiert.

Einfach ließ sich das Tool dort implementieren, wo die lokalen Mitarbeiter hoch motiviert waren oder gar die Transferinitiative von ihnen kam (Polen). In Großbritannien und Tschechien, den beiden hier näher betrachteten Ländern, gab es Verzögerungen bei der Implementierung des Tools aus unterschiedlichen Gründen.

Bei der Betrachtung des gesamten Transferprozesses artikulierten die Mitarbeiter im deutschen Mutterkonzern die Vermutung, dass mehr Systematik und Kontrolle sowie eine Dokumentierung insgesamt den Transferprozess vereinfachen würden:

„Aber ich glaube, wenn man das ein bisschen offizieller macht [...] und idealerweise auch vielleicht sogar mit einem Protokoll, wo drinsteht, so hier das und das Land setzt das und bis dann und dann, Ansprechpartner ist der und der, und das passiert, wenn nicht, oder so. Vielleicht bin ich da etwas zu hemdsärmelig rangegangen, und vielleicht muss man einfach auch angesichts der Komplexität dieser Thematik und so und das Strommarkt, vielleicht muss man da einfach ein bisschen mehr Systematik reinbringen, ja? Aber, ja, vielleicht hilft doch gar nichts, keine Ahnung.“ (A2\_116\_00:59:56)

### ***Implementierung in der Konzerntochter A in Großbritannien***

Die Implementierung in Großbritannien hat im März 2017 begonnen und sollte laut der angepassten Planung im vierten Quartal des Jahres 2018 abgeschlossen werden. Kontakt zwischen den englischen und den deutschen Mitarbeitern besteht bereits seit mehreren

Jahren, und frühere Erfahrungen haben die Kommunikation erleichtert und Vertrauen auf beiden Seiten gestärkt:

„So, I mean, we know them, they know us, seriously absolutely no surprises, no issues. So, I mean, no, no cultural issues, absolutely not.“ (A3\_86\_01:14:53)

### ***Primäre Vorbereitung in Großbritannien***

Das Spotpreisoptimierungstool und seine Funktionalitäten wurden den britischen Mitarbeitern in einer Telefonkonferenz vorgestellt:

„Well, I mean, at first, we were given like a short presentation on the background of it, on the whole concept of spot optimization. So, basically it was just a quick presentation by the German colleagues. Just to show, what they are doing in Germany. As they asked our opinion about the possibility to, you know, transfer this project to the UK. Well, thank God, the underlying concept is working, there are no issues with transferring the underlying concept of, you know, shifting loads or optimizing the electricity usage based on the forecast electricity prices.“ (A3\_24\_00:08:27)

In der Wahrnehmung der Mitarbeiter bei der britischen Konzerntochter war die Implementierung der Innovation eine Vorgabe der Zentrale (und keine Anfrage), der die Konzerntochter Folge leisten muss. Das *Sensegiving* durch deutsche Mitarbeiter war bei ihren britischen Kollegen erfolgreich, das Tool wurde als Maßnahme zur Kostensenkung präsentiert und als solches wahrgenommen:

„[...] our headquarters [...] are doing it successfully, as far as I understand, so they are able to achieve some saving on this, so, you know, very simply [...] we were told to look into it and try to implement it. So, [...] it was sent over as a request, but in reality, it was not really a request. [...] So, energy is becoming more and more expensive in general, so, we are trying to find ways to, you know, to save money. And it is not always possible to reduce consumption, because ultimately the way you can save money is try to use less energy, sometimes it is not always possible, so, we have to try and find other ways to optimize, so to say, the usage and maybe spend less, and this spot optimization is actually, it looks quite ok, and it is just one option, where, you know, some savings can be realized, so, this, yes, this is why we are doing it.“ (A3\_18\_00:02:13)

Bereits bei dieser Vorstellung des Tools und des dahinterliegenden Prozesses identifizierten die britischen Mitarbeiter Inkompatibilitäten und klärungsbedürftige Differenzen:

„What we were looking into really is [...] how we can transfer a project that is working in Germany, into the UK market. [...] at the beginning, when we had this short presentation by the German guys, we already noticed a few differences, that, you know, that would make it impossible to transfer the project as it is in Germany, just because the circumstances in the UK are slightly different, not significantly, so, I have to admit, it was only just a couple of things, that we identified at the very beginning. But, you know, once we identified those differences, [...] we knew how to overcome them, how to, so to say, fine-tune to the underlying concept, and, thank God, it seems that it will work.“ (A3\_24\_00:09:43)

Die erste Frage bei Präsentation des Tools betraf die allgemeine Möglichkeit der Durchführung des Prozesses der Spotpreisoptimierung in Großbritannien wegen der Verfügbarkeit der dafür notwendigen Daten. Es sollte herausgefunden werden, ob der deutsche Lieferant der prognostizierten Preise-Daten nicht nur für Deutschland, sondern auch für England liefern könne. Wäre dies unmöglich gewesen, hätte das den Transfer ausgeschlossen:

„But, so, spot optimization in Germany was actually based on a company, that would provide more or less accurate forecast price data, day ahead forecast price data. So, first we had to know, if that company, who is doing this forecasting in Germany, is able to do the same in the UK. [...] the fact that they know the German market and they can forecast day ahead prices in the German market does not automatically

mean, that they would be able to do the same in the UK. So, we had to look into, we had to ask the colleagues in Germany to actually consult this company and just to check with them, if they can provide day ahead price forecast for the UK electricity market, because if they cannot, then ultimately we cannot do anything.“ (A3\_26\_00:10:40)

Nachdem diese Verfügbarkeit der Daten für den englischen Markt festgestellt war, ging es um die allgemeine Notwendigkeit der Implementierung des Tools:

„And then around, it was in March, April, May was, when we actually started to look into this spot optimization in more detail, and then [...] I think, this was roughly the time, when this question popped up, as to, you know, whether it is worth doing this trial in the UK, ultimately the answer was yes.“ (A3\_40\_00:30:04)

Anschließend wurde eine weitere Differenz festgestellt, nämlich der zeitliche Unterschied, wann und wie oft die Daten dem Energieanbieter übermittelt werden sollen (wegen der lokalen Verträge zwischen der britischen Konzerntochter und dem Energieanbieter), die zur Änderung des begleitenden Prozesses für die Anwendung des Tools geführt hat:

„We identified another difference, this has nothing to do with the, you know, the underlying concept again, [...] we noticed, that in Germany the work pattern, [...] apparently the requirement for the, you know, communication between the German [XXX] plant and the German electricity supplier is somewhat different from what is required here in the UK. And we actually found it a bit strange, that the German requirements are stricter, so, for example in Germany the sites receive this price forecast every day in the morning, and then when the site managers look at the forecast price indication in the morning [...], if it is possible, they will have to adjust the work pattern [...], which is the same in the UK until this point. And then apparently in Germany once this production pattern is adjusted, they will have to communicate it to their electricity supplier before, I think, 9 o'clock or 9:30 and this has to be done every day. So, basically in Germany once the forecast is in in the morning and once the site management decides, whether they can act on it or not, whether they can shift the work pattern according to the price forecast, they will have to send a confirmation to their electricity supplier and they have to send their expected load shift, the consumption pattern as well. It is actually slightly different in the UK, we also have to communicate our forecast consumption pattern to our supplier, but we cannot do it for the same day. Which is a bit, on one hand is a bit strange, but on the other hand it gives us some more freedom. So, for example, if in Germany on Monday they use this price forecast, they will have to upload their forecast consumption pattern on to their supplier's website for the same day, for Monday. In the UK, on Monday, so, for example, tomorrow, if I want to upload a consumption forecast, I can only upload it for day plus two. So, on Monday the earliest price forecast I can upload is for Wednesday [...]. So, whereas in Germany you are actually requested to upload your consumption pattern for your, you know, for your operations for the same day, in the UK, even if we want to do it, we cannot do it. [...] Though, what we can do, is exactly the same procedure, that the German site management is doing, so, we would receive the price forecast information in the morning hours, site management will look at it, try to adjust their load for that day, and basically this is where the difference is showing, because we in the UK just have to make sure, that the site management follows that pattern, it does not have to communicate it to the supplier. Ultimately, what they need to do in the UK is give a weekly forecast, [...] it is not really specified on which day, so, that the sites are usually doing is someone on Saturday or Sunday, when they have time, uploads the week ahead forecast on to the supplier's website.“ (A3\_30\_00:16:42)

Dementsprechend wurden einige Elemente des Prozesses übernommen und andere modifiziert. Während die Daten in Deutschland täglich dem Energieanbieter übermittelt werden, soll das in Großbritannien nur einmal pro Woche geschehen.

Danach wurde die deutsche Präsentation des Tools nochmals analysiert, was eine weitere Abweichung in den Prozessen zutage förderte. Also war weitere Anpassung erforderlich (Rekontextualisierung der Ausführung): Laut den Verträgen mit den Elektrizitätswerken soll

die englische Konzerntochter halbstündig Preisprognosen statt stündlich wie in Deutschland liefern: Also werden angepasste Daten der englischen Konzerntochter geliefert:

„[...] And then we had to go back to them with a specific question of the market index, that they can forecast, because ultimately the spot optimization is based on different commodity prices in different hours and half hours. So, we just needed to know, if this company, who is providing the forecast price information can actually provide the data in the granularity that we needed. And then again, we noticed the, you know, slight difference between the UK and German markets. As far as I understand, in Germany the forecast, this price forecast is based on hourly, where in the UK right now the product, that we are using with regard to the, you know, electricity contract for the plants, is currently based on a half hourly price index. [...] We needed to know again, whether they can provide a half hourly price index as well or just an hourly price index. As far as I understand, they can provide both. [...] So, these were the two initial things, that we identified as something that needed to be clarified before we look into this project further.“ (A3\_26\_00:12:11)

Nach der ersten Telefonkonferenz haben die britischen Mitarbeiter erklärt, sie wären zwar am Tool interessiert, hätten aber im Moment keine zeitlichen Kapazitäten für die Implementierung wegen eines weiteren Projektes, weshalb sich das um sechs Monate verzögerte:

„And then we were actually doing something else at the moment, so, we thought, ok, that is fine, that is great, let us look into it when the time comes, so, we actually decided, that, you know, this year was actually the time, when we finished, what we were doing earlier, it was a different project, and then we decided that once that project is finished let us look into it. So, basically there was [...] almost like a 6 months delay in starting the implementation of this project [...]“ (A3\_20\_00:05:28)

In dieser Zeit wurde ein Tender für einen neuen Elektrizitätsanbieter ausgearbeitet. Die Implementierung des Tools zur Spotpreisoptimierung wurde dabei insofern berücksichtigt, dass die Anbieter, die sich darauf beworben haben, angeben mussten, ob sie die Prognose der Preise auf ihrer Webseite angeben können, sodass das Tochterunternehmen auf die Leistungen der deutschen Firma, die diese Daten dem deutschen Mutterkonzern liefert, verzichten kann:

„[...] if my future electricity supplier can provide a day ahead forecast on electricity prices on their website, then, you know, I might want to use that, I might not want to use this, you know, third party sending me the data, because it is still, you know, I am not saying it costs money, but if I have a supplier, who I have a contract with for supplying me electricity, and they can provide this service on their own website, that we have access to, then why would I want to use a third party.“ (A3\_46\_00:34:27)

Anschließend zeigte sich aber, dass der neu gewählte Elektrizitätsanbieter trotz der Zusage, die prognostizierten Daten liefern zu können, das faktisch nicht konnte. Dementsprechend wird die englische Konzerntochter die Daten des deutschen Anbieters für Preisprognosen nutzen.

Die Mitarbeiter des Mutterkonzerns haben nach der primären Implementierung angenommen, dass alles für die Verwendung des Tools in Großbritannien bereit sei. Als Reaktion auf Verzögerungen der Implementierung war im Mutterkonzern geplant, während der Dienstreise nach Großbritannien wegen eines weiteren Projektes ein Werk zu besuchen und dort das Tool zu präsentieren, also die finale Vorbereitung (Vorstellung des Tools bei den Mitarbeitern vor Ort) selbst zu übernehmen.

„Wir haben es dem Energieeinkäufer da vorgestellt, und der wollte es seinem Werk präsentieren, nicht? Aber ich habe leider Befürchtung, dass da noch nicht wirklich was passiert ist aufgrund von, ja, von ganz vielen anderen Sachen. Die wären ready to go, die haben alles, was sie brauchen, sie haben eine Prognose, sie haben dieses Tool und die haben das Prinzip verstanden und so weiter und so fort, aber [...] manchmal ist es so, dann bist du im guten Glauben hier in [XXX - Stadt], denkst ah, ok, haben sie verstanden, ist platziert, läuft, ja, und dann irgendwann mal nachfragst nach einer Weile, dann so ja ah ging doch nicht und so weiter, also die Erfahrung hat gezeigt, dass nichts besser ist, als persönlich hinzufahren [...]“ (A2\_45\_00:22:19)

Die Verzögerung der Implementierung in Großbritannien hatte nach Ansicht der Mitarbeiter im Mutterkonzern mehrere Ursachen. Als ein Grund galt die schon von den englischen Mitarbeitern erwähnte fehlende zeitliche Kapazität. Andererseits wurde fehlender Wille vermutet, sich mit der Innovation auseinandersetzen zu wollen, und auch die Fähigkeitsbarriere, den Mehrwert der Innovation wahrzunehmen. Dem lasse sich nur mit Aufklärungsarbeit und *Sensegiving* begegnen:

„[...] Zeitmangel könnte ich mir gut vorstellen, denn die Kollegen in UK sind wirklich von der Personalausstattung [...] echt knirsch, also auch gerade im Einkauf, [...] das sind dann halt Kollegen, die sind landunter und komplett ausgelastet mit allem möglichen Zeug, also das mag ein Grund sein. Dann haben sie vielleicht auch, ja, die Dringlichkeit noch nicht erkannt, [...] vielleicht haben die Werke einfach keine Lust, diese zusätzliche Arbeit zu machen, und sehen nicht den Vorteil, den sie da ziehen können, nicht? Ja, am Ende ist oft noch die Denke in den Plätzen, dass der Strom kommt halt aus der Dose und der kostet halt, was er kostet, so, ne? [...] Und dass es eben nicht so ist, da muss man teilweise echt viel Aufklärungsarbeit leisten und dass man seinen Strompreis in gewisser Weise vom Werk selbst bestimmen kann, das ist ja auch eine Neuigkeit, nicht? Die so ja, die es so vielleicht noch nicht gab. Also das ist ein echter Paradigmenwechsel für einige Kollegen oder für die Mehrzahl.“ (A2\_51\_00:25:14)

Nach Ansicht der britischen Mitarbeiter war klar vereinbart worden, die Implementierung werde erst nach Abschluss des vorigen Projektes, dem Tender für Elektrizität, anfangen:

„[...] Tender project was happening. So, basically, you know, we agreed with the guys, that, you know, this UK electricity supply tender was eminent, was actually happening. So, we did not want to start implementing the project during the summer, because the priorities were different, but we agreed with the guys, that, you know, this project is far more important to ignore, so, we incorporated the spot optimization requirement in the tender itself.“ (A3\_60\_00:59-10)

Während der primären Implementierung und noch vor der Implementierung des Tools in den Werken wurde *Sensemaking* an die verantwortlichen lokalen Führungskräfte durch die lokalen Mitarbeiter geleistet, indem Kalkulationen zum Kostensenkungspotential präsentiert wurden, um eine Genehmigung für die Implementierung des Tools in den Werken frühzeitig (noch bevor das vorherige Projekt abgeschlossen wird) zu erhalten und die weitere Implementierungszeit zu reduzieren.

### ***Finale Vorbereitung in Großbritannien***

In Großbritannien ist die Implementierung des Tools erst nur für ein Werk geplant. Nach erfolgreicher Inbetriebnahme soll es in den weiteren Werken eingerichtet werden. Das für den Pilotversuch gewählte Werk wird in Großbritannien immer für die Implementierung der Innovationen als Test-Plattform verwendet.

Wegen der Verzögerung der Implementierung haben die Mitarbeiter im Mutterkonzern entschieden, an der Vorstellung des Tools im Werk in Großbritannien teilzunehmen. Bei der

Geschäftsreise für den Besuch der Tendersverhandlungen im Oktober 2017 haben die Mitarbeiter des Mutterkonzerns in einem anderen Werk in Großbritannien gemeinsam mit einem lokalen Mitarbeiter das Tool präsentiert. Diese Maßnahme galt als erfolgreich und wirksam, weil so die Vorstellung sich direkt an die betroffenen Mitarbeiter richtete, ohne Umwege über höhere Ebenen, die die Implementierung behindern oder verzögern könnten:

„[...] mein Kollege [XXX] und ich, wir waren da [Großbritannien] und haben die Gelegenheit genutzt, weil wir waren nämlich eigentlich zur Tendersverhandlung da, also eine Strom- und Gas Ausschreibung, nicht? Und haben die Gelegenheit genutzt und sind in das Werk in [XXX] gefahren und haben das da vorgestellt, und das war dann direkt bei den Verantwortlichen, sozusagen, die Stromplanung machen, also Mühlenmeister [...]. Und genau, haben es da vorgestellt, und die waren ganz Feuer und Flamme und ja, das ist so ein bisschen so das Gegenbeispiel zu dem, wie wir es vielleicht in Tschechien gemacht haben, wo wir direkt, sozusagen, über die Einkaufsabteilung das Ganze einspielen wollten, nicht? Da sind wir dann direkt zu den Jungs am Werk gefahren, also richtig an die Basis, sozusagen, und haben es da vorgestellt, und konnten deswegen auch schon mal, glaube ich, eine Zwischenebene, sozusagen, die möglicherweise da irgendwas verhindern könnte oder das ausbremsen könnte, ja, oder sich nicht trauen oder so, konnten wir, ja, umgehen, so ein bisschen beipacken, nicht? [...] dass die in UK sowieso auf unserer Seite waren, aber prinzipiell war es eine sehr gelungene erfolgreiche Veranstaltung und genau, es ist ein positives Gegenbeispiel eigentlich zu, ja, zu Tschechien.“ (A2(10)\_3\_00:00:08)

Über das Argument der besseren Kontrolle über den Verlauf der Implementierung vor Ort hinaus glaubten Mitarbeiter aus dem Mutterkonzern, dass ihre Anwesenheit ihre Kollegen vor Ort bestärken und die Implementierung befördern werde:

„Und außerdem hat man dann auch den Vorteil, dass, wenn regionaler Energieeinkäufer kommt, dann sagen die Werke dann mal eeehhh, genau, hier, hmh, können wieder hinlegen, wenn aber einer von der Zentrale kommt aus [XXX], extra um das Projekt da vorzustellen oder so, dann hat man da deutlich mehr Druck aufm Kessel sozusagen, und das hebt so ein bisschen die Bedeutung immer hervor [...] von den ganzen Sachen [...]“ (A2\_47\_00:23:36)

Die Mitarbeiter des Mutterkonzerns halten ihren Machtpotential für groß. Doch nach Ansicht der lokalen Mitarbeiter waren es vor allem deren fachliche Kompetenzen und Erfahrungen im Umgang mit der Innovation sowie die Art der Kommunikation und des Auftretens, die bei Präsentation der Innovation über den Erfolg entschieden:

„Well, I am sure it certainly helped to convince the UK staff at the cement plant. It was two German guys presenting something they were already doing successfully in German plants, they had first-hand experience. They were able to answer all questions that related to the minor details. It was more credible to present it this way. (The other option would have been 2 «other» guys trying to sell an idea from Germany that they are not familiar with to the minor details...). Also, we made sure we did not wear suit + tie...that [...] could have made things slightly more complicated. We wanted to avoid a situation where we look like a group of office-worms trying to tell the [XXX] plant staff how to make [XXX - material]...So it was smart casual with the high-visibility vests.“ (A3\_E-Mail vom 07.12.2017)

Außer der Kommunikation lobten die englischen Mitarbeiter auch das *Sensemaking* für ihre Kollegen, um Resistenz gegenüber der Innovation zu reduzieren:

„So, at first, [...] I thought that, you know, there is gonna be some resistance from the site staff, because, [...] ultimately, you can imagine that, these guys are operating the [XXX] plant, they know how to do this, and they are always suspicious, when somebody from an office, who does not know, how a [XXX] plant operates, comes to the site and tell them, how to do things. So, we worried to make sure, that this does not happen, so, we made sure, that, you know, they understand, that we understand that they know how to do, how to operate, you know, this [XXX] plant, they know, how to make [XXX], I have no idea, how to do it, we are just here to help them, trying to optimize their costs, so, you know, we actually gave them a rather deeply presentation, on one hand, using the German example of how they are doing it, and then I put up my slides on the board with some, you know, historical examples for the UK market for the same plant. So, we just, you know, double-checked, I just randomly picked one day, I think that

was from May, where I checked the actual consumption pattern, matched it with the prices, and then we were already able to identify, that although the typical price pattern would say, that the morning peak starts around five, but on that day it varied actually, started at 4, if we had already had a price forecast for that day, then the site, you know, would have been able to, you know, adjust the certain work patterns, certain tasks, that they are doing anyway. So, you know, it just demonstrated to the site staff, that, you know, it is not significantly different to what they are doing already, it is very simply trying to be a bit more flexible. [...] So, we are not, you know, trying to force them to do anything, that would go against the logic of production, it is just those certain elements. For example, you know, by analyzing the forecast, you know, by analyzing the consumption pattern, I just picked up that, it looks, that they start some tasks at the site around 5 o'clock, because the consumption just suddenly grows and, you know, all we have to ask, is whatever you guys start at 5, can you start it an 4:30 or can you start it half an hour later. So, without having, you know, known, that the actual task was, you know, we just had to ask them to think and trying fine-tune, what they are doing already, so, you know, it clicked very quickly in their minds, that, you know, these guys are not here to tell them, how to produce [XXX], because again, we have no idea, how to produce [XXX]. You know, we were asking question, and after 10–15 minutes we saw, that the guys were interested, and ultimately, when you presented those savings, you know, they became even more interested, especially the site manager, who is responsible for the costs as well.” (A3\_48\_00:46:32)

Die Präsentation des Tools vor den Mitarbeiter des Werkes zeigte, wie der in Großbritannien bereits etablierte Prozess der Spotpreisoptimierung modifiziert werden soll (prozessbezogene Rekontextualisierung): Abhängig von den Preisprognosen soll die Auslastung des Werkes angepasst werden:

„[...] we had to determine, that, you know, to a certain extent this spot optimization is already happening in the UK, but it is based on a so-called typical price forecast curve. But this, you know, the guys just demonstrated that, you know, if you get a price forecast, then [...] all you need to do is try to shift to your load maybe half an hour or an hour plus minus, so, it is not something new, that these guys will have to do, it is very simply about fine-tuning what they are doing already.“ (A3\_48\_00:45:39)

Nach der erfolgreichen Vorstellung des Tools im Werk wäre es nach Ansicht der Mitarbeiter des Mutterkonzerns ab November 2017 in Großbritannien nutzbar gewesen:

„Ja, also die Zugänge sind gerade fertig geworden, sozusagen, ich mache jetzt [...] spätestens am Montag die Mails an die Jungs fertig, und dann können sie das eigentlich nutzen ab dann. Wir brauchen wahrscheinlich noch ein kleines Training oder so, oder müssen sie da einmal durchführen, aber im Prinzip können sie das dann direkt nutzen.“ (A2(10)\_5\_00:01:28)

Auch die britischen Mitarbeiter haben im November 2017 vermutet, das Tool lasse sich bald nutzen:

„[...] as I mentioned, it is being implemented now, so, hopefully it will be up and running in a couple of weeks, couple of months hopefully.“ (A3\_20\_00:06:35)

Doch dann hieß es, die Nutzung könne wegen der Tenderverhandlungen, so der lokale Verantwortliche, erst ab Januar 2018 in einem Werk und ab April 2018 in den anderen beginnen:

“ [...] so, we expect, so to say, the trial to go live probably from early next year, maybe from January.” (A3\_50\_00:53:30)

„[...] we decided that since we have a new electricity supplier from April, why do not we start this whole thing from April? And then we just did some preliminary meetings with the relevant test site already.“ (A3\_62\_01:01:23)

Im August 2018 wurde bekannt, dass die Implementierung des Tools sich weiterhin verzögere und für das vierte Quartal des Jahres 2018 geplant sei.

## ***Implementierung in Tschechien:***

### ***Primäre Vorbereitung in Tschechien***

Im Dezember 2016, etwa ein Jahr nach der Vorstellung des Tools auf den *Energy Days* in Deutschland, erhielten die tschechischen Mitarbeiter detaillierte Informationen zum Tool und seiner geplanten Anwendung:

„After that, I think, it was one year ago, the group purchasing showed us the exactly things, what they planned for every country, what are the advantages of this project, and after that we discussed, when it involve, how it involve, what we see like a problem or challenges there [...]“ (A4\_22\_00:02:45)

Der Spotpreisoptimierungsprozess existierte ebenfalls bereits in Tschechien, basierte allerdings auf historischen Daten:

„[...] we started this project, let's say, 10 years ago, or maybe since the beginning, but there is one big difference, that we are looking at the data from the history and not from the forecast.“ (A4\_26\_00:04:40)

Da die Energiemärkte in Deutschland und in Tschechien laut Analyse der Mitarbeiter im Mutterkonzern einander ähneln, haben sie keinen Widerstand erwartet. Doch schon die erste Reaktion seitens der Mitarbeiter der Konzernmutter haben sie als Ablehnung des Tools und als Versuch, etablierte Prozesse zu bewahren, gedeutet:

„[...] [wir] haben es deswegen auch den Kollegen da zur Verfügung gestellt, und da ist es dann auch so, dass die gesagt haben, so ja ne, wir haben schon immer optimiert auf historischen Preisen, die aber beliebig ungenau werden, nicht? Denn der Wind von gestern sagt mir nichts über den Windverlauf von heute aus und so weiter. Und insofern war dann die Ansage von uns, ja nehmt doch dann einfach die Spotpreisprognose, nicht? Dann können sie es genauer machen anhand der neuesten Daten. Und dann ging das Feedback so rum, nee, das können wir nicht deswegen, und das können wir nicht darum, und es reicht aus, was wir bis jetzt machen, und so weiter. Da haben die sich dann auch ein bisschen auf die Hinterbeine gestellt, was ich überhaupt nicht nachvollziehen kann [...]“ (A2\_94\_00:49:39)

Die durch die Mitarbeiter des Mutterkonzerns wahrgenommene Ablehnung des Tools haben sie weder verstanden noch akzeptiert:

„Also deren Aussage war, dass die es nicht machen, und deswegen gehe ich mal ganz stark davon aus, dass ja, dass da einfach irgendwie spaziert und dass die ihren Prozess so weiterführen wie immer mit den historischen Daten, obwohl die zusehends beliebig ungenauer werden.“ (A2\_106\_00:54:32)

„Ganz komisch. Und aus der taktischen Sicht, wenn ich jetzt Einkäufer da gewesen wäre, wissentlich, dass die in der Hauptverwaltung das sowieso nicht wirklich nachprüfen können, weil es von so vielen Faktoren, wie eingangs erwähnt, abhängt, ob man das macht oder nicht, echt? Hätte ich im Zweifel aber gesagt, ja, ja, machen wir. Und hätte dann so gemacht wie immer. Wäre dann wahrscheinlich gar nicht so aufgefallen. Aber der Kollege ist aus irgendwelchen Gründen der festen Überzeugung, dass es Murks ist und dass er immer noch auf seine verdammt historischen Preise schaut eher als die mit viel Aufwand erstellte Day-ahead-Prognose von unserem Dienstleister. Ja, ist dann halt so.“ (A2\_96\_00:51:01)

Der verantwortliche Mitarbeiter der tschechischen Konzerntochter deutete die Kommunikation mit seinen Kollegen aus Deutschland als eine Diskussion über die Notwendigkeit der Einführung des Tools und nicht als dessen Ablehnung. Das Gespräch betraf die historischen Preise, die im tschechischen Markt ausreichend genau sein sollten:

„[...] So, the difference between Czech system is, that we do not have the prediction data, because the prices [...] repeat every day, the level of prices is the same, so, we elaborate the historical data, not the forecast, is the difference between our optimization and German. German or group. So, we discussed this a lot, if it is needed to [...] implement this project or not.“ (A4\_30\_00:05:49)

Nach Diskussionen über die Notwendigkeit der Verwendung der prognostizierten Preise hat der Mitarbeiter der tschechischen Konzerntochter A sich für die Implementierung des Tools entschieden:

„I think, it is better, the prediction data should be more precise, so, it is better to implement this project [...]“ (A4\_32\_00:06:36)

Doch gab er zu, er habe die Einführung der Innovation wegen fehlender Nutzerfreundlichkeit für seine Kollegen erst skeptisch beurteilt. Die Planung der Anpassungen für die tschechische Konzerntochter habe die Akzeptanz unter seinen Kollegen erhöht:

„At the beginning [...] of this using prediction data, maybe we were a little bit pessimistic about that there will be a lot of more daily agenda for people, that it won't be so friendly for them, but when we find way, how to use and how to adjust the system for Czech people, I think, that time we seen, that it is positive.“ (A4\_84\_00:19:23)

Die Mitarbeiter des Mutterkonzerns haben die Führungskräfte über die Ablehnung des Tools durch die Mitarbeiter informiert. Da die Kommunikation über die Führungskräfte miteinander ebenso erfolglos war, haben die Mitarbeiter im Mutterkonzern entschieden, ihre tschechischen Kollegen durch *Sensegiving* zu motivieren, indem sie die konkreten Berechnungen zu den Kostenvorteilen, die das Tool bringt, in Tschechien präsentieren:

„[...] wir haben noch auf dem Zettel, dass wir mal eine Auswertung machen und so eine Simulation, sozusagen, was wäre der Vorteil gewesen, wenn, nicht? Die ist aber, das ist echt eine Albtraumarbeit. Und jetzt ist gerade Urlaubssaison, und deswegen ist es so liegengeblieben. Aber im Prinzip müssten wir jetzt wahrscheinlich tatsächlich mit einem großen Beispiel da mal hin, denen das zeigen und mal da bisschen auf den Busch klopfen, ja, und wenn es dann nicht funktioniert, dann, Herrgott, dann sollen sie es halt machen, das geht dann auch irgendwann.“ (A2\_108\_00:55:23)

Wegen einer geringen Relevanz des Landes für den Gesamtkonzern wurde erwogen, die Ablehnung des Transfers in Tschechien zu akzeptieren:

„Ich kann mich nicht, weißt du, [...] ich habe hier ein Länderportfolio von irgendwie 65 Ländern, jeder erwartet hier, dass es irgendwie an einem Land da irgendwas Tolles gibt, woran man arbeitet, im Stand von 2 Mrd. Euro, und wenn dann Tschechien halt mit ihren kleinen Futzel-Mengen das nicht machen will, ja, dann kann ich mich da aber nicht ewig aufreiben, da habe ich irgendwann kein Bock mehr zu, weißt du?“ (A2\_108\_00:55:58)

Die Mitarbeiter in der tschechischen Konzerntochter hielten das Tool für nicht nutzerfreundlich. Zudem wurde diskutiert, wie das Tool in Tschechien eingesetzt werden könne, unter anderem wegen der technischen Probleme:

„[...] we also discussed with the group team, in which way, because in some way we do not see like very friendly to the users, but actually we found the way, how to use the best thing about this program and [...] data and how to use, you know, daily routines, so, I think, nowadays we [...] have some IT issues with actualization of data, with the refreshment, so, it was quite a long time, to deal this IT issues, but now we see, that we could find the problem and we can start with the implementation at every level of prediction.“ (A4\_32\_00:06:39)

Als fehlende Nutzerfreundlichkeit galt, dass eine Übersetzung aus dem Deutschen ins Tschechische oder ins Englische fehlte:

„The tool, one part of tool is in English and the second tool is in German, and, to be honest, the German is quite a problem for Czech people.“ (A4\_130\_00:29:32)

“[...] if you have to use the German tool in German, it will be difficult for people, because they do not understand exactly, what every step is doing, so, if some, for example, they clicked badly and have to change something, it could be a problem for them.” (A4\_136\_00:30:57)

“[...] that was the reason, why we were a little bit pessimistic at the beginning, because not so many people in Czech speak German and it would be quite difficult for them. But now they are using Excel with independent languages, so, it will be easier for them.” (A4\_132\_00:29:48)

Die Übersetzung des Tools unterblieb, weil das hohe Kosten verursacht hätte. Zudem hielt der Mitarbeiter im Mutterkonzern das nicht für notwendig:

„Weil wir die Knöpfe und so weiter in dem Tool [nicht übersetzten lassen haben], das hätte auch nochmal ein paar Tausend Euro gekostet, das anzupassen. Dann haben wir gesagt, hier, zack, lassen wir es jetzt halt auf Deutsch, die müssen zwei Knöpfe drücken, kriegen sie grad so hin, nicht? Irgendwie Import und dann Export oder was, das ist doch ziemlich international fast.“ (A2\_79\_00-44-07)

Nach der Umstellung auf Nutzung der Prognosedaten für den Stromeinkauf sollten diese Daten vom deutschen Lieferanten stammen. Da der Stromeinkauf in Tschechien anders organisiert ist und ein weiteres System involviert, wurde die zusätzliche Nutzung des deutschen Tools für ineffizient gehalten. Deshalb waren Anpassungen erforderlich:

„Because as I mentioned before, in Czech Republic we use our Czech special prediction software for whole our portfolio, not only two [XXX] plants, but 30 [...] plants, so, [...] if we do it like in Germany, we still lost a lot of time, we have to fill the data in one system, after that in the second system, after that [...] to the first system, so, we are trying to find the way, how to use the important things from the group system and how to implement it at our system. And I think, now we have to do it.“ (A4\_54\_00:10:42)

Die bereits etablierten Prozesse und Systeme in der tschechischen Konzerntochter führten zur Entscheidung, weiterhin ein bestehendes System zu nutzen und dort anstelle der historischen Preise die Prognosen des deutschen Lieferanten für die Spotpreisoptimierung einzugeben:

„Yes, we will be using the our old, let’s say, old system, for prediction, because we have to use it, it is absolutely necessary for our delivery chain, and people, who are setting the data in this old system now will be also using the, let’s say, new prediction data from Germany.“ (A4\_56\_00:11:48)

Dementsprechend wurden zwei Arten der Rekontextualisierung durchgeführt: die der Ausführung, indem ein anderes System zum Erreichen des gleichen Ziels verwendet wird, und die organisationsbezogene Prozessrekontextualisierung, indem andere Daten verwendet werden und ein zusätzliches System (Workaround) entwickelt und benutzt wird.

„[...], the prediction data are at some Excel sheet, and I added some tool, that enable to see the curve of the prices, it calculate a whole sum of the spending money for day consumption, they can fill just I have to run 10 hours, every hour I need three MB and it counted the cheapest way, it counted the more expensive way, they show us, now, you are spending, I do not know, 2000 Euros, but the cheapest way is 1000 Euro, and they can scroll and trying to find the cheapest [...] time.“ (A4\_88\_00:20:41)

Die Entwicklung einer weiteren Excel-Datei war auch erforderlich, weil die Übersetzung des deutschen Tools fehlte. Die Erweiterung in Excel wurde in Englisch entwickelt, was den tschechischen Mitarbeitern keine Schwierigkeiten bereiten sollte:

„[...] the Excel is also in English, but as you know, using Excel in English is not so difficult. Because people speak English at our plants. They are also used to [...] English language.“ (A4\_134\_00:30:28)

Während der primären Vorbereitung hat der verantwortliche tschechische Mitarbeiter das System getestet. Ein technisches Problem, das während des Testens festgestellt wurde, verzögerte die Implementierung bzw. den Anfang der Anwendung. Nach Ansicht der tschechischen Mitarbeiter war das ein Fehler der deutschen Entwickler:

„The problem was in the script, macros [...] in the Excel file, so, it was at the German side, but what was strange, that the problem was only in the Czech Republic. Every country has the same script, but only in Czech Republic it made some problems, but it was not at our side, it was the fault of the company.“ (A4\_110\_00:25:26)

Der Mitarbeiter der Zentrale behauptet, das Problem befand sich in der von den Mitarbeitern der tschechischen Konzerntochter entwickelten Datei:

„Das Problem lag darin, dass die von den tschechischen Kollegen entwickelte Excel-Datei die Daten nicht immer automatisch vom Server des Prognoseanbieters herunterladen konnte. Am Ende lag es an einem Fehler in der VBA-Programmierung der Excel-Datei. Es kam immer mal wieder zu einem Timeout, wenn die Datei den Server wegen des Prognose-Downloads kontaktiert hat. Der Hintergrund für die Nutzung einer Excel-Datei liegt im Tool, das die tschechischen Kollegen zur Erstellung des Lastgangs des kommenden Tages nutzen. Im Unterschied zum Tool, das z. B. in Deutschland genutzt wird, wird die Prognose nicht automatisch ins Tool eingespeist. Daher wird im tschechischen Tool manuell optimiert; die Spotpreisprognose ist als Excel-Datei eine eigenständige Datei, die zur Planung des Lastgangs herangezogen wird.“ (A5\_E-Mail vom 19.01.2018)

Dieses technische Problem wurde vom deutschen Lieferanten schließlich behoben.

### ***Finale Vorbereitung in Tschechien***

Danach war die gleichzeitige Implementierung in beiden Werken in Tschechien geplant:

„We wanted to implement it also in the spring this year, as we had some IT issues and system was not reliable, so, we have to delay it until now, but last week fortunately the program has been running without any problem, so, the question is, when we start it, [...] we have two [XXX] plants in Czech Republic. We want to start it at the same time.“ (A4\_64\_00:14:12)

Die Trainings für die lokalen Mitarbeiter haben die Verantwortlichen vor Ort auf Tschechisch geplant, dabei sollten die Vorteile der Innovation betont werden, um durch *Sensegiving* die Endnutzer des Tools zu motivieren, dieses tatsächlich zu nutzen:

„We want to discuss it with our engineer, who is responsible for energy systems in Czech Republic, maybe also with the plant managers and after that present it to the people, who are really responsible for planning the consumption. [...] some presentation how to use it, how to use it quickly, what are the advantages of this system.“ (A4\_72\_00:16:34)

Das Training sollte direkt vor dem Anlauf stattfinden, sodass das Tool am nächsten Tag angewandt werden sollte. Doch sollten noch die Feiertage abgewartet werden:

„[...] maybe next week, we will be already using it, but I do not know, if we will start it before Christmas or not, it is also discussed the year. Because starting something new before Christmas, maybe it is not a good idea.“ (A4\_70\_00:15:59)

Die Veränderung den lokalen Mitarbeitern mitzuteilen, ist ein wichtiger Schritt bei der Implementierung, der viel Einfluss darauf hat, ob die Innovation akzeptiert wird. Es sind die Vorteile der Innovation zu betonen, um die Motivation für die Anwendung zu steigern:

„Of course, everybody is skeptical about every change, so, we have to communicate it in a right way, that it is positive for them, because every people is negative against any changes. So, we hope, that they will accept it, but they will have to accept it.“ (A4\_102\_00:23:40)

„I think, the challenge is to show the people, that using this tool it could save the money and it is good for everybody of us.“ (A4\_116\_00:26:30)

Die Implementierung in der tschechischen Konzerntochter hat ca. 9 Monate – zum größten Teil wegen des technischen Problems – gedauert.

### **5. Anlaufphase**

Obwohl in der Anlaufphase in Deutschland Probleme nicht auftauchten, wurde diese Phase bzw. der Übergang von der Implementierung zum Anlauf als Zeit der Herausforderung wahrgenommen. Ein Transfer droht zu scheitern, so die Mitarbeiter im Mutterkonzern, wenn nach der Implementierung die Anlaufphase nicht beginnt:

„[...] vielleicht sogar Implementierung und dann die dritte Phase, da scheitert es, in der Umsetzung, weil ich es implementiere und dann steht die ganze Umgebung quasi, ist ready to go, aber diese Sache erfordert halt wirklich, dass sich eigentlich täglich jemand hinwirft und diese Strompreise und die Last gegeneinander hält und das optimiert, nicht? Und das scheitert dann direkt. Also bis zu diesem Zeitpunkt, wo wir gesagt haben, hier, das und das braucht ihr, um das zu machen, und so weiter, da waren die alle dabei, aber dass es ist halt nicht ein Spot, den man einmal macht und dann ist gut, sondern es ist dann eigentlich Marathon, nicht? Es erfordert jeden Tag tatsächlich ein kleines Stündchen Mühe, um dann diesen Prozess, so wie er gedacht ist, quasi durchzuführen. Ja. Und da hakt es dann halt direkt.“ (A2\_75\_00:42:45)

Die Mitarbeiter im Mutterkonzern können nicht kontrollieren, ob ihre Kollegen im Ausland das Spotpreisoptimierungstool tatsächlich nutzen:

„[...] ich kann dahin fahren, ich kann das denen drei Mal erklären, ich kann das auch vorstellen und vortanzen, und ich kann auch in jedes Werk gehen, aber ja, ich kann nicht mich jeden Tag neben den Kollegen setzen und aufpassen, dass sie es machen, nicht? Das geht nicht.“ (A2\_71\_00:41:09)

### ***Geplante Anlaufphase in Großbritannien***

Während der Anlaufphase in Großbritannien sollten nach Analyse der Nutzung der Innovation in den ersten Monaten in einem Werk die Arbeitsprozesse angepasst werden:

„[...] there is gonna be probably, you know, a month or two trial with one site, and then [...] so, once the project starts, we will ask them to make some notes every day [...] just to let us know, whether they were able to adjust their work pattern or not, and when were the periods, when they needed to adjust the work pattern, and then at the end of the month we will do some calculations. Well, on one hand, from the supplier we will get the exact [...] consumption data with the prices as usual, so, we will know, how the site performed, but we will need to try and work out a hypothetical, you know, performance as well, because, what we would get from the supplier is already the actual end results, so, we just need to know, whether this result at the end of the month, to what extent it is the result of some spot optimization activities, to that extent the sites were able to play with their load, whether it happened every day or whether it, you know, happens most days. So, we will try to, you know, come up with some kind of [...] reversed engineered costs data as to what could have been the cost, if the site decided not to do this spot optimization.“ (A3\_52\_00:53:34)

Wenn die Anwendung des Tools in einem Werk Erfolg hat, soll die Innovation in den weiteren eingeführt werden. Dies war für April 2018 geplant, wenn neue Arbeitsprozesse mit dem neuen Stromanbieter beginnen sollten. Obwohl die Implementierung abgeschlossen war, wurde die Einführung des Tools auf das 4. Quartal des Jahres 2018 verschoben.

### ***Anlaufphase in Tschechien***

In der tschechischen Konzerntochter waren Änderungen nicht erforderlich, sobald das Tool genutzt wurde:

„The implementation has gone very smoothly in both [XXX] plants and fortunately we have not faced any special challenges and there has not been need to do changes in way of our work.“ (A4\_E-Mail vom 26.07.2018)

#### **4.1.2. Vergleich der Implementierung in den englischen und tschechischen Konzerntöchtern A**

Abbildung 16 zeigt die Transferphasen samt Zusammenfassung der tatsächlichen Maßnahmen und Anpassungen.

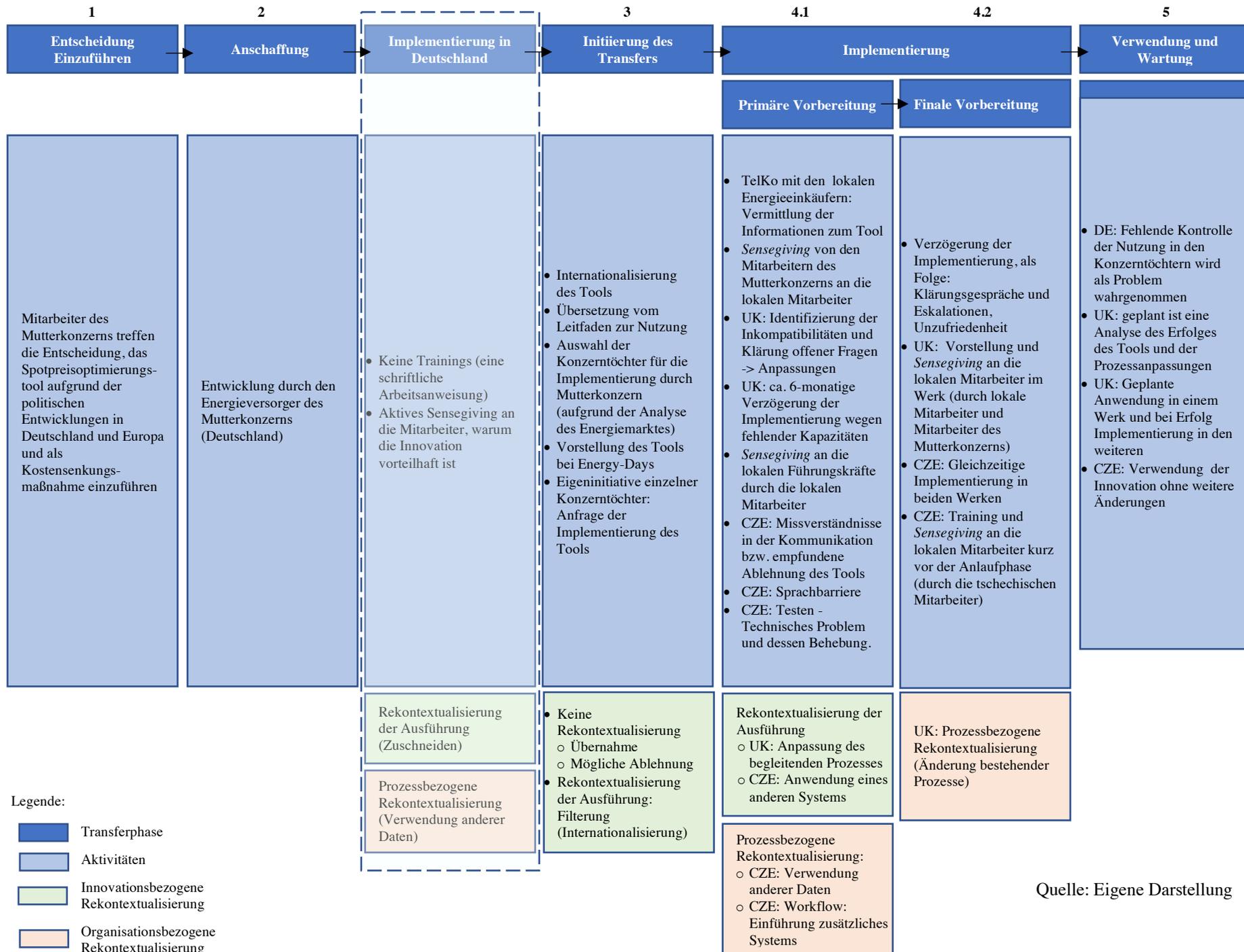
Die Entscheidung über die internationale Implementierung des Spotpreisoptimierungstools wurde ohne Beratung mit den Konzerntöchtern in Tschechien und Großbritannien vom Mutterkonzern getroffen. Beide Konzerntöchter sind der deutschen Konzernmutter untergliedert und unterliegen dementsprechend den Entscheidungen der Konzernmutter.

Bei der Initiierung des Transfers haben Mitarbeiter des Mutterkonzerns Meetings zum *Sensegiving* für ihre ausländischen Kollegen in Niederlassungen in beiden Ländern durchgeführt, um die Vorteile der Innovation zu erläutern und ihre Kollegen zur Implementierung des Tools zu motivieren. Diese tschechischen und britischen Mitarbeiter haben das Ziel der Implementierung, die Kostensenkung, erkannt und an die lokalen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter weitergeleitet.

In beiden Konzerntöchtern wurde die Implementierung der Innovation aus unterschiedlichen Gründen verzögert. In Großbritannien wurde schon bei der Kontaktaufnahme des Mutterkonzerns ein weiteres Projekt durchgeführt. Die gleichzeitige Implementierung der Innovation galt aus zeitlichen Gründen als ausgeschlossen und wurde aus diesem Grund verschoben. In der tschechischen Konzerntochter waren nach mehreren *Sensegiving*-Maßnahmen und anschließend Anpassungen für die Ermöglichung der Verwendung der Innovation ohne starke Veränderungen der Prozessabläufe in der Konzerntochter notwendig. Ein technisches Problem, das dann auftrat, hat die Implementierung des Tools verzögert, und bei der finalen Implementierung entstand weitere Verzögerung durch das bevorstehende Weihnachtsfest. Die Einführung vor den Feiertagen galt als nicht effizient.

Die Kommunikation zwischen den Konzerntöchtern und dem Mutterkonzern unterlag in beiden Fällen auch einigen Missverständnissen. Während der Implementierung des Tools in der britischen Tochtergesellschaft haben die Mitarbeiter des Mutterkonzerns schnellere Anwendung des Tools erwartet, während ihre englischen Kollegen annahmen, die Fristen für die Implementierung und die Gründe für die Verzögerung deutlich mitgeteilt zu haben. Das Missverständnis mit den tschechischen Mitarbeitern beruhte darauf, dass die Angestellten des Mutterkonzerns ihre Innovation von ihren tschechischen Kollegen abgelehnt fühlten. Letztere standen anfangs der Innovation wegen fehlender Nutzerfreundlichkeit und starker Inkompatibilität mit den lokalen Arbeitsprozessen und

Abbildung 16: Transferprozess im Konzern A



Quelle: Eigene Darstellung

bereits vorhandenen Systemen skeptisch gegenüber. Nur nach Anpassungen galt die Innovation in Tschechien als anwendbar.

Zwischen den Mitarbeitern der britischen Konzerntochter und den verantwortlichen Mitarbeitern im Mutterkonzern bestanden bereits Kontakte. Diese früheren Erfahrungen können die Kommunikation erleichtert haben. Der Mitarbeiter im Mutterkonzern ist den britischen Mitarbeitern eher gewogen als den tschechischen.

Darüber hinaus sind die Mitarbeiter des Mutterkonzerns davon ausgegangen, dass direkte Kommunikation zwischen ihnen und den lokalen Mitarbeitern, die die Innovation anwenden sollen, vorteilhaft sei und den Übergang zur Anlaufphase beschleunige. Das wird mit Beispielen aus der Präsentation vor Ort in Großbritannien und dem Kontakt zum verantwortlichen Mitarbeiter in Tschechien illustriert. Nach einer Verzögerung in der Implementierung in Großbritannien stellten die Mitarbeiter des Mutterkonzerns den Kollegen in einem Werk das Tool persönlich vor, während sie in Tschechien nur mit den für die Implementierung verantwortlichen Mitarbeitern Kontakt aufnahmen:

„Und einmal halt das Beispiel, das wir von der Zentrale das beim Einkauf Tschechien abgeladen haben, das Thema, und sie sollen das mit dem Auftrag bis an die Werke zu kommunizieren und bei denen auszurollen. Und einmal mit dem Beispiel, das wir von der Zentrale das bei UK das quasi adressiert haben, aber dann direkt mit den Kollegen zusammen [...] ins Werk sind und das da gemeinsam platziert haben, und deswegen hat man halt jetzt, wenn man jetzt mal vielleicht von der Kommunikationstheorieebene aus sieht, deutlich weniger Schnittstellenverluste, nicht? Und deutlich direkteren Zugriff, sozusagen, deutlich weniger Informationsverluste und natürlich auch vielleicht von der hierarchischen Ordnung her ganz anderen Durchgriff, als wenn da der Einkaufsleiter Tschechien in Tschechien aufschlägt, ja, dann lachen sie sich alle tot, nicht? Aber wenn einer von der Zentrale mit dabei ist, dann gehen sie schon alle mal wieder ins Achtung.“ (A2(10)\_00:04:02)

Obwohl die durchgeführten Maßnahmen in Großbritannien als erfolgreicher gelten und die Implementierung in Tschechien eher als kompliziert wahrgenommen wurde, hat hier die Anlaufphase vor derjenigen in der britischen Konzerntochter begonnen. Missverständnisse in Bezug auf die vermutete Ablehnung durch die Kollegen in Tschechien sowie weitere Schwierigkeiten in der Kommunikation mit ihnen beeinflussten die Wahrnehmung vom Erfolg des Transfers. Darüber hinaus zeigt dieser Fall, dass Schwierigkeiten am Anfang des Projektes bzw. das Fehlen von Widerstand zu dessen Beginn nicht immer seine Resultate bestimmen, weil sich Probleme lösen lassen bzw. neue Schwierigkeiten entstehen können. Der Zeitpunkt der Implementierung der Innovation hat in beiden Konzerntöchtern eine wichtige Rolle gespielt. Während sich die Implementierung in der britischen Konzerntochter wegen eines gleichzeitig durchgeführten anderen Projektes verzögerte, wurde in der tschechischen Konzerntochter entschieden, erst nach Weihnachten nach finalen Vorbereitungen das Tool einzuführen.

Das Motivieren der lokalen Mitarbeiter sowie die *Sensegiving*-Maßnahmen hielten alle Beteiligten für sehr wichtig und ausschlaggebend für den Erfolg des Transfers. Deshalb

haben Mitarbeiter des Mutterkonzerns viele *Sensegiving*-Maßnahmen für die eigenen Kollegen und die der Konzerntöchter durchgeführt.

Die Mitarbeiter des Mutterkonzerns erkannten, dass die Dokumentierung des Prozesses unverzichtbar ist. Wenn Ziele, Fristen, Konsequenzen bei Ablehnung der Implementierung und Verzögerungen nicht für alle zugänglich erfasst sind, drohen Missverständnisse, die die Kommunikation erschweren. Die Verzögerung der Implementierung in beiden Ländern hat die Kosten für den Konzern erhöht, da Kostenersparungen erst später wirksam wurden und auch der Zeitaufwand für die Mitarbeiter, denen die Implementierung obliegt, zu Buche schlägt.

#### **4.1.3. Analyse der Rekontextualisierungsfälle beim Transferprozess im Konzern A**

Tabelle 9 nennt die Rekontextualisierungsfälle im Konzern A in den einzelnen Transferphasen mit Angabe der Ebene des Rekontextualisierungsgrundes. Abbildung 16 wie auch Tabelle 9 veranschaulichen, dass Rekontextualisierung beim Transfer der Innovation in die ausländischen Konzerntöchter A in zwei Transferphasen stattfand: bei dessen Initiierung und bei Implementierung der Innovation. Dabei besteht eine Limitation im betrachteten Fall daran, dass die Weiterentwicklungsphase und die Abschaffungsphase nicht beobachtet werden konnten.

Bei der Initiierung des Transfers (Internationalisierung des Tools) findet innovationsbezogene Rekontextualisierung statt. Organisationsbezogene Rekontextualisierung ist dann ausgeschlossen, weil in dieser Phase ein Empfänger fehlt.

Während der Implementierung ließen sich in Konzern A die organisationsbezogene und die innovationsbezogene Rekontextualisierung beobachten. Letztere fand während der primären Vorbereitung statt, wenn die verantwortlichen Mitarbeiter die ersten Informationen zur Innovation erhalten und die ersten Tests durchgeführt haben, um zu erkennen, inwieweit die Innovation zu den lokalen Prozessen der Tochtergesellschaft passt. Die organisationsbezogene Rekontextualisierung fand während der primären Vorbereitung bei Analyse der Notwendigkeit der Veränderung in der bisherigen Arbeit der Organisation für die Anwendung der Innovation statt und ebenso während der finalen Vorbereitung, als die Mitarbeiter, die täglich mit der Innovation arbeiten müssen, mit ihr konfrontiert wurden. In dieser Phase wurden die alltäglichen Arbeitsroutinen auf Kompatibilität mit der Innovation überprüft, um erforderliche Änderungen zu identifizieren.

Während der Initiierung des Transfers in Konzern A waren Einflüsse auf der Meso- und der Makro-Ebene beobachtbar. Zum einen betrifft das die Ablehnung der Rekontextualisierung, weil auf Übersetzung des Tools wegen hoher Kosten (Meso-Ebene) verzichtet wurde, sodass die Mitarbeiter das Tool auf Deutsch übernehmen mussten. Zudem wurden Kriterien dafür

**Tabelle 9:** Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern A

Ursache der Rekontextualisierung		3	4.1	4.2
Ebene	Einflussfaktor	Initiierung eines Transfers	Implementierung	
			Primäre Vorbereitung	Finale Vorbereitung
<b>Makro</b>	Lokale Gesetzgebung			Verzögerung der Implementierung (CZE)
<b>Meso</b>	Politischer Fit – Vorgabe der Zentrale		OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (Verwendung anderer Daten)(CZE)	OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (Änderung bestehender Prozesse) (UK)
<b>Meso</b>	Kosten- und Zeitaufwand	Keine Rekontextualisierung (Übernahme) IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)		
<b>Makro</b>	Lokale Marktsituation	Keine Rekontextualisierung (Mögliche Ablehnung der Innovation)	IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Anpassung des begleitenden Prozesses): • Anpassung des Prozesses (UK) • Anpassung der Daten (UK)	
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen, Arbeitsroutinen		IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Anwendung eines anderen Systems) (CZE)	
<b>Mikro</b>	Wissensbarriere: Sprachbarriere		OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung durch Workaround: Einführung eines parallelen Systems (CZE)	
<b>Meso</b>	Keine zeitlichen Kapazitäten		Verzögerung der Implementierung (UK)	
<b>Meso</b>	Technische Probleme		Verzögerung der Implementierung (CZE)	

Legende:

- induktiv abgeleitete Einflussfaktoren
- aus der Literatur abgeleitete Einflussfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung

Eine erweiterte Übersicht mit Zitaten ist im Anhang VII. *Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern A (mit Zitaten)* zu finden

festgelegt, wann Ablehnung der Innovation akzeptiert wird. Das betraf Inkompatibilität mit den lokalen Arbeitsprozessen (Meso-Ebene) und, wenn die lokale Marktsituation (Makro-Ebene) diese Innovation dort ineffizient zu machen drohte. Doch wurden Fälle der Ablehnung der Innovation nicht beobachtet, sondern ausschließlich die Anwendung eines anderen Systems mit den gleichen Zielen.

Während der Initiierungsphase fand in Konzern A eine Internationalisierung des Tools statt, in der auf manche seiner Funktionalitäten verzichtet wurde. Filterung (innovationsbezogene Rekontextualisierung der Ausführung) fand wegen der unterschiedlichen Marktsituationen in den Ländern (Makro-Ebene) sowie der hohen Kosten und der unterschiedlichen Arbeitsprozesse (Austausch der Daten mit den Energiezulieferern) in den Konzerntöchtern (Meso-Ebene) statt.

Während der Implementierungsphase wurden die ausländischen Konzerntöchter in den Transferprozess einbezogen. Da die Einführung der Innovation Veränderungen der Organisation mit sich bringt, begann die organisationsbezogene Rekontextualisierung während der primären Vorbereitung. Es sollten die Tochtergesellschaften ihre bisherigen Arbeitsprozesse anpassen und andere Daten bei ihren Routinen zur Preisoptimierung verwenden. Diese prozessbezogene Rekontextualisierung war wegen der dadurch gewonnenen Kostenvorteile und wegen Vorgaben aus der Zentrale (Meso-Ebene) erforderlich. Zudem betraf die Rekontextualisierung des die Innovation begleitenden Prozesses vertragliche Vereinbarungen mit den Lieferanten (Meso- und Makro-Ebene), die aktuelle Marktsituation sowie die Kostenvorteile und die lokalen Arbeitsprozesse (keine Notwendigkeit der täglichen Absendung der Daten) (Meso-Ebene). Dies ist eine neue Form der Rekontextualisierung, die im theoretischen Teil der Forschungsarbeit nicht erörtert wurde. Mitarbeiter müssen die Softwareanwendungen bedienen, deswegen werden die begleitenden Prozesse eingeführt, die sich durch Rekontextualisierung anpassen lassen. Da die Prozesse unmittelbar mit der Innovation einhergehen, werden sie als *innovationsbezogene Rekontextualisierung* klassifiziert. Beim Transferprozess im Konzern A wurden zwei Arten der Rekontextualisierung des Begleitprozesses festgestellt: Anwendung anderer Daten bei der Verwendung des Tools und die Einführung bzw. Anpassung eines Arbeitsprozesses. In der englischen Konzerntochter werden die angepassten Daten für die Analyse verwendet (halbstündlich statt stündlich), und die Daten werden dem Energiezulieferer (Meso- und Makro-Ebene), so verlangen es die Vereinbarungen mit diesem, wöchentlich statt täglich übermittelt.

In der tschechischen Konzerntochter fand Rekontextualisierung der Ausführung statt, indem wegen der dortigen Prozesse und Strukturen (Meso-Ebene) ein anderes, bereits vorhandenes System zur Erreichung dieser Ziele verwendet wurde.

Außerdem hat dort auch organisationsbezogene Rekontextualisierung stattgefunden. Denn es wurde ein zusätzliches System (Excel) für einen Workaround entwickelt, um die Daten dem bereits vorhandenen System zu übermitteln. Dieses wurde wegen der lokalen Arbeitsprozesse (Meso-Ebene) und der Sprachbarriere (Mikro-Ebene) eingeführt.

In beiden Konzerntöchtern hat die Verzögerung der Rekontextualisierung während der primären Vorbereitung stattgefunden, in der tschechischen Konzerntochter wegen eines technischen Problems (Meso-Ebene), in der englischen Konzerntochter wegen fehlender zeitlicher Kapazitäten (Meso-Ebene). Schließlich wurde die Implementierung in Tschechien wegen der gesetzlichen Feiertage (Makro-Ebene) nach Behebung des Fehlers weiter verzögert.

Während der finalen Vorbereitung ereignete sich weitere prozessbezogene Rekontextualisierung, um die Prozesse im Werk nach Einführung des neuen Tools für eine sinnvolle Anwendung der Innovation anzupassen. Das lag an Kostenvorteilen, lokalen Arbeitsprozessen, die durch die Anpassung entstanden, und an Vorgaben vom Mutterkonzern zur Einführung des Tools (Meso-Ebene).

Es ließen sich also unterschiedliche Rekontextualisierungsfälle in den verschiedenen Transferphasen im Konzern A beobachten und analysieren. Anhang VII fasst die dortigen Rekontextualisierungsfälle mit Zitaten nach Ebenen und Transferphasen zusammen.

#### **4.2. Internationaler Transferprozess im Konzern B**

Konzern B, ein deutsches Unternehmen der IT-Branche, bietet industriespezifische Lösungen für Betriebe aller Art an. Der seit mehr als 30 Jahren bestehende Konzern ist seit über 20 Jahren international vertreten und weltweit tätig und beschäftigt über 50.000 Mitarbeiter.

Für die empirische Untersuchung wurden Mitarbeiter des Mutterkonzerns in Deutschland, der Konzerntöchter in Russland (RU) und Indien (IND) und des an unterschiedlichen Standorten weltweit tätigen internationalen Implementierungsteams interviewt.

In Russland ist Konzern B mit über 1000 Mitarbeitern seit über 25 Jahren aktiv. Diese Niederlassung gilt als mittelgroß. Die indische Konzerntochter besteht seit über 20 Jahren und gehört mit mehreren tausend Mitarbeitern zu den größeren Niederlassungen des Konzerns. Der größte Standort des Unternehmens befindet sich in Deutschland (DE).

Weltweit wurde im Konzern B ein Reisebuchungs- und Reisekostenabrechnungstool in der Cloud implementiert. Das anonymisierte Tool wird es in den Zitaten als *RKT* bezeichnet.

Die Implementierung in über 65 Ländern in Asien, Europa, Nord- und Südamerika hat ca. 3 Jahre gedauert.

Insgesamt wurden acht aufgezeichnete Interviews sowie ein nicht aufgezeichnetes Interview mit dem internationalen Implementierungsteam, Verantwortlichen und Nutzern durchgeführt. Die Verantwortlichen sind in diesem Implementierungsfall gleichzeitig ebenfalls Nutzer des neuen Systems. Das Interview mit dem Mitarbeiter in Indien fand nach Implementierung und zu Beginn der Anwendung des Tools statt. Die Interviews mit den Mitarbeitern der russischen Konzerntochter wurden während der Anlaufphase durchgeführt. Darüber hinaus wurde eine interne Unternehmenspräsentation zum Projekt analysiert.

#### **4.2.1. Phasen des Transferprozesses**

##### ***1. Entscheidung international einzuführen***

Wegen der konzernweiten Einführung eines einheitlichen Prozesses zur Abrechnung und Buchung von Reisekosten sollte konzernweit ein neues Standardtool implementiert werden. Der Prozess ist durch Nutzung derselben Software an allen Standorten vereinheitlicht. Das hat der Vorstand des Mutterkonzerns aus drei Gründen entschieden: Die Softwareanwendung gehört zu den Produkten von Konzern B, verfügt über bessere technische Möglichkeiten und höhere Benutzerfreundlichkeit als das zu dem Zeitpunkt benutzte System und ist zudem ein Cloud-System:

„Also zum einen, weil es im Prinzip ein Produkt ist, das [Unternehmen B] als solches verkauft, und zum zweiten weil wir auch sozusagen aus strategischen Aspekten heraus halt als Cloud-Firma wahrgenommen werden möchten und weil im Grunde genommen die Funktionalitäten dieses Systems deutlich zukunftsweisender und fortschrittlicher sind als das, was wir bisher hatten, also auch im Sinne von der Anwenderfreundlichkeit und eben auch den technischen Möglichkeiten.“ (B1\_26\_00:04:02)

Die ausländischen Konzerntöchter wurden in der Entscheidungsphase nicht in das Projekt einbezogen, sondern später informiert. Abweichungen vom global einheitlichen Prozess sind nur erlaubt, wenn steuerliche oder andere legale Bestimmungen das lokal verlangen:

„Also natürlich, es gibt immer lokale Besonderheiten, die steuerlich relevant sind, die legal notwendig sind, die natürlich davon dann abweichen, aber ansonsten gilt ein einheitlicher Prozess für alle.“ (B1\_34\_00:05:42)

Ablehnung der Implementierung dieses Prozesses würde nur bei fehlender systemseitiger Unterstützung im Empfängerland akzeptiert (das ist hier nirgendwo der Fall):

„[...] wenn wir natürlich globale Standards haben, dann wollen wir natürlich auch global implementieren, und es gibt nur einen Grund, der dagegensprechen würde, das wäre, dass Funktionalitäten nicht vorhanden sind und sofern systemseitig keine Unterstützung stattfinden würde, aber ansonsten gibt es natürlich keinen Grund dagegen.“ (B1\_50\_00:09:59)

Da die Entscheidung, in welchen Ländern das Tool implementiert wird, in der Initiierungsphase des Transfers erfolgt, soll diese mögliche Ablehnung in der dritten Phase vorkommen, falls vorhanden.

Kosten für die Implementierung trug der Mutterkonzern, der die Planung, die Projektleitung und die Auswertung der Ergebnisse an das von ihm zusammengestellte Implementierungsteam delegierte.

## **2. Anschaffung**

Unternehmen B hat einen in den USA ansässigen Softwarehersteller erworben, der das Reisekostenabrechnungstool produziert hat. Es wurde ursprünglich für den dortigen Markt entwickelt und wird dort bereits seit mehreren Jahren verkauft:

„It was not built for [Company B], that is for sure, [...] because [RKT] used to be a separate company, which was [...] acquired by [Company B] [XXX - year], I think, but [RKT] as a company or as a tool has been here for more than [XXX] years before. [...] I think, it is being built primarily for US market, because big guys, who found it were US nationalities and they were primarily targeting US market. And eventually, I think, when they started to get business from multinational countries, they start to look into making it usable also outside of US, I guess [...]” (B8(2)\_2\_00:00:35)

## **3. Initiierung eines Transfers**

Nach der Entscheidung über die internationale Implementierung des Reisekostenabrechnungstools wurde das hierfür zuständige Team zusammengestellt, dessen Mitglieder nach ihren Kompetenzen ausgewählt wurden, damit hier sämtliche für die Implementierung erforderlichen Kenntnisse zur Entwicklung und zum Prozess und ebenso etwa Fachkenntnisse im Steuerrecht verfügbar sind. So lässt sich das Projekt ohne Verzögerungen realisieren:

„Es waren beteiligt [RKT] Deployment, IT, R&D, F&A mit Project Lead, Process Management und Shared Services (Expertise und Diversity und globales Netzwerk waren essentiell für ein internationales Projekt)” (B6\_E-Mail vom 9.03.2018)

„And also, I think, was another thing, it was really important, the creation of this group [...] implementation team, where we have different people with different knowledge, so, we definitely had people with tax knowledge, we had people with process knowledge, we had people with IT and technical knowledge, so, everybody together, and then we had like weekly meetings, of course, to decide about the new countries, and this was really important. Because if we should, every time, when we need some decision, I do not know, from tax, we approach tax and wait for the reply, was not an option. So, the decision to create this group with many expertise around any skills was definitely one of the important points to the success of the implementation.“ (B7\_146\_00:49:00)

Da dies nicht der erste internationale Rollout eines einheitlichen Reisekostenabrechnungstools in mehreren Ländern im Konzern B war, wurden an vergleichbaren Projekten beteiligte Mitarbeiter wegen ihrer Erfahrungen in das neue Projekt einbezogen:

„Well, I think, it was to kind of cover the globe or [...] first of all cover the expertise. Right? Because so there were people from Germany and US and India, because they had the necessary expertise. Also there was the team on [Company B] side was built based on the team, which was implementing the previous tool. [...] many of the people involved there were same. And, of course, the other thing is that there are certain things, which are kind of governed from given place. So, for instance, credit card relationship with the credit card provider are managed in US, from US, So, then someone from US was involved. The travel things, or the project management was based first from Germany, then from US, etc. So, there were kind of this drivers.“ (B8(2)\_88\_00:44:20)

Das globale Implementierungsteam ordnete jedem Land bzw. jeder Region Projektmanager zu, die dort jeweils Implementierungsprojekte geleitet hatten und Ansprechpartner für die lokalen Verantwortlichen waren:

„[...] und dann natürlich gab es einen Projektmanager, einen globalen, mit dem ich halt die ganze Zeit im Kontakt stand.“ (B3\_60\_00\_13\_45)

Für die Konzerntöchter wurden lokal Verantwortliche jeweils in den einzelnen Ländern bzw. Regionen benannt, denen die Implementierung in mehreren Ländern oblag (B8(2)\_16\_00:10:50).

Das Reisekostenabrechnungstool wurde wellenweise (*phased rollout project* nach Bower und Walker (2007: 45)) im Konzern B implementiert. Diese Vorgehensweise wurde ausgewählt, weil es sich bei diesem Projekt um eine komplexe Implementierung in vielen verschiedenen Ländern mit einer großen Anzahl der betroffenen Nutzer handelte:

„[...] and then the first decision was related, how to approach or how to implement this globally. So, it was decided to do it in waves, because definitely it was not possible to do it for the entire company at the same time, because we are talking about 66 countries, different countries with more than 70,000 employees. So, we are really talking about huge implementation, so, the decision, first decision was, how to implement it, and it was decided to implement it by waves.“ (B7\_00:03:12)

Bei der Festlegung der Implementierungswellen wurde auf die Komplexität und Größe der Konzerntöchter geachtet sowie auf die Anzahl der Nutzer an den jeweiligen Standorten. Komplexe Länder wurden dementsprechend in verschiedene Implementierungswellen eingeteilt. Die erste Welle galt als Pilotimplementierung, obwohl deren Ergebnisse nicht die Entscheidung über weitere Implementierungen beeinflussten:

„We had a pilot first wave [...] well, it was not really pilot, because the result could not be, that we would not roll out. So, there was no question, whether we would roll out based on the pilot. But the first wave is considered a pilot, yes, if you want to call it that way.“ (B8\_18\_00:02:05)

Als Pilotländer wurden USA, Tschechien und Irland bestimmt (B8\_20\_00:02:33). Die Kriterien für diese Auswahl waren die Anzahl der Nutzer und die Komplexität der Implementierung. Die Konzerntochter in den USA wurde wegen der hohen Anzahl der Nutzer (allerdings wurde die Implementierung in den USA auf zwei Wellen verteilt – die erste und die dritte Welle) und wegen der geringen Komplexität der Implementierung ausgewählt. Letzteres war der Fall, weil die Innovation ursprünglich für den US-amerikanischen Markt entwickelt wurde und aus diesem Grund keine lokalen Anpassungen benötigte. Um die ersten lokalen Anpassungen zu identifizieren und zu entwickeln, die sich anschließend in den weiteren Ländern implementieren ließen, wurde die Konzerntochter in Tschechien als kleiner Standort gewählt (die Implementierung dort wurde ebenfalls auf zwei Wellen – die erste und die dritte – aufgeteilt). Irland wurde für die Pilotimplementierung gewählt, weil dort der Euro die Währung ist:

„Well, US was chosen, because it is a large country [...] where [RKT] has very good presence, has functionality, which is meeting all legal requirements and therefore it was considered as good starting

point to roll out there. Also it is rather simpler country from set up point of view. Czech Republic was chosen, because in contrary to US it had some additional functionalities, which we knew, would be needed in further waves, so, it was taken maybe for the other reason, or for the opposite reason, that it was rather complex country to implement, but it was small country, so, [...] some issues would not be so huge for the business.“ (B8\_26\_00:03:14)

„And there are still some differences between these three countries or between Ireland and Czech Republic. Each of them had some specifics, which were not present in the other one, in the other country. It was considered a good mix of what will be required to deliver, implement, the number of users, which would be affected, or which would be involved, and you know, could balanced proof of concept, let's say.“ (B8\_41\_00:07:10)

Die globale Implementierung des RKT war in acht Wellen geplant, von Juni 2015 bis Oktober 2017. Die Reihenfolge der Länder für die Implementierung wurde so festgelegt, dass viele User so schnell wie möglich das Tool benutzen können (B6\_26\_00:03:41). Also wurde das Projekt in großen Ländern bzw. Regionen bereits recht früh implementiert:

„[...] the other one was to implement larger countries rather earlier than later. That is why, for instance, US was implemented in the first, and Germany, which is large, you know, largest country, was in the second, although [...] not all the German users were implemented in the second wave, but a lot, so, that another was India in the second wave, which was also large country as far as number of users, potential users.“ (B8\_65\_00:21:53)

Allerdings wurden bereits während der Implementierung die Wellen abhängig von der Neubewertung der Komplexität der Länder und des Projektes angepasst:

„[...] we've made some changes during the implementation, so, some countries, that were in wave five, for example, we moved to [last] wave [...], [...] because of complexity first of all. And if there is a real specific situation, that we should work more than maybe the regular timeline. So, complexity really was part of the decision [...]“ (B7\_26\_00:05:37)

Eine der zusätzlichen Anforderungen bei der Festlegung der Projektwellen war, das Tool in nicht mehr als drei Ländern derselben Region pro Welle zu implementieren. Dies war eine Anforderung der Reiseagentur, die den Prozess der Buchung und Abrechnung beim Konzern B betreute:

„I think, this was because of the travel implementation, so, the booking part, where we had to involve also the travel agency, and they said, that they only can implement up to three counties per one wave from one region, so, there could have been only three countries from Asia, three counties from Europe, three countries from US, three countries from Africa per wave, not necessarily that there were all these, but that was the maximum they allowed.“ (B8\_55\_00:18:23)

Die Zusammenarbeit mit der Reiseagentur betrifft in erster Linie die Funktionalität der Reisebuchung. Der Mutterkonzern hat die Entscheidung getroffen, diese Funktionalität nicht in allen Ländern auszurollen bzw. in manchen Regionen erst nachträglich (nach dem Rollout der Reisekostenabrechnung) zu implementieren. So wurde z.B. in Indien und in Russland die Möglichkeit, die Reisen über das Tool zu buchen vorerst nicht ausgerollt (B5\_51\_00:10:52). Das war Rekontextualisierung der Ausführung, also Filterung. In manchen Ländern wurde die Implementierung wegen hoher Komplexität verschoben:

„So wie ich es verstanden habe, auch weil es noch zu komplex ist und sich noch nicht abbilden lässt, und wird dann, glaube ich, erst innerhalb des nächsten Jahres ausgerollt werden sollen, was auch die Buchung angeht.“ (B5\_53\_00:11:14)

In einigen Ländern unterblieb die Implementierung der Buchungsmöglichkeit wegen technischer Beschränkungen:

„[XXX - Funktion] is not available in some countries due to different reasons such as technical limitation of the integration of the content (China).“ (B7\_E-Mail vom 05.02.2018)

Zudem wurde die Buchungsfunktionalität in Ländern nicht hinzugefügt, in denen das Reisebüro nicht tätig ist bzw. nicht über vollständige Daten verfügt:

„Well, it depends whether the travel can be eventually implemented, if the interest of [Company B] of having the travel there is enough that the functionality would be made available in that country. For instance, if the flights are not in the [XXX – Travel agency], which is the source data base of flights, then it is probably not possible to do it even later. Until this would have changed. Which is not in [Company B] kind of control or hands to change it.“ (B8\_63\_00:20:52)

In anderen Ländern wurde auf die Implementierung wegen der geringen Anzahl der reisenden Mitarbeiter verzichtet:

“In Ländern, in denen die Anzahl der Reisenden besonders gering ist, wurde auf die Implementierung verzichtet, e.g. Kenia, Kroatien, Kasachstan, Serbien, Puerto Rico, Venezuela, Nigeria, ...” (B6\_E-Mail vom 9.03.2018)

Vor der Einführung des neuen Reisekostenabrechnungstools wurden in verschiedenen Konzerntöchtern zum Teil unterschiedliche Versionen der alten Reisekostenabrechnungstools benutzt. Das internationale Implementierungsteam hatte Zugriff auf die Dokumentation der Nutzung des alten Reisekostenabrechnungstools in den Tochtergesellschaften und auf die *Travel Policy* jeder Konzerntochter, um die jeweils lokalen Anforderungen anhand der Unterlagen analysieren zu können:

„[...] before [RKT] we had different tools in place, so, we collected the information from these tools [...] so, I mean, we did not start from the scratch, so, [...] we [were] just screening, what was there in place, and based on that, it was created a new configuration, model, process, everything, based for [RKT]. So, first of all, how to do it, and then like a screen, establish of a team, and then screening of the process, that were in place, and the legacy tools. And based on that deciding and starting implementation by country. After, of course, this review of this process and see how or what should be changed.“ (B7\_22\_00:04:12)

„[...] darüber hinaus kannten wir ja auch gewisse Anforderungen, die bereits systemseitig hinterlegt waren, dadurch, dass wir ja einen Standard bereits nutzten [...]“ (B1\_46\_00:09:06)

Doch waren die Anforderungen in den genannten Unterlagen unvollständig. Deshalb wurde eine Umfrage anhand einer Matrix zum Ausfüllen der lokalen Anforderungen in den lokalen Konzerntöchtern durchgeführt. Schließlich wurden auf weiteren Meetings und durch Interviews mit den lokal Verantwortlichen die notwendigen Anpassungen geklärt:

„Because we do have [...] local travel policy for each of these countries, but it is not always true, that we have the specific requirement there very clear. So, [...] even the fact, that we made this screening in the beginning, what is already in place in the legacy tool, sometimes these specific topics were not covered in the past, but, of course, it should be covered in a way, so, the interviews and the questionnaire are usually the way we discovered this type of information.“ (B7\_42\_00:11:01)

Das Implementierungsteam hat zu Beginn des Projektes die Umfrage-Matrix entwickelt:

„Soweit ich weiß, ist das gleich am Anfang nämlich entwickelt worden. Also relativ zügig nach dem Piloten. [...] das basierte wahrscheinlich auch auf Erfahrung von Konkurrenz, [...] die Software eben auch schon einführen überall und gleichzeitig eben [...] das, was wir aus dem Prozessmanagement hatten und das wurde schon relativ früh meines Erachtens eingeführt.“ (B6\_48\_00:08:18)

Die Umfrage-Matrix sammelt Fragen zu lokalen technischen und gesetzlichen sowie weiteren Anforderungen. Sie wurde im Lauf des Projekts modifiziert, um verständlicher für die Empfänger formuliert zu sein:

„We came across things, that were not clear [...] after the first or second wave. It was constant process basically, you are tuning this all the time to kind of make the questions as precise as possible and kind of driving users, driving there, those, who used to responded them to understanding, what are we actually asking. Because it proves, that, you know, the same question is understood differently by different people [...].“ (B8\_103\_00:31:17)

Diese Umfrage wurde den Verantwortlichen in den Tochtergesellschaften einige Monate vor der Implementierung zugestellt, damit alle Anforderungen rechtzeitig verfügbar waren:

„[...] you know, the wave [begun] for us at certain start date, but these questionnaires were sent long time, fairly long time before that, because [...] it took quite long time for the locals to get all the information, [...] make a decision, if there was change needed, because, for instance, some processes could not be supported by [RKT], so, they had to be adjusted in a certain way, so, they had to decide, how exactly, what are the options, and what to pick. So, this was fairly long process, so, this questionnaire was sent couple of months before we actually started to look into those countries as far as configuration and roll out.“ (B8\_51\_00:15:50)

Die Verantwortlichen in den ausländischen Konzerntöchtern sollten die lokalen Anforderungen gemeinsam mit den für die verschiedenen Fachgebiete verantwortlichen Spezialisten vor Ort sammeln und an das globale Implementierungsteam zurücksenden:

“[...] also es ist eine Excel Tabelle einfach, eine große Excel Tabelle, zu bestimmten Punkten gab es dann Fragen, die wurde dann an mich kommuniziert, und ich habe es dann intern in der Firma halt mit den zuständigen Mitarbeitern schon analysiert und beantwortet. Also sei es, bezüglich steuerlicher Risiken, oder Nicht-Risiken, oder was wir steuerlich abbilden müssen, was muss das System können, damit es auch nachher richtig in unserem ERP abgebildet ist, weil die beiden Systeme, das Reisekostentool ist natürlich auch mit unserem ERP-System verbunden, natürlich, also integriert. Was müssen wir bei den Dokumenten beachten, welche Exchange-Rates müssen benutzt werden, also zum Beispiel so eine Sache einfach. Die werden dann halt einfach an die lokalen Spezialisten, wurden von mir dann halt weitergeleitet, in Calls diskutiert, in Meetings diskutiert, geprüft, und so weiter und so fort.“ (B3\_64\_00:14:32)

Die ausgefüllten Umfrage-Matrizen wurden dann vom Implementierungsteam analysiert.

### ***Initiierung des Transfers in die indische Konzerntochter B***

Die indischen Mitarbeiter und Führungskräfte wurden in die Entscheidung über die Implementierung der Software in den indischen Konzerntöchtern und über den Zeitpunkt bzw. die Welle der Implementierung nicht einbezogen, sondern nur von den Mitarbeitern des Mutterkonzerns diesbezüglich informiert (B2\_35-37\_00:11:45).

Die indische Tochtergesellschaft gehört zu den größten Konzerntöchtern des Unternehmens. Hier arbeiten viele potentielle Nutzer. Deshalb wurde die Innovation in einer frühen Welle dort implementiert. Das neue Reisekostenabrechnungstool wurde als Fortschritt gegenüber dem alten in der indischen Konzerntochter betrachtet. Das geschah mit Hinweis auf die neuen anwenderfreundlichen Funktionalitäten, die dem bisher verwendeten Tool fehlten (wie z. B. Möglichkeit der mobilen Anwendung):

„[...] in terms of number of employees in India we have the second largest location for [company B] globally outside of Germany. [...] Therefore, they were keen to do India early this roll out plan, so, that they get a large user base using the tool, [...]. So, that was a reason why India was one of early waved

countries, so to say, where [RKT] was rolled out. So, in an actual significantly, well, what it supposes, that a significantly better product in terms of features and functionality is the reason why.“ (B2\_29\_00:08:03)

Die Kommunikation über den Transfer der Innovation nach Indien und über die Gründe für die Implementierung erreichte ein einhelliges Verständnis über die Ziele des Projektes im Mutterkonzern und in der Konzerntochter.

#### ***Initiierung des Transfers in die russische Konzerntochter B***

Auch die Mitarbeiter der russischen Konzerntochter waren in die Entscheidung, das Tool dorthin zu transferieren, nicht involviert, wurden aber früh darüber informiert:

„Ich bin ja natürlich als [XXX-Position im Unternehmen] relativ früh im Kontakt gewesen mit dem Team, die mir das vorgestellt haben, wie die Pläne sind. Ich war natürlich nicht involviert in den Entscheidungsprozess, sondern, da wir Teil einer globalen Organisation sind, wird eben erst die Information, dass ausgerollt wird und wann ausgerollt wird, hat mich dann erreicht. Und bin dann halt auf dem weiteren Verlauf immer wieder Teil des, sozusagen, Steering Committees, gewesen, wenn es darum ging, Fragen zu klären oder Probleme zu lösen beziehungsweise dann Implementierungsentscheidungen zu treffen.“ (B5\_21\_00:01:37)

Vor der Implementierung wurden die lokal für die Implementierung Verantwortlichen vom globalen Implementierungsteam über die kommende Einführung der Innovation informiert:

„Es gab erstmal ein Kick-off-Meeting, das wurde halt gesagt, okay, das und das ist geplant, und die Deadline, also die Timeline kommuniziert, was ist die Planning Stage, was wir in dieser Planning Stage versuchen zu realisieren, was auf uns zukommt.“ (B3\_56\_00:10:02)

Die Ziele der Implementierung der Innovation – dass also der Konzern B das eigene Produkt anwenden wird und dass dieses Tool viel mehr Funktionalitäten als der Vorgänger bietet – wurden der russischen Konzerntochter mitgeteilt (B3\_42\_00:06:05). Insgesamt wurde das Projekt von den Verantwortlichen bei der russischen Konzerntochter positiv aufgenommen, allerdings existierten Zweifel bezüglich des Implementierungszeitplans:

„Ich fand es generell sinnvoll, ich war von vornherein schon etwas skeptisch, ob die Ausrollperiode reicht, die ist im Endeffekt ja dann noch mal verlängert worden. Ich weiß jetzt nicht mehr genau, um wie lange, aber ich meine, wir hatten wenigstens zwei oder drei Monate noch mal Verzug gehabt. Aber das ist so das klassische Bild, was ich sehe, wenn in Russland Sachen ausgerollt werden, die in der Gruppe schon laufen, [...] das Zeitliche bleibt das größte Problem.“ (B5\_35\_00:05:33)

Die Mitarbeiter der russischen Konzerntochter waren nicht darüber informiert, nach welchen Kriterien die einzelnen Länder den Implementierungswellen zugeteilt wurden. Sie vermuteten, Russland sei relativ am Ende des Projektes platziert worden, weil das Land als komplex wegen vielfältig erforderlicher Anpassungen durch Unterschiede in Gesetzgebung und Marktsituation gilt.

#### ***4. Implementierung***

Die Implementierung des Tools wurde in den Ländern unterschiedlich rezipiert:

„Ja, also natürlich sind das kulturelle Differenzen oder kulturelle Unterschiede, wie die Veränderungen wahrgenommen werden, es gibt im Prinzip Länder, die deutlich offener waren für diese Veränderung, für die Einführung des Produktes, und andere, die gewisse Widerstände hatten und halt im Prinzip eher der alten Lösung nachgetrauert haben, aber das hat sich dann nach der Nutzung nach wenigen Wochen eigentlich auch alles in die gleiche Richtung bewegt zum Positiven.“ (B1\_110\_00:23:00)

Bei Implementierung des Tools in den ausländischen Konzerntöchtern wurde identisch verfahren, doch die lokalen Herausforderungen waren unterschiedlich.

Erst sollte das lokal bestellte Team die Umfrage-Matrix ausfüllen, die das globale Team dann auswertete. Als Schwierigkeit bei der Implementierung erwies sich, dass die Mitarbeiter sich von den gewohnten Arbeitsroutinen nicht trennen wollten:

„[...] jeder geht halt mit Veränderungen anders um und kann sich zum Teil von lieb gewordenen, selbst definierten, sehr lokalisierten Prozeduren nicht wirklich lösen. Das ist natürlich dann schon manchmal schwer, schwierig, bis man da einen Kompromiss gefunden hat.“ (B1\_100\_00:19:24)

Nach dieser Analyse entschied das globale Team, welche der angefragten Änderungen übernommen und welche abgelehnt werden. Dann wurde in Meetings mit den lokalen Teams diskutiert, in welcher Konfiguration das Tool bei den Konzerntöchtern implementiert werden sollte.

Nach Auskunft des Prozessmanagers im Mutterkonzern halfen diese Diskussionen am besten, Bedarfe für die Anpassung vor der tatsächlichen Implementierung zu identifizieren:

„Ne, nicht, dass es implementiert werden muss, aber wie die Veränderung dann aussieht. Also ich meine, es ist nicht so, dass man jetzt irgendwie im luftleeren Raum diskutiert, sondern man wird ja da schon konkret und kann dann klar deuten oder klar aufzeigen, was sich dann für die unterschiedlichen Parteien, die das System nutzen, dann ändern wird, und da kommt man genau auf den Punkt, wo es dann eben heißt, das möchte ich aber gerne anders haben oder das kenne ich jetzt aus meiner bisherigen Welt so und so und ich habe den Wunsch, dass man das eben genauso wieder macht. Und das sind genau so diese Diskussionen, wenn die Implementierung gemacht wurde, dann sind die Diskussionen alle vorbei gewesen.“ (B1\_120\_00:25:44)

Diese Meetings brachten die Entscheidungsträger und die Nutzer zusammen:

„Mit den unterschiedlichen Verantwortlichen aus den Fachbereichen und vielleicht mal einer Handvoll oder dem einen oder anderen End-User.“ (B1\_160\_00:36:47)

Meist erfolgte diese Kommunikation zwischen Implementierungsteam und den lokal Verantwortlichen auf Englisch virtuell. Die Mitglieder des Implementierungsteams haben unterschiedliche Erfahrungen mit den Fremdsprachkenntnissen der lokalen Verantwortlichen gemacht. Da Englisch die Geschäftssprache des Konzerns B ist, sollten alle Mitarbeiter hinlänglich Englisch verstehen und sprechen. Allerdings gab es in manchen Fällen Schwierigkeiten (insbesondere beim Besprechen von speziellen technischen Anforderungen), die durch die Anwendung der im globalen Implementierungsteam vorhandenen Sprachkenntnisse oder durch die Hilfe der lokalen Kollegen gelöst wurden:

„[...] I think, we were lucky, that we have a very international team and [...] even this implementation team we are also part of the regulatory [...] team, so, if we had like kind of situation or a problem of understanding in Russia, for example, we do have people, who speak Russian here, so, we can get some help from this people. The same happened like for me in Brazil, so, we faced some situations, that people did not understand the requirement, because in Brazil, so, I, luckily, was there in the call, I was able to help, but this is because we do have a very international team [...].“ (B7\_62\_00:15:38)

Das globale Implementierungsteam entschied, nur dort eine Übersetzung des Tools durchzuführen, wo das gesetzlich vorgeschrieben ist, und in allen weiteren Ländern das Tool auf Englisch einzusetzen:

„Also, ich meine, es gibt ja in dieser Firma entsprechend eine Businesssprache und die ist nun mal Englisch und insofern ist davon auszugehen, dass es dann auch entsprechend gewährleistet werden kann.“ (B1\_171\_00:39:07)

Die in den Meetings ermittelten lokalen Änderungen wurden dokumentiert, um auf deren Basis Testsysteme zu entwickeln und dann lokal zu testen. Danach wurde das System in die Produktivumgebung übertragen und gleichzeitig die Kommunikation über diese Änderungen für die Mitarbeiter vorbereitet.

#### **4.1. Primäre Vorbereitung**

Am Anfang der Implementierungsphase hat das globale Implementierungsteam die von den lokal Verantwortlichen verlangten Anpassungen ausgewertet. Gemeinsam wurde dann die Umsetzung dieser Anforderungen diskutiert:

„[...] [die lokalen Führungskräfte haben einen Einfluss auf den Transferprozess] dadurch, dass sie im Prinzip als entsprechende Stakeholder da involviert sind, und sozusagen die volle Transparenz über die Pläne bekommen, die Anforderung dann entsprechend mitgeben können und diese dann wiederum gespiegelt bekommen, welche davon entsprechend dann umgesetzt werden, oder vielleicht zum späteren Zeitpunkt dann implementiert werden oder gar nicht implementiert werden.“ (B1\_72\_00:14:04)

„Also wir haben immer für volle Transparenz gesorgt, und die Anforderungen, die es jetzt im Land gibt oder die, sage ich mal, Punkte, die End-Usern im Speziellen besonders negativ aufgefallen sind, die wurden natürlich dann auch entsprechend transparent gemacht und dem Projektteam übergeben, ja, und was davon dann halt umsetzbar ist oder umsetzbar war, wurde halt auch insbesondere dann sofort in der lokalen Implementierung mitberücksichtigt oder dann halt eben analysiert, ob das, sozusagen, auch für andere sinnvoll ist, also wir schauen immer, ob das ein globaler Standard werden kann, der dann auch allen anderen genützt hat, und wenn das nicht der Fall gewesen ist, hat man dann auch den ein oder den anderen Punkt durchaus abgelehnt. Aber ansonsten Fokus ist natürlich, End-User glücklich zu machen und die globalen Standards zu implementieren und auch entsprechend [...] lokalen Richtlinien entsprechend Folge zu leisten. Also insbesondere, die, sozusagen, staatlich determiniert sind.“ (B1\_56\_00:11:31)

Die Erfahrung des globalen Implementierungsteams zeigte, dass nicht alle Forderungen gerechtfertigt waren. Zuweilen verrieten sie einfach den Unwillen, sich selbst und die im Unternehmen etablierten Prozesse zu ändern. Mitunter wurde geprüft, ob die legalen Anforderungen tatsächlich existierten, wenn das Implementierungsteam sie für unglaubwürdig hielt:

„[...] das zweite Learning ist, dass man natürlich die ganzen Ausnahmen oder Veränderungen infrage gestellt hat. [...] ist es wirklich notwendig, und eigentlich nur das auch lässt, was lokal möglich ist. Also was legal notwendig ist, so. Und daher [...] sind wir schon sehr stark ins Gefecht gegangen, und da sind uns natürlich unterwegs auch sehr viele Mythen begegnet. Mythen im Sinne ‚das geht nicht, das wurde noch nie so gemacht, bei uns ist das aber so und so rechtlich vorgesehen‘ und so weiter. Und das haben wir dann entsprechend, ja, infrage gestellt, und dann eben entsprechend auch nicht umgesetzt das, was sich als Mythos herausgestellt hatte.“ (B6\_50\_00:09:12)

“I would say, that we [...] push in a way, yes, we check it again and in certain cases we push a little bit, because, well, after some experience we realized, that people do not like to change at all, and they want to keep the process as they are used to do. So, sometimes they just reply because it is convenient to keep the same process [...]. So, sometimes we push and challenge them a little bit, to make sure, that these, what they are asking us to implement, it was really legally required, or there was kind of real reason behind it. Because, of course, we deliver the questionnaire to them and ask them to put out the information for us, but we did not ask them to provide like legislation for everything, like we trust in this people, that we approach, so, we just delivered the questionnaire and expect them to reply back. But in some cases, maybe, there was that we thought it was kind of very different, we try and we review and ask them to make some more comments, to make sure, it was really a requirement, or yes, nothing related to the idea or to avoid to change the current process.” (B7\_88\_00:22:28)

„[...] dann selbst die rechtlichen Sachen werden infrage gestellt, weil wir haben ja auch tatsächlich festgestellt [...] in Deutschland, [...] dass man dort sich auf eine EU-Richtlinie berufen kann, und dann eben keine Belege mehr physisch vorhanden haben muss, was eine große Erleichterung war, zum Beispiel, dass man die Dinge einfach wegwerfen kann, sondern Hauptsache, man hat ein Foto und gut ist. Und das hieß früher auch, das geht gar nicht und da gibt es Tausend(e) Gesetze dagegen, das stimmt aber nicht.“ (B6\_52\_00:10:35)

Wenn Anpassungen nach Verhandlungen zwischen dem globalen und dem lokalen Team in Bezug auf lokale Erfordernisse umgesetzt werden sollten, geschah das entweder sofort, oder es wurde der Zeitpunkt dafür festgelegt:

„[...] also im Vorfeld der Implementierung haben wir eigentlich immer 90% der Anforderungen so weit durchdiskutiert gehabt, dass wir da keine Überraschungen haben, wir wussten halt, dass gewisse Sachen vielleicht so nicht da sein werden und das ist im Prinzip eher die Diskussion oder der Punkt, wo dann vielleicht der Mitarbeiter oder die Mitarbeiter dann auch erstmal sagen, das gefällt mir so nicht, aber wenn man dann auch entsprechend kommunizieren kann, dass das bereits adressiert ist und auch kommen wird und sind normalerweise alle auch entsprechend zufrieden.“ (B1\_154\_00:35:40)

Die lokalen Anforderungen wurden vor allem umgesetzt, wenn diese durch die lokale Gesetzgebung bedingt wurden oder global relevant waren:

„Genau, was legal notwendig ist, also das wird auf jeden Fall umgesetzt, natürlich irgendwelche rechtlichen Sachen, und dann alles andere wird infrage gestellt und dann selbst die rechtlichen Sachen werden in Frage gestellt [...].“ (B6\_52\_00:10:35)

Eine von gesetzlichen Voraussetzungen betraf z. B. die Aufbewahrung der Daten in der Europäischen Union (B7\_78\_00:19:42). In Ländern mit starken Betriebsräten wie in Deutschland wurden zudem die Meinungen der Betriebsräte bei der Implementierung berücksichtigt:

„Ja, gut, der Betriebsrat hat natürlich immer das Thema der Mitarbeiterkontrolle im Hintergrund. Und da ist zum Beispiel die Frage des Reportings [...] immer ein Thema, inwieweit man Auswertungen auf Mitarbeiterenebene machen darf oder nicht. Solche Sachen. Und dann eben ist auch immer wieder die Frage eben, was investiert man in die Veränderung, wie viel Zeit lässt man den Mitarbeitern, die Veränderung mitzumachen, solche Themen sind es vor allem.“ (B6\_78\_00:16:40)

Auf Verlangen des Betriebsrates wurde in Deutschland die Transition-Period-Phase um drei Monate auf ein halbes Jahr verlängert. So konnten sich die Nutzer länger an das neue Tool gewöhnen. Doch für den Arbeitgeber verzögerte sich die vollständige Umstellung auf das neue Tool (Verzögerung der Implementierung):

„[...] die Übergangsfrist in Deutschland war länger als in den anderen Ländern, also nicht drei Monate, sondern, weiß ich nicht, ein längerer Zeitraum.“ (B6\_80\_00:17:35)

Auch wurde das Tool ins Deutsche übersetzt, wie vom Betriebsrat verlangt (B7\_70\_00:17:56).

Änderungen waren in Deutschland und in Österreich erforderlich, weil im Ursprungsland der Innovation (USA) andere gesetzliche Bestimmungen galten:

„Eine lokale Anpassung könnte beispielsweise sein, dass man den Wunsch geäußert hat, eben Hotelübernachtungen nicht auf einzelne Tage herunterzubrechen, sondern man hat eben nur als Gesamtwert einmal eintragen zu müssen.“ (B1\_74\_00:14:32)

„Das liegt in der ersten Linie dadran, dass das Standard-Tool für sich das ebenso vorgesehen hatte, weil es ursprünglich in Amerika entwickelt wurde, für den nordamerikanischen Markt entwickelt wurde, und dort andere Vorgaben existieren, legale Vorgaben existieren, und dann durch eine globale Implementierung man halt genau solche Punkte feststellt und dann sich die Frage stellt, ist das wirklich

legal notwendig auch in den anderen Ländern, und da war dann halt das schon irgendwann mal klar, dass es nicht notwendig ist. Und insofern dann auch entsprechend verändert wurde für die lokalen Einheiten, für die es nicht notwendig war.“ (B1\_80\_00:15:07)

Hier haben gleichzeitig zwei Formen der gegenstandsbezogenen Rekontextualisierung stattgefunden: Änderung des begleitenden Prozesses, da nun andere Daten (Gesamtwert statt der Einzeltage) einzutragen sind; und Zuschneiden des Systems, weil das Tool angepasst wurde, um dies zu ermöglichen. Andere gesetzliche Anforderungen haben es erlaubt, das Tool nutzerfreundlicher zu gestalten.

Nationale Gesetze verlangten, das Tool in manchen Ländern (z. B. in Frankreich, Japan und China) in die Landessprache zu übersetzen (Rekontextualisierung der Ausführung – Übersetzung):

„[...] [Das Tool war] in erster Linie auf Englisch, manche Länder haben einfach auch eine legale Voraussetzung, dass zumindest mal das System dann auch in der entsprechenden Landessprache existiert, das ist Frankreich, das ist Deutschland, das ist glaube ich auch Japan. Das sind glaube ich die drei Länder, bei den wir immer auch eine Alternative ansprechen, bzw. auch China.“ (B1\_90\_00:18:06)

Änderungen wurden abgelehnt, wenn sie nur eine Konzerntochter betrafen oder allein auf mangelnden Willen zur Änderung zurückgingen:

„[...] meistens sind [...] Themengebiete, die ganz einfach sehr spezifisch sind, sehr lokal sind, ja, und vielleicht gewisse Gewohnheiten widerspiegeln, die aber nicht auf ein gesamtes Unternehmen bzw. auf die gesamte Welt spiegelbar sind. Ja, also bei denen es eben kein Wert macht oder keinen Sinn macht, diese Besonderheit abzudecken oder zu entwickeln, weil sie sonst kein anderer wirklich nutzen kann, davon nicht profitieren würde. Das haben wir dann beispielsweise abgelehnt.“ (B1\_84\_00:16:39)

Allerdings wurden spezifische lokale Anforderungen für große Standorte mit vielen Nutzern umgesetzt:

„[...] the size could have mattered in a way how much they could have asked for as far as some specific things, so, then, you know, if the country was large, they could have asked for more, for instance, primary example is Germany, where German users have very strong voice, there is their workers council, who are pushing for changes in the tool, etc. So, the size of the country really mattered in this respect.“ (B8(2)\_52\_00:25:57)

Nach den Diskussionen zur Umsetzung der angefragten lokalen Änderungen und den Entscheidungen darüber, wie das Tool national eingesetzt werden soll, wurden Design-Dokumente für die einzelnen Länder vorbereitet (*blue print*), welche die Konfiguration des Tools festhalten. Auf diesen basierte die Entwicklung der Testsysteme (B7\_92\_00:25:32):

“Yes, we used the design document, which was created prior [to] the implementation [...], first of all there were the specific requirements, it contain the global template or how functionalities are set up globally, then there were the requirements from the countries, what they wanted eventually differently. And also during the implementation process, if there were another changes delivered, this was also tracked there. So, the design document kind of was a reflection of the system, when the given country went live.” (B8(2)\_42\_00:19:41)

Das Testsystem wurde in den ausländischen Konzerntöchtern eingesetzt. Das lokale Testen haben Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen durchgeführt. Vorher erhielten die Test-User Schulungsunterlagen vom globalen Implementierungsteam und nahmen an telefonischen Meetings teil. Auf diesem Wege wurden die Test-User geschult, wie sie vorgehen sollen:

„[...] we have created kind of comprehensive documentation for them, we have like test cases and all the explanation how to access the tool, how to report the test results and so on. And we made kind of introduction call with them to explain, because testing was not something what they did in a regular base, let's say. So, we need to provide them comprehensive introduction information [...].“ (B7\_96\_00:27:05)

Die Tests halfen nicht nur, die Anwendbarkeit des Tools in der jeweiligen Organisation zu prüfen, sondern auch Missverständnisse bezüglich der lokalen Anforderungen zu klären:

„Usually yes, sometimes they find out, that they forget something or also, that something happens, that we understood something differently than they explained it or, you know, that there were some misunderstandings, [...] which appears during testing, so, that also could be a case for a change [...].“ (B8(2)\_66\_00:34:56)

Da manche Änderungswünsche abgelehnt wurden, waren Anpassungen in den jeweiligen Unternehmen erforderlich, um das Tool dennoch anwenden zu können. Dementsprechend wurden die Workarounds gebildet. In Serbien z. B. verlangt ein Gesetz, die Stunden der Reise (hin und zurück) bis zur Grenze des Landes zu summieren und als eine Reise am selben Tag abzurechnen. Da diese spezifische Regelung nirgendwo anders gilt, wurde das per Workaround gelöst:

„[...] we agreed about a work around. So, the employees will get the regular claim [...] for the international trips, and for the local trips they should claim it in a different expense report. So, we can see differently days or at least in a different report.“ (B7\_38\_00:09:17)

Ein Mitglied des Implementierungsteams sagte, die meisten Änderungen wurden während der Test-Phase vorgenommen, weil die Mitarbeiter erst dann Zugang zum System erhielten und also auch nicht vorher feststellen konnten, welche Änderungen notwendig sind:

„Testing. Definitely testing. Because that is when more people get access from that country [...] to the system and they start to understand, how it works, and they get ideas or they get a feeling, that they, there might be things adjusted. So, yes, [...] that is when there are the most changes.“ (B8(2)\_64\_00:34:17)

Ein anderes Mitglied des globalen Implementierungsteams berichtete von eher geringen Änderungen während und nach dem Testen. Sie betrafen z. B. die Behebung von Fehlern oder kleinere Anpassungen (Rekontextualisierung der Ausführung – Zuschneiden), die durch die lokalen Prozesse in den Konzerntöchtern bedingt waren:

„My experience is, that we did not have so many changes based on testing results. So, yes, I would say, that few cases, and something that, in the example, that I saw, [...] it should be a message to prevent the employee to claim [...] [something] in that country. And during testing we saw, that was possible to claim it. This expense type in the testing environment. So, like minor adjustments.“ (B7\_98\_00:28:18)

„[...] certain expense types were incorrectly identified or the rate for them was incorrectly identified, where were layout changes, as far as fields which user has to enter into, when using certain expense types, so, fields were changed from *mandatory* to *optional* or the other way round, or fields were hidden, because it was not necessary, [...] new expense type could have been added, or an expense type could have been removed or, you know, renaming was also happening to expense type names.“ (B8(2)\_68\_00:35:35)

Diese zwei Aussagen zeigen, dass die meisten Änderungen in der primären Vorbereitungsphase stattgefunden haben. Unterschiede existierten in unterschiedlichen

Implementierungswellen und unterschiedlichen Ländern. Während des Testens vorgenommene Änderungen wurden zudem dokumentiert.

Den ersten Implementierungswellen folgten Anpassungen mit Einfluss auf die weiteren Wellen. Die Ausführung des Tools wurde rekontextualisiert. Zum einen hat Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung) stattgefunden, indem eine Funktionalität über die Genehmigung der Geschäftsreise durch den Vorgesetzten für die meisten Länder eliminiert und nur dort implementiert wurde, wo eine solche gesetzliche Anforderung existierte. Außerdem hat Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden) stattgefunden, indem das Tool benutzerfreundlicher konfiguriert wurde:

„There were quite a few changes. One of them was, I have to say, I do not remember exactly the timeline, whether it was directly after the first wave, maybe it came after second wave already, but there were changes, which were done, [...] for instance, that [...] one of modus of [RKT], which is used to kind of get an approval for a trip by the user before the user goes on a trip, was given up, for instance, in many in those countries, where this was not mandatory by law. This was quite a huge change actually. Originally every user was expected to create a travel request [...], which then was found as not really working, not being flexible enough, so, it was removed in many countries, and not implemented elsewhere, and only where it was mandatory it was still kept. I think, there was some future simplification of the process, [...] because users [...] had a feedback as far as how it is meeting the daily life, you know, how to react, [...] how to deal with ability of users to claim, claim expense, claim cost [...], to do correct cost objects of the company, so, that accounting was right or stuff like that. So, there were basically another initiatives launched to simplify the set-up for end users, so, that it is easier for them to use it.“ (B8\_43\_00:08:00)

#### **4.2. Finale Vorbereitung**

Nach dem Testen und dem Beheben der bzw. der Anpassung der erforderlichen Änderungen wurde das System aus der Test- in die Produktivumgebung übertragen. Gleichzeitig wurden die Maßnahmen für das aktive Change-Management vorbereitet:

„So, after the design document creation, then we asked them to test it and after testing we become *move to production*, which is to finally implement it with the change management activities around this. So, usually, we create like pre-communication to the users, like *[RKT] will be live in your country in two weeks, be prepared*. And then after, of course, implementation we also provide more another communication and everything in align with the local leadership of the country. So, after testing we start the preparation of this change management activities plus the agreement with IT colleagues, when [...] everything what we tested should be moved to production.“ (B7\_104\_00:30:39)

Die lokalen Mitarbeiter wurden über Einführung der Innovation in den Konzerntöchtern durch die interne Kommunikation informiert, die u. a. die Hinweise auf die Schulungen und Videos mit der Systembedienungsbeschreibung (wurden später eingeführt) beinhaltete:

„[Die Mitarbeiter wurden durch] [...] einen entsprechenden Informationsprozess, der im Prinzip ein paar Wochen vor der eigentlichen Implementierung stattfindet [, informiert]. Ich meine, ich muss jetzt erstmal eine Entscheidungsgrundlage, die Veränderung aufzeigen, dass es sozusagen übergeordnet, wenn ich dann das System [...] irgendwann mal einführe, dann wird natürlich dort sichergestellt, dass durch Schulungsunterlagen, durch Online-Trainings und entsprechende Hotlines sozusagen der Veränderungsprozess unterstützt wird, vorangetrieben wird, und dann auch die Veränderungen klar beschrieben sind, wir haben das beispielsweise auch mit kurzen Videos gemacht, bei denen man wirklich einzelne Sequenzen aus dem Tool eben sieht, für die man vielleicht, ja, nicht genau verstanden hat, wie ist das jetzt eben funktionieren soll, grundsätzlich kann man ja davon ausgehen, dass die Systemseite eigentlich immer einfacher wird und dass das User-Interface einfacher ist, und da sollte man sich quasi auch selbstständig durchklicken können ohne große Unterstützung, aber wir haben es faktisch betreut, im Vorfeld kommuniziert, die Veränderung klar dargestellt mit entsprechenden

Informationen und Trainingsunterlagen, auch so weit aufbereitet, dass sich jeder selbständig das auch nochmal erarbeiten oder nachlesen oder nachgucken kann.“ (B1\_162\_00:37:02)

„Also ich meine jetzt erstmals so um das System zu verstehen, es gibt im Prinzip kurze Videos, es ist sozusagen das hauptsächliche, was wir angeboten haben, und es gibt dann ein ziemlich detailliertes User-Manual mit entsprechenden Bildschirmabgriffen und halt eben Texten. Texte zum weiteren Verständnis. [...] die Videos als solches sind sehr stark genutzt worden meines Erachtens oder meines Wissens.“ (B1\_198\_00:43:17)

Die Mitarbeitertrainings haben in manchen Ländern stattgefunden, z. B. in Indien, in den weiteren Ländern sollten die Mitarbeiter sich die Nutzung des neuen Tools mithilfe von Materialien (User-Manual, Schulungsvideos) vom globalen Implementierungsteam selbst erarbeiten.

### ***Implementierung in der indischen Konzerntochter B***

Das Tool wurde in der indischen Konzerntochter in zwei Wellen in der zweiten (Oktober 2015) und der vierten Implementierungswelle (August 2016) ausgerollt. Dieser Prozess galt im globalen Implementierungsteam als herausfordernd:

„Naja also jetzt wie gesagt eigentlich überall [gab es keine Herausforderungen] außer halt jetzt vielleicht von Deutschland und Indien, da würde ich es jetzt am schwierigsten gesehen haben, ansonsten hatte man da keine großen Herausforderungen.“ (B1\_122\_00:26:32)

In der indischen Konzerntochter war die Software anzupassen, damit sich das Reisekostenabrechnungstool dort nutzen ließ. Gleichzeitig haben die indischen Verantwortlichen darauf geachtet, möglichst den Standard zu übernehmen:

„[...] it was around, you know, design aspects within the tool, to deal with the local nuances that we had, [...] but actually it was along with a couple [of] other colleagues of mine to make sure we gave the design team [a] fair amount of input before they rolled out the process, and, you know, add a solution, so to say, to make sure it would work in Indian environment. While we, you know, did not make any large non-standard changes to the software design itself firstly.“ (B2\_20\_00:02:44)

Doch haben die Mitarbeiter der indischen Konzerntochter erwartet, dass ihre Wünsche nach lokalen Anpassungen wegen der mehreren tausend Mitarbeiter genehmigt würden.

Während das globale Team die Implementierung in den meisten Ländern virtuell durchgeführt hat, wurde dieser Schritt in der indischen Konzerntochter wegen der spezifischen Anforderungen im Land vor Ort durchgeführt. Zudem fanden Motivationsmaßnahmen zur Anwendung des Tools statt, indem das Tool im Land beworben wurde. Dass ein Mitarbeiter seine Funktion als technischer Verantwortlicher verlor, war eine strukturbezogene Rekontextualisierung:

„Because they also have very specific requirements and because what was established there, we had like a person there, in the past, who handled all this thinly topics, but this person will no longer work, so, it was like a specific situation, that the combine with the fact, we have very specific requirements as well. So, let's say, [...] we combined maybe many decisions and then [...] some people travel there. Including the fact, that the people they are not really to change, and then the idea was to marketing a little bit the new tool in this country. [...] But for the rest of the countries we mainly managed using Skype meetings, ja.“ (B7\_56\_00:14:10)

### ***Primäre Vorbereitung in der indischen Konzerntochter B***

Die primäre Vorbereitung in der indischen Konzerntochter, Ausarbeitung der notwendigen Anpassungen und Kompatibilitäten, hat etwa drei bis vier Monate gedauert:

“You know, clearly there was a lot of back and forth, the global team engaged the set of people in India, one to show us [the] demo [...] system, you know, ask us the feedback, what would work, what would break, what needed to succeed, then there was a kind of task force put together to solve this system problem, that would otherwise arise, if we did not take care of them.” (B2\_51\_00:25:42)

Der indische Verantwortliche sah die Aufgabe des lokalen Teams darin, die notwendigen Änderungen im Tool vor dem Rollout in der Konzerntochter durchzusetzen und das globale Implementierungsteam zu überzeugen, diese Änderungen vorzunehmen. Die Notwendigkeit dieser Anpassungen musste den für die Implementierung Verantwortlichen in der Zentrale erläutert werden. Also war *Sensegiving* im umgekehrten Sinn erforderlich: Die indischen Mitarbeiter instruierten die Zentrale, damit Änderungen genehmigt und durchgeführt werden, während die Zentrale den Auftrag hatte, die Innovation weltweit ohne Anpassungen zu implementieren:

„Having said that, you know, the intent was to implement [RKT] standards straight of the box, and it took a lot of time to, you know, share and educate the global team that yes, while it is a great product, there are some things that you are going to have to customize to make this in India effective.“ (B2\_39\_00:13:14)

Diesen Prozess des *Sensegiving* zur Durchsetzung der Änderungen haben die indischen Mitarbeiter als lang und mitunter frustrierend erlebt. Dennoch deutet der indische Mitarbeiter den Prozess des Verhandeln als „notwendig und gesund“:

„That process, you know, due time, [...] probably was the most frustrating part of the journey like we just communicate and explain the need to the change.“ (B2\_39\_00:13:54)

„[...] I think, it is a very healthy process by the end of it, [...] what was the mission critical and necessary, those going incorporated that feedback was taken on.“ (B2\_39\_00:14:31)

„So that whole process of dialog accepting the change going to that all discussion and debate on what we can make change on, what we cannot, what functionalities, you know, unlimited within [RKT], you know, that was very critical and time well spent. I know that initially the global team do not want to go down that part, just get the product, we are going roll it out standard, so, it took a lot of conversations and explaining and discussion for them to be appreciate and understand. [...] I think, once you explain to people why, then there will always be a lot more understanding and appreciation and empathy.“ (B2\_71\_00:37:06)

Neben der Aufgabe, die Mitarbeiter der Zentrale von der Notwendigkeit dieser Anpassungen zu überzeugen, erlebte der indische Mitarbeiter deren tatsächliche Ausarbeitung als zweite große Herausforderung (B2\_73\_00:39:14). Doch kam die indische Konzerntochter dem Mutterkonzern entgegen, indem sie versuchte, so wenige Anpassungen wie möglich zu beantragen:

„And another is, you know, we also took a step back and said, ok, we know, we have to learn to do a little bit more standardization and customizing for every little thing that we would like to see, you know, in the software.“ (B2\_39\_00:15:03)

Die Implementierung des neuen Tools hat eine organisationale prozessbezogene Rekontextualisierung in der indischen Konzerntochter bewirkt (Änderung bestehender

Prozesse). Implementierung des globalen Reisekostenabrechnungstools implizierte eine globale Richtlinie für die Buchung und Abrechnung der Geschäftsreisen im Konzern B. Konzern B ist in Indien durch mehrere Konzerntöchter vertreten, in denen verschiedene Richtlinien gelten. Diese wurden in Bezug auf die Reisekostenabrechnung zu einer gemeinsamen Richtlinie zusammengefasst, sodass die Innovation sich nutzen lässt:

„[...] we had kind of despaired, we had like 3 or 4 companies in India, we kind of have different policies amongst them. One of the things [RKT] needs is for you to be on one kind of the policies, we had to spend sometimes with stakeholders in the business in India to kind of align different expense policies and stuff like that as well.“ (B2\_33\_00:10:14)

„Also in Indien [...] gab es eben auch Probleme, weil die verschiedenen Landesgesellschaften [...] die verschiedenen Regelungen hatten, und das [...] haben wir gesagt, nein, es gibt nur eine Regelung, einigt euch, das war ein relativ großer Hickhack, aber es war notwendig, dass man da die Sachen gleich regelt.“ (B6\_76\_00:15:55)

Darüber hinaus hat die innovationsbezogene Rekontextualisierung stattgefunden. Für die indische Konzerntochter wurden spezifische lokale Änderungen (Erweiterungen des Tools – Kopplung) vorgenommen, um das Tool den lokalen Arbeitsprozessen und Kontrollmechanismen für das Budget für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter anzupassen:

„Naja, also beispielsweise hat man in Indien einen bestimmten Budgetkontrollmechanismus eingeführt für Reisen [...] Mitarbeiterkosten und Reiseabrechnungen, die der Mitarbeiter im Rahmen seiner persönlichen Weiterentwicklung hat. Das gibt es so nirgendwo anders in der Art und Weise oder gab es nirgendwo anders in der Art und Weise, und das ist natürlich etwas, da haben wir schon lange diskutieren müssen, bis wir da zu einem Weg nach vorne gefunden haben, wie wir da zu einem gemeinsamen Nenner und Kompromiss kommen.“ (B1\_124\_00:27:00)

„Wir konnten uns zu dem Standard einigen, der da heißt, dass im Prinzip gewisse Informationen in der Art und Weise zur Verfügung gestellt werden aus den Geschäfts- oder aus der Marktregion der Gesellschaft, die dann mit einem spezifischen Report entsprechend unterstützt werden und somit die Transparenz, [...] die da notwendig gewesen ist.“ (B1\_128\_00:27:49)

Für die indische Konzerntochter, eine der größten ausländischen Vertretungen, wurden Anpassungen durchgeführt, die für weitere Konzerntöchter irrelevant waren.

Eine weitere Modifikation ergab die Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden), um die Eingabemöglichkeiten im Reisekostenabrechnungstool mit den durch lokale Marktprozesse bzw. durch Infrastruktur bedingten Arbeitsprozessen zu harmonisieren:

„There was another around when people do multiple trips to different locations, I think, there was some limiting factors, that we did not had, and also it is quite possible in India, that you actually do a day trip for work and then you, on the same day you actually travel to a third city. And for whatever reason, you know, the tool was not, I think, the standards functionality was not accept that [...] you needed to have travelled to third place on the second day could not have happened on the first day, which, you know, it is not necessarily true in the country like India.“ (B2\_45\_00:18:26)

Das Gesetz verlangte für die Verwendung der Innovation in Indien die Rekontextualisierung des begleitenden Prozesses. Das Reisekostenabrechnungstool sieht das virtuelle Einreichen der Unterlagen für die Erstattung der Reisekosten im Sinn der europäischen Rechtslage vor. In Indien sind die Unterlagen zudem in physischer Form sieben Jahre lang aufzubewahren. Dementsprechend war der begleitende Prozess hinsichtlich der Aufbewahrung der Unterlagen in Indien zu modifizieren:

„To the most part the policies are guided by a global travel policy, there are some pieces, that are governed by local statute, so, for instance, in many other places in the world you can just possibly do everything digitally in [RKT] and you would be fine, you never need to do anything in the physical world. Indian statutory law requires you to keep every expense document, not just the travels, but any expense that the company is gonna claim for the period of 7 years, you need to maintain that in a physical form. [RKT] does not provide for that, not [...] physical standard process underlying [RKT] in the traveling expense world of [Company B], but, you know, does not contemplate the need to keep the physical trail of document. [...] But having said that, you know, with [RKT] it became even more complicated, with assumption, that, you know, how do you educate employees. On one hand, [...] telling them this is all about digital, being mobile, easy to use, but by the way at the end, when you come back to the office, you still need to print the whole claim, but on the physical bill underneath that claim and then could you send it to, you know, X, Y, Z or J.“ (B2\_47\_00:21:40)

Diese legale Anforderung hat das *Sensegiving* der Änderung für die dortigen Mitarbeiter erschwert. Denn ein Vorteil des Tools, die Möglichkeit der Nutzung der mobilen Applikation und des virtuellen Einreichens der Unterlagen, sollte die Einführung zu legitimieren helfen. Doch das ist Indien nicht in der vollen Funktionalität anwendbar.

Nach den Verhandlungen zur Übernahme der Anpassungen haben die Mitarbeiter dort das Tool getestet, um weiteres Feedback zur Innovation zu sammeln:

„Of course, there was testing, so we had whole branch of test users, who went out the system, they gave feedback, that feedback was incorporated, you know, what work, what do not work, yes, that was one of the steps [...]“ (B2\_51\_00:27:38)

Die Tests ergaben Unklarheiten bei der Anwendung. Das globale Implementierungsteam entwickelte deshalb weitere Richtlinien und Schulungsvideos und hat weitere Schulungen mit den Mitarbeitern durchgeführt. Gravierende Änderungen waren nicht mehr erforderlich:

„Well, most of the feedback that kind of came was more around the lack of user awareness of how to use the tool effectively. Then something that needed to be incorporated, so, as a functional that there was more training sessions [...] more, you know, virtual training and this whole aspect of physical training [...]. And I think, the global team is set down in a kind of put out a FAQ and guidelines and some guidance, they put that on to support, to make it easier for people to go and, you know, learn themselves [...], I think, there was a whole branch of videos done as well, just to make it easier for the users, than have them navigate to the change. [...] there was not a lot of functionality that needed to be changed, I do not think there was any signs because we kind of captured most of it [...].“ (B2\_53\_00:28:06)

### ***Finale Vorbereitung in der indischen Konzerntochter B***

Die Kommunikation zum Zweck der Innovationseinführung für die lokalen Mitarbeiter war nach Ansicht der Verantwortlichen wichtig und grundlegend. Es wurden zahlreiche Schulungen (sowohl virtuelle als auch physische) in der indischen Konzerntochter durchgeführt:

„Then there was a whole period of communication. After the employees knew, there was a change coming, there was a lot of education, in terms of trainings online, virtual, in some cases even physical, in some of our sisters in India.“ (B2\_51\_00:26:42)

„For the most part, as I said, it was virtual, but, yes, they did some instructions physically in India, because of the number of employees that we had they wanted to ensure. [...] it was in classrooms, kind of a session for those who were interested to attend.“ (B2\_57\_00:31:00)

Der befragte indische Mitarbeiter unterstreicht die Bedeutung der Wahlmöglichkeit zwischen den virtuellen Trainings und Schulungen vor Ort für seine Kollegen, weil manche

Fragen bezüglich der Anwendung des Tools sonst nicht gestellt worden wären und weil die Mitarbeiter dadurch einen für sich passenden Lernweg wählen konnten.

Die Kommunikation der Änderung haben mehrere Verantwortliche organisiert. Hierzu gehörten die Beschreibung des Tools, Trainingsmaterial und FAQ:

„So, the communication to employees was owned by multiple people, including me, so, I kind of kicked off the whole communication cascade in my capacity across all of the companies, [...] the global team, you know, also did a level of communication on top of that, you know, including communication around, where to find training material, how to come sign up of the classes, where to find, you know, videos, FAQs, so, it was kind of cascade of communication [...]“ (B2\_61\_00:32:53)

### ***Implementierung in der russischen Konzerntochter B***

Die russische Konzerntochter des Unternehmens B ist die Zentrale der Region CIS (*The Commonwealth of Independent States*). Die Implementierung begann in einigen CIS-Staaten, namentlich Russland, Kasachstan, Aserbaidschan und der Ukraine im Februar 2017 unter Verantwortung der Mitarbeiter der russischen Konzerntochter. Doch die Implementierung in Russland selbst wurde wegen der Notwendigkeit der lokalen Anpassungen auf eine spätere Welle verschoben:

„Und CIS-Region war halt in einer Welle und zusammen mit anderen Ländern und da war halt auch der Projekt-Plan, dass gleichzeitige Implementierung ist, also gleichzeitiges Planning und dann Rollout und Go-live. Das Einzige ist, mit Russland gab es dann halt Verzögerung dadurch, dass man lokalisieren musste. So, dass sich da dann der Go-live verzögert hat und in die nächste Welle verschoben wurde und nicht in der ursprünglich geplanten stattgefunden hat.“ (B3\_30\_00:03:23)

„[...] [Das liegt daran], dass eben in der Regel zum einen in Russland deutlich höherer Administrationsaufwand, sprich, was ich eben gesagt habe, Sprache, Dokumentation des Programms, vielleicht auch den Mitarbeitern das einfach nur zu erklären und nahezubringen, sich an etwas Neues zu gewöhnen, es dauert alles ein bisschen länger in Russland.“ (B5\_37\_00:06:04)

Außer in Russland wurde in den weiteren Ländern der CIS-Region keine innovationsbezogene Rekontextualisierung durchgeführt, weil die Unternehmen in den Ländern zu klein sind und nur wenige Angestellte (unter 100 Mitarbeiter) beschäftigen:

„[...] für die Region, die anderen Länder, die in der Region noch sind, war es nicht nötig, [...] auch weil der Umfang von den Ländern nicht so groß ist wie Russland. Also dass man bestimmte Prozesse so beibehalten konnte, weil es einfach nur nicht so viele Mitarbeiter betrifft. Also da wäre Kosten-Nutzen irgendwas anzupassen [...] nicht gerechtfertigt gewesen [...]“ (B3\_32\_00:04:11)

Deshalb ließ sich die Implementierung des neuen Tools in den weiteren CIS-Ländern im Gegensatz zu Russland rechtzeitig abschließen. Da das Tool für die kleineren CIS-Konzerntöchter nicht verändert, sondern der Standard angewendet wurde, waren für die vom Standard abweichenden gesetzlichen Anforderungen Workarounds erforderlich:

„Sie hatten nicht die Issues einfach, weil bei denen auch die gesetzliche Regelung einmal ein bisschen anders ist, und teilweise haben wir den auch, dadurch, dass es schon mit dem vorherigen Tool nicht automatisch diese ganzen mandatory documents hatten, haben wir es auch in dem neuen Reisekostentool belassen, dass es manuell machen müssen. Weil das wieder Kosten-Nutzen, das sind wenig User. Also das sind teilweise unter zehn Mitarbeiter.“ (B3\_202\_00:55\_15)

Die Mitarbeiter der russischen Konzerntochter lobten die Kommunikation mit dem Implementierungsteam, und der für CIS zuständige Projektmanager war stets erreichbar:

„[...] wir haben es eigentlich immer gut und offen kommuniziert, auch der Projektmanager stand immer zur Verfügung, also relativ zeitnah, klar, der hat auch andere Länder zu betreuen, aber wir hatten regelmäßige Meetings, also regelmäßige Skype-Meetings, viele Sachen halt natürlich per E-Mail auch und [...] während der Test-Phase hatten wir auch regelmäßige Calls, sodass wir diskutieren konnten mit allen möglichen Stakeholdern.“ (B3\_70\_00:16:35)

Auch die Beziehung zum deutschen Mutterkonzern und die Kommunikation mit seinen Mitarbeitern bezeichneten sie als gut und vertraut:

„Wichtig war, was ich gemerkt habe, [...] bei so einem Transferprozess ist natürlich auch, mit was für einem Team man zusammenarbeitet. Weil, eigentlich muss ich sagen, trotz Problemen, die wir hatten, und nachher auch einiger Fehler, wo einfach menschlicher Error vielleicht mitgespielt hat, war es halt trotzdem immer eine sehr produktive Kommunikation.“ (B3\_206\_00\_56\_13)

An den Meetings zum Transferprozess haben unterschiedliche Mitarbeiter teilgenommen, abhängig vom thematischen Schwerpunkt des Treffens.

Allgemein wurde in der russischen Konzerntochter festgestellt, dass intern mehr zeitliche Puffer eingeplant werden sollten, um unvorhergesehene Probleme rechtzeitig zu beheben:

„[...] man hat ja von denen [globales Implementierungsteam] Deadlines, dann hat man seine internen Deadlines, dass man da sich vielleicht selber auch noch mal mehr Puffer einräumt für irgendwelche nicht vorhersehbaren Sachen, dass man die lösen kann.“ (B3\_182\_00:51:59)

Als größte Herausforderung des Transferprozesses gilt den Mitarbeitern der russischen Konzerntochter die lokale Anpassung des Systems. Neben der *Compliance* wurde die Benutzerfreundlichkeit des neuen Tools als ausschlaggebend betrachtet, denn letztere könne die Motivation zur Anwendung steigern. Wäre das neue Tool weniger nutzerfreundlich als das alte, würden die Mitarbeiter es nicht anwenden. Gleichzeitig war eine Herausforderung, die Notwendigkeit der lokalen Anpassungen dem Mutterkonzern mitzuteilen (umgekehrtes *Sensegiving* wie im Fall von Indien), weil das Ziel des Transfers die Implementierung des Standards möglichst ohne Anpassungen war:

„[...] gleichzeitig war es auch ein Verhandlungsprozess gerade bei den Anpassungen, die gerade spezielle lokale gesetzliche Regelung berücksichtigen mussten, weil da kommt dann vom globalen Team, wenn man [...] nicht das Verständnis hat für den Markt, die denken so, was fragt ihr denn nach, was, Entschuldigung, was ist denn das für ein Quatsch, sagen wir das mal so. Und die versuchen dann natürlich ihre Interessen auch zu vertreten, die wollen es natürlich so einfach wie möglich, so wenig Anpassung wie möglich, es ist auch verständlich, wir sagen aber gleichzeitig, wir haben unsere Meinung, wir brauchen das so und so basierend einfach auf den gesetzlichen Regelungen, die hier existieren, oder gleichzeitig einmal gesetzliche Regelungen und einmal, wie ich gesagt habe, wenn wir es nicht so machen, es ist einfach nicht userfriendly. Und dann macht es auch keinen Sinn, dieses neue Modul, was ja besser sein soll, für die Mitarbeiter einzuführen, wenn es deren Leben verschlechtert.“ (B3\_176\_00:46:43)

“[...] der russische Markt oder die russischen Gesetze manchmal, man kennt es einfach nicht aus seiner Umgebung und deswegen man hat kein Verständnis dafür, und man muss halt Überzeugungsarbeit leisten und sagen, nein, das ist wirklich so. Das bis zu Auszügen aus Gesetzestexten. Und dann ok, wir brauchen das. Wir versuchen schon das Mindeste, also nur die Mindestanforderung zu machen, wir brauchen jetzt nicht noch extra irgendwelches Nice-to-have, das super-duper ist, aber wir sollten schon im Rahmen des Gesetzes und, dass es auch für die Mitarbeiter userfriendly ist, schon alles tun, was wir können. Und das waren halt dann [...] vor allem natürlich auch dann Meetings, wo man das diskutiert hat.“ (B3\_176\_00:48:46)

Im globalen Implementierungsteam galt Russland als ein kompliziertes Land für die Implementierung wegen der stark abweichenden gesetzlichen Regelungen:

„There are very specific requirements, the government rules or the legal rules are not really prepared for digital age, let's say, so, it is not very flexible in what is acceptable and what is not, as well as the, as I told you, we had to translate the output, which was fairly difficult, we have some specific posting rules, which are not even now not yet fully implemented, because it is still work in progress, so, that was one of the most difficult countries, I would say.“ (B8(2)\_58\_00:28:57)

### ***Primäre Vorbereitung in der russischen Konzerntochter B***

Die Mitarbeiter der russischen Konzerntochter haben die Anforderungen der Umfrage-Matrix bei den Spezialisten gesammelt und dem globalen Implementierungsteam zurückgeschickt.

Bevor die Innovation in Russland gestartet werden durfte, waren bestimmte gesetzliche Anforderungen zu erfüllen, wie z. B. die lokale Aufbewahrung der Daten und eine andere Verschlüsselung der Daten (Rekontextualisierung der Ausführung – Zuschneiden):

„[...] bevor es auf dem russischen Server auch gespielt werden durfte, und auch offiziell angeboten wurde, und auch von uns verwendet [werden] durfte, musste man gewisse Zertifizierungsanforderungen erfüllen, wie es aber auch ähnlich in anderen Ländern der Welt wäre. Also die Daten müssen zum Beispiel lokal gespeichert werden, und so weiter, und so fort. Die Daten müssen in einer gewissen Weise verschlüsselt werden, das muss dann vom russischen Kommunikationsministerium zertifiziert werden.“ (B5\_108\_00:23:17)

Zudem waren mehrere Anpassungen erforderlich. Russische Steuerbehörden verlangen, dass alle Berichte der Reisekostenabrechnung ins Russische übersetzt werden bzw. auf Russisch erstellt werden. Das globale Team hat das Reisekostenabrechnungstool und ebenso auch einige Berichte, die aus dem System gezogen werden, vollständig ins Russische übersetzt. Neben gesetzlichen Anforderungen erhöhte das auch die Benutzerfreundlichkeit des Tools:

„[...] das Tool ist auf Russisch und, also es war alles auf Englisch und wurde dann aber auch übersetzt ins Russische.“ (B3\_88\_00:22:58)

„Auch das ist wieder eine Anforderung der russischen Steuerbehörden, dass sie eben sagen, oder dass sie zumindest die Anforderung stellen können, dass [...] nur das steuerlich abziehbar ist in Russland, was auch in russischer Sprache dokumentiert ist.“ (B5\_27\_00:03:46)

“Einmal wir brauchten es auch für die Dokumente, dass die Dokumente sich richtig generieren, und gleichzeitig auch für die Mitarbeiter, dadurch, dass es ja jedoch in Russland viele User sind, also keine kleine Entity ist, macht es dann auch schon Sinn, das System zu übersetzen.“ (B3\_92\_00:23:55)

„Das ist für die Mitarbeiter gemacht worden, weil das Tool an sich halt unterliegt nicht den gesetzlichen Regelungen, das ist mehr eine Vereinfachung für die Mitarbeiter, es geht also, was die steuerliche Ansatzbarkeit angeht, oder Abziehbarkeit angeht, da geht es wirklich um den Report selbst.“ (B5\_31\_00:04:54)

Weitere kleine Korrekturen in der Übersetzung haben die lokalen Mitarbeiter vorgenommen. Eine Übersetzung (nicht angepasst an die Prozesse und Strukturen im Unternehmen B) existierte bereits vor der Implementierung des Tools in der russischen Konzerntochter wahrscheinlich wegen der Einführung dieses Produktes auf dem russischen Markt. Daher musste nur eine unternehmensspezifische Übersetzung durchgeführt werden.

Wegen der lokalen gesetzlichen Anforderung in Russland, Dokumente in Papierform aufzubewahren, wurde das Tool um eine Funktionalität erweitert (Rekontextualisierung der

Ausführung – Kopplung), die es ermöglicht, die ausgefüllten Dokumente aus dem System auszudrucken, damit die Verwendung des Tools benutzerfreundlich ist:

„Gesetzliche Unterschiede gibt es halt zum Beispiel bei den bestimmten Dokumenten, die man nachweisen muss, von Reisekosten. [...] und das gilt auch für die ganze SIC-Region, dass du halt bestimmte Dokumente, du brauchst eine Trip-Order, du brauchst diesen Advanced Report, der ausgefüllt werden muss, es ist nicht einfach so, dass man im System sich das abrechnet, sondern du brauchst auch noch Dokumente, die man ausdruckt, die man unterschreiben lässt. Und das musste halt angepasst werden im System, dass auch diese Option zur Verfügung steht, dass halt die Mitarbeiter das nicht manuell machen müssen, sonst das wäre halt eine Doppelarbeit. Das, was im System ausfüllen, abrechnen, sozusagen, und dann diese Daten noch mal manuell zum Beispiel in Excel oder in Word einfügen müssen, um dann auszudrucken und unterschreiben zu lassen, weil wir brauchen das Papier, wir sind per Gesetz verpflichtet, wir brauchen halt leider diese Dokumente, deswegen gibt es kein Drumherum, und da war halt, das war die Challenge dann auch für das System, dass man das auch im System integriert, dass diese Dokumente auch aus dem System gedruckt werden können und nicht mit den Daten, die der Mitarbeiter in dem System halt ausgefüllt hat. Dass es halt keine Doppelarbeit gibt. Sondern man füllt in dem Reisekostenabrechnungstool, man hat eine Abrechnung und kann dann auf *Print* drücken und dann kommen die Dokumente aus dem System raus mit den Daten [...]“ (B3\_78\_00:19:56)

Dieses hat darüber hinaus zur Anpassung des begleitenden Prozesses geführt:

„[...] also wir müssen ja auch die Originaldokumente einsammeln, also die Leute machen zwar diese ganzen Reports online im System, aber wir brauchen trotzdem von denen ein Original, also von diesen mandatory travel documents gleichzeitig auch die ganzen Quittungen, die brauchen wir im Original, die müssen wir halt aufbewahren für die Steuerbehörden, für ein Paar andere Behörden glaube ich sogar auch noch. Und wir haben halt einen Prozess, wie wir kontrollieren, dass die Mitarbeiter auch wirklich uns die Originale angeben [...]. Deswegen haben wir einen Prozess implementiert, dass sie die abgeben müssen, und es wird auch im System getrackt, sozusagen, und ein Mitarbeiter ist halt zuständig für dieses Tracking. Also die geben es ab, man kann es sich so vorstellen, es ist ein Barcode oben drauf auf den Dokumenten, Mitarbeiterin kontrolliert alles, sind die Originale da und sendet den Barcode dann, wenn alles gut ist, nimmt den Barcode-Reader, klickt und im System ist es sozusagen das Signal, alles ist ok. Und so können wir halt nachverfolgen, wenn jemand irgendwas uns nicht submitted hat. Und da in dem Prozess haben wir auch gemerkt, dass wir die Reihenfolge bisschen ändern müssen.“ (B3\_124\_00:34:46)

Nicht alle von der russischen Konzerntochter erwünschten Anforderungen wurden genehmigt. Deshalb hat organisationsbezogene Rekontextualisierung (Anpassung des Prozesses) stattgefunden, um die Organisation für die Einführung des neuen Systems vorzubereiten. Damit technische Kompatibilität bei der Übertragung der Daten zwischen den Systemen im Unternehmen und dem neuen Tool gewährleistet ist, sollte ein Zwischenprozess eingeführt werden:

„[...] jetzt speziell bei dem Tool einige Prozesse mussten angepasst werden, [...] das hat auch mit der Integration in [...] unser ERP-System zu tun, dass das neue Tool die Integration bisschen anders ist, und deswegen müssen einige Kollegen, also damit die Daten nachher richtig transferiert werden, noch einen Zwischenprozess haben sie drinnen, sozusagen. Also da gab es schon eine Prozessanpassung, dass nachher auch die Buchhaltung stimmt, [...] dass das alles richtig gebucht ist.“ (B3\_130\_00:37:22)

Die Automatisierung des Eintragens des richtigen Wechselkurses, um die die russische Konzerntochter wegen der abweichenden gesetzlichen Anforderung in Russland bat, wurde abgelehnt, weil dann eine teure Entwicklung für nur diesen Standort notwendig gewesen wäre (keine Rekontextualisierung – Übernahme). Also musste ein Workaround dort gebildet werden, um den Prozess manuell und nicht automatisch durchzuführen:

„Eine Änderung, die wir angefragt haben, weil sie bis jetzt ein bisschen so workaround ist, die wurde dann global abgelehnt, weil bis jetzt es einfach nur wir angefragt haben und dann so keiner, man müsste halt zusätzlich entwickeln.“ (B3\_160\_00:43:39)

„[...] also ich erinnere mich, eins der größten Probleme war, dass eben global und das Tool dann generell als Standard eine andere Logik hat, was die Umrechnung von Fremdwährung in Rubel angeht, weil das generell einfach global gemacht wird, in dem Report im System freigegeben wird, dann wird das entsprechende Datum genommen, oder ich bin mir nicht ganz sicher, wenn der Report eingegeben wird. In Russland ist es aber so, dass der Wechselkurs genommen wird vom Tag der Genehmigung des Managers, und das hat natürlich zu gewissen Problemen geführt, dass man das nicht automatisieren konnte, sondern der Mitarbeiter muss jetzt manuell dann diesen Kurs nachtragen. Das war theoretisch meine Entscheidung, aber de facto hat man mir gesagt, gibt es dafür keine lokale Lösung und wird es auch nicht geben und lässt sich nicht lösen, daher mussten wir es dann so akzeptieren, ja? Also ich hätte jetzt quasi die Möglichkeit gehabt zu sagen, ich eskaliere das jetzt auf die globale Ebene und mache da einen riesen Topf auf, und im Endeffekt haben wir es dann aber so akzeptiert, wie es war.“ (B5\_39\_00:06:33)

„Es ist halt nicht das ideale, es funktioniert auch, aber es beinhaltet ein bisschen manuelle Arbeit, und wir wollten es halt automatisch haben, es hätte aber zusätzliche Entwicklung, und bis jetzt ist es sozusagen, der Business-Case hätte sich nicht gerechnet. Also Kosten-Nutzen, ist halt immer eine Kosten-Nutzen-Frage.“ (B3\_168\_00:44:38)

„Hätte es die ganze Welt gebraucht, wäre es was anderes.“ (B3\_170\_00:45:07)

Nachdem das Testsystem konfiguriert worden war, wurde das Tool lokal getestet, um zu prüfen, ob alle notwendigen Anpassungen vorgenommen worden sind. Während des Tests wurde das Tool weiter modifiziert, vor allem, damit es benutzerfreundlicher wird:

„[...] nach dem Planning hatten wir das [...] schon das Testing, wo wir dann [...] schon ein Testsystem hatten und geguckt haben, ob all die Settings, die wir davor bestimmt haben, also es gab halt viel Analysen, Matrizen, was brauchen wir vom Legal-Standpunkt, was brauchen wir vom Tax-Standpunkt, was brauchen wir vom Accounting-Standpunkt, wie muss es integriert werden mit unserem [...] System, also mit unserer Buchhaltung und so weiter und so fort. Das war halt alles in dem Planning. Und dann [...] haben wir dann halt schon speziell getestet: Wurde das auch alles so umgesetzt von den Entwicklern, basierend auf der Matrix, die wir definiert haben? Gleichzeitig sind bei dem Testing hat man natürlich auch noch mal diese Situation schon langsam, dass man ein Gefühl davon kriegt, ok, hier könnte man noch anpassen, weil das System auch den Mitarbeiter sehr gut guiden kann einfach mit Warning-Message, mit Error-Message, hier musst du das ausfüllen, hier bitte attach this. Und manchmal kamen auch so Ideen beim Testen, was wäre noch besser, sozusagen, das wurde dann auch adaptiert während der Testphase, die ging, glaube ich, einen Monat [...].“ (B3\_56\_00:10:18)

An den Tests waren mehrere lokale Mitarbeiter beteiligt, um hinlänglich Expertenwissen einzubinden und eventuelle weitere Anpassungsbedürfnisse festzustellen:

„Also bei dem Testing habe ich zum Beispiel teilgenommen, Mitarbeiter in Russland, gleichzeitig unsere, wie sagt man richtig, Auditoren wahrscheinlich, also die Mitarbeiter, die dann diese Reisekostenabrechnung prüfen, ob doch alles im Compliance mit unseren Guidelines und so weiter, die dann die Richtigkeit der Abrechnung prüfen, die waren auch in diesen Calls und haben mitgetestet, sodass man halt, was ich meinte, wo man dann das System auch dann anpassen konnte nach zusätzlichen Bedürfnissen, die während des Testings aufgekommen sind.“ (B3\_70\_00:16:35)

Die lokalen Verantwortlichen, die in die Tests einbezogenen Mitarbeiter und das globale Implementierungsteam kommunizierten miteinander auf Englisch. Die Englischkenntnisse der russischen Mitarbeiter galten als ausreichend. Allerdings konnten sich nicht alle in den Meetings Anwesenden vor allem über technische Besonderheiten auf Englisch verständigen. Dann haben andere Kollegen gedolmetscht, um Missverständnisse zu vermeiden (B3\_66\_00:15:14).

Auf Wunsch der lokalen Auditoren, die mit dem Buchungsprozess vertraut sind, hat beim Testen Rekontextualisierung der Ausführung stattgefunden (Zuschneiden). Da die Mitarbeiter erfahrungsgemäß häufig vergessen, bestimmte Dokumente anzuhängen, wurden entsprechende Warning Messages hinzugefügt:

„Zusätzliche Bedürfnisse, zum Beispiel, unsere Auditoren haben gesagt, sie wissen halt, Mitarbeiter, wenn sie halt diese Reisekostenabrechnung machen, machen immer wieder hier Fehler, oder vergessen immer hier, die müssen noch ein Dokument anhängen, also brauchen noch eine Bestätigung. Und unsere Auditoren haben halt viel mehr ein Gefühl dafür, oder halt Mitarbeiter, die dieses Reisekostentool benutzen, sagen, ok, hier ist es nicht unbedingt userfriendly, und dann haben wir zum Beispiel eine Warning-Message eingeführt, die dann immer aufblinkt und dem Mitarbeiter sagt, so, sozusagen, noch mal die Instruktion, bitte hängt hier das und das Dokument an.“ (B3\_72\_00:17:48)

Solche Möglichkeiten der Einführung von Warning-Messages sind im System vorgesehen, allerdings ist lokal zu regeln, wann und wie solche Funktionalitäten verwendet werden. Laut Auskunft der Mitarbeiter der russischen Konzerntochter sind solche Anpassungen für weitere Länder, vor allem Europa, nicht relevant, weil dort Dokumente nicht in Papierform eingereicht werden sollen, sondern die Abrechnung digital verläuft:

„Russland, weißt du, es ist sehr bürokratisch, du brauchst viele Dokumente zum Nachweisen, wenn das nicht gilt, dann brauchst du hier noch was, und so weiter. Das sind halt so eine Fälle, wo ich glaube, [...] [solche] Fragen kommen in anderen Ländern, grade in Europa, gar nicht auf.“ (B3\_74\_00:18:31)

#### ***Finale Vorbereitung in der russischen Konzerntochter B***

Den Tests folgte die Überführung aus dem Test- ins Produktivsystem. Auch anschließend wurden noch Fehler festgestellt, die behoben werden mussten, um die Fristen für den Start der Anwendung des Systems einzuhalten.

Während der finalen Vorbereitung in der russischen Konzerntochter wurden die Informationen zur Einführung des neuen Systems für die Mitarbeiter vorbereitet. Ein Teil der Kommunikation wurde eine Woche vor Einführung des Systems veröffentlicht, um die Mitarbeiter auf diese Änderungen vorzubereiten. Dabei wurde darauf geachtet, die Mitarbeiter zu motivieren, das neue System anzuwenden, aber auch Klarheit darüber zu schaffen, dass das neue Tool unbedingt verwendet werden soll:

„Und für den Go-live wurde halt auch, sozusagen, dann interne Communication vorbereitet, um die Mitarbeiter zu informieren, sozusagen, wir hatten erstmal so eine Spoiler-Communication, sagen wir mal so, wie ein Trailer, weiß ich nicht, in einer Woche, und so weiter, startet unser neues Reisekostenabrechnungstool, wird so und so viel schon im Unternehmen benutzt, covered so und so viele Mitarbeiter mittlerweile und so ein paar kleine Previews, was es kann.“ (B3\_58\_00:12:20)

„Ich habe versucht, die Kommunikation so zu machen, dass wir eben eine möglichst hohe Akzeptanz, beziehungsweise auch ein möglichst hohes Verständnis auch bei den russischen Kollegen erzielen, dass die Entscheidung gefallen ist und jetzt keine Diskussionen mehr darüber gibt, und dass [...] eben auch ab dem neuen Zeitpunkt mit dem Tool gearbeitet werden muss, ja? So sprich, zum einen so ein bisschen Motivation schaffen, auf der anderen Seite eben auch die klare Ansage machen, dass damit jetzt gearbeitet wird und dass die Entscheidung gefallen ist.“ (B5\_45\_00:08:24)

Insbesondere war auf die Motivation der Mitarbeiter in Russland zu achten, weil das Tool dort wegen der von den europäischen abweichenden gesetzlichen Anforderungen (Notwendigkeit der Papierbelege) die tägliche Arbeit nicht wesentlich vereinfachte:

„[...] wir sind ja reine Vertriebsgesellschaft, alle Veränderungen, die jetzt nicht sofort auf den ersten Blick für den Mitarbeiter zum Business-Erfolg beitragen, sie werden erstmal als lästig empfunden, aus dem Grund gibt es so eine generelle Abwehrhaltung. Natürlich muss man dazu sagen, in anderen Ländern, wo das [RKT] so läuft, dass ich Belege einfach nur im Handy fotografiere und dann wegschicke, ist es sicherlich eine Vereinfachung, ja? Hier bei uns im Zwischenschritt, wo immer noch Papierbelege nötig sind, und wo auch der Mitarbeiter immer noch die Sachen bei [...] Scanning Point einreichen muss, ist es natürlich erstmal keine große Vereinfachung, sondern eine Modernisierung und ein Zwischenschritt, dass, wenn irgendwann mal in zwei, drei, vier, fünf Jahren auch das russische Umfeld so weit ist, dass man wirklich auch alles digital machen kann, dass dann erst sich, sozusagen, wirklich Effizienzen einstellen auch für die Mitarbeiter.“ (B5\_47\_00:09:06)

Ausführlich wurde darüber informiert, wo die Schulungsunterlagen und -videos zu finden und was die Vorteile vom neuen Tool sind (*Sensegiving*). Doch unterblieben in der russischen Konzerntochter Präsenzs Schulungen für die Mitarbeiter. Webtrainings wurden organisiert, an denen die Mitarbeiter freiwillig teilnehmen konnten:

“[...] Trainings für Mitarbeiter so nicht, also dass man jetzt Meeting bekommen hat und dann trainiert wurde, und zwar das war im Rahmen dieser Kommunikation. Also die, sozusagen, Go Live minus 1, wo ich erzählt hatte, dass es eine kurze Kommunikation, bald kommt das neue Tool, so und so viele User gibt es schon, und da war noch gleichzeitig so eine useful Links, ihr könnt euch schon mal vorbereiten, hier gibt es Webtrainings, Podcasts, gab es Podcasts? Ich glaube schon. Auf jeden Fall Webtrainings, ganz viele, auch in unserem Portal gibt es halt Gruppen dazu, wo halt die Leute sich schon mal *познакомиться*<sup>7</sup>, also genau vertraut machen konnten.“ (B3\_96\_00:25:16)

## 5. Verwendung und Wartung

Nachdem das System aus der Test- in die Produktivumgebung übertragen und die erste Kommunikation bezüglich des neuen Tools an die lokalen Mitarbeiter verschickt war, wurde das System *live* geschaltet.

In manchen Ländern wurde die Implementierung der Innovation aus verschiedenen Gründen verzögert: entweder, weil noch weitere Tests erforderlich waren, oder, weil den lokal Verantwortlichen zu dem Zeitpunkt ausreichende zeitlichen Kapazitäten fehlten, z. B. aufgrund des Jahresabschlusses:

„[...] da waren mehrere Länder, wo wir eben verschieben mussten, weil sie nicht ready waren oder weil sie eben sagten, [...] wir müssen etwas testen, oder wir müssen erst was anderes machen.“ (B6\_94\_00:23:05)

„Oder eben aufgrund der Bitte des Landes, die sagten, wir sind da nicht fertig, oder jetzt ist Quartalabschluss oder irgendwas, bitte nicht. Und oder Jahresabschluss, und da zerstört bitte meine Prozesse nicht erstmal, sondern schiebt es bitte doch lieber in das nächste Jahr, oder sowas. Es kam schon vor. Es ist auch wichtig, dass man da adaptiv vorgeht.“ (B6\_96\_00:23:29)

Dementsprechend begann die Anlaufphase in diesen Ländern mit einer Verzögerung.

Die Trainingsunterlagen sowie Schulungsvideos waren seit der finalen Vorbereitung den Mitarbeitern stets verfügbar, sodass sie darauf bei Fragen zugreifen konnten. Diese Unterlagen und ebenso Videos hat das globale Implementierungsteam nur auf Englisch produziert.

Im Konzern B ist ein internes Ticketsystem eingerichtet und zudem ein Support-Team verfügbar, um Mitarbeiter bei Weiterentwicklungsvorschlägen und Fragen zum Tool zu

---

<sup>7</sup> „sich vertraut machen mit etwas“ (Rus.)

unterstützen (B3\_132\_00:38:28). Dieses international besetzte Team kann in vielen Sprachen antworten.

### **5.1. Anlaufphase**

Zum Start der Systemanwendung wurde eine *Transition-Period* eingeführt, in der die Mitarbeiter sowohl das neue als auch das alte Tool verwenden durften. So sollten sie die Innovation ausprobieren (Erprobbarkeit der Innovation) und selbst entscheiden können, wann sie genügend Zeit haben, um sich mit dem neuen Tool, den Trainingsunterlagen und den Schulungsvideos zu beschäftigen. Außerdem wurde das tägliche Geschäft nicht gestört, da sich alle Unterlagen für Reisekostenabrechnungen rechtzeitig einreichen ließen:

„Es ist ein Teil des Change Managements, dass man eben Mitarbeitern die Chance lässt, wenn sie ins Zeug kommen, dass sie noch in dem alten arbeiten können und sich erstmal so daran gewöhnen können, das ist eine. Das zweite ist, wir wollten natürlich keine Business-Disruption haben, das heißt also, wenn Umsatz, oder oft ist damit Umsatz [...] ja auch verbunden im Sinne von Weiterverrechnung und sowas, dann wollten wir den Prozess nicht aufhalten, insofern haben wir das erstmal für einen Zeitraum X eben den Mitarbeitern überlassen, sich damit zu beschäftigen.“ (B6\_62\_00:12:59)

Während der dreimonatigen *Transition-Period* wurde kontrolliert, wie viele Mitarbeiter bereits das neue System anwenden. Die Berichte diesbezüglich wurden monatlich den lokalen Verantwortlichen übersandt. War die Anzahl der Nutzer des neuen Tools zu niedrig, sollte erneut zur Umstellung auf das neue Tool aufgefordert werden:

„Also ich habe selber keine Reports, ich kriege aber sehr wohl vom globalen Leadteam, ich glaube, monatlich die Info, was der Adoption Status ist [...]. Und ganz am Anfang war ich dann auch schon mal gebeten für Kasachstan, es war, glaube ich, eine sehr niedrige Rate [...] am Anfang, dass noch mal aktiv zu kommunizieren, dass jetzt bitte gewechselt werden soll.“ (B5\_69\_00:14:03)

„Well, we did check them, [...], it was provided result – what we called adoption rates – were provided to project management and they, if they saw, that certain country or certain company coding not have a satisfying acceptance, which means, that the percentage of users or of claims claimed in the [RKT] versus in the old tool was not good, then they made some measures, such as e-mail communication, they contacted local, locals were contacted, the CFO from the local country was contacted, [...] we tried to find out why this was the case, what was stopping users from using [RKT]. And, you know, [...] maybe there was just explanation of certain functionalities or advertising [RKT] more was enough to increase the adoption.“ (B8(2)\_82\_00:40:09)

In der *Transition-Period* wurden das neue Tool und die Online-Trainings vom globalen Implementierungsteam und den Verantwortlichen in den lokalen Konzerntöchtern beworben, um die Mitarbeiter zur Nutzung des neuen Systems zu motivieren:

„I mean, based on that, of course, we promote more trainings, we promote like marketing of the tool. This is also something, what is part of these three months, let's say, but not that we changed because of any feedback.“ (B7\_132\_00:41:00)

### **5.2. Integration**

Nach der Anlaufphase, die in der Regel drei Monate dauerte, sollten alle Mitarbeiter auf das neue System umgestiegen sein und dieses einwandfrei verwenden können.

Regelmäßig sollten die Mitarbeiter das Tool bewerten, damit ihre Zufriedenheit bekannt war. Mehr Zufriedenheit stärkt die Anwendung des Tools. Nach Auskunft von Mitarbeitern des

globalen Implementierungsteams muss nach der Einführung des Tools dessen Integration begleitet und dessen Ergebnisse regelmäßig ausgewertet werden:

„Also ich denke, ich schaue es mir anhand von den Umfrageergebnissen an, die wir im System auch hinterlegt haben, die wir regelmäßig abfragen, und wir haben im Prinzip so etwa 30–35 Tausend Rückmeldungen erhalten jetzt über den Zeitraum der Implementierung und des Deployments, und da haben wir jetzt mittlerweile ein Rating von [...] 4,2 von 5 Sternen, das – denke ich mal – spricht eigentlich für sich.“ (B1\_182\_00:40:26)

„Das heißt, es nützt auch nichts, wenn man vor Ort erst eben nur die Einführung macht und da eben alles Mögliche erzählt und schult, sondern man muss dranbleiben. Das heißt, man muss auch messen, wie erfolgreich ist das, wie zufrieden sind die Nutzer, und was muss ich tun, im Sinne der Kommunikation und Verbesserung, wenn ich merke, dass die Zufriedenheit einfach nicht so da ist. In jedem Fall aber entsprechend, das sind entscheidende Punkte, dass es betreut wird after the change, Afterbetreuung.“ (B6\_86\_00:20:10)

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Tool ist im Lauf der Zeit gewachsen, da es weiterentwickelt wurde, weitere Schulungsmaterialien ausgearbeitet wurden und sie mit ihm vertrauter sind:

„Das wird über Zufriedenheit gemessen. Also über dieses Tool selber, da kann man das raten, und dann zeigt es eine 5 oder eine 4 oder was auch immer, und dann gibt es da einen Durchschnitt und dann sieht man die Zahl [...]. Und die war anfangs eben, in der Anfangsphase oft eben erstmal auf Grund des Changes und des anderen an Vorgehen etwas niedriger, und jetzt sind wir da eben bei 90% erhalten als Empfehlungsrate [...]“ (B6\_88\_00:20:56)

### ***Anlaufphase in der indischen Konzerntochter B***

Das alte Reisekostenabrechnungstool durfte in der indischen Konzerntochter noch drei Monate nach dem Rollout des neuen verwendet werden, damit die lokalen Mitarbeiter sich an die Innovation gewöhnen konnten und das tägliche Geschäft nicht gestört wurde:

“And then subsequent to that we actually had both the systems in use for the period of time, that people actually had a choice, what they would be more comfortable with [...]” (B2\_51\_00:27:00)

„When we run both the tools for, you know, 90 days, [...] it gave people a lot of comfort saying, ok, if I go to [RKT], I struggle, I do not know, what to do, despite the training, I can always simple back and use the old system at least for 90 days and make my expense claims and my money won't get stuck. I think, that just gave people a lot more comfort and confidence and time, right.“ (B2\_75\_00:39:49)

Während der Verantwortliche der indischen Konzerntochter sagt, die Transition-Phase habe drei Monate gedauert, heißt es aus dem globalen Implementierungsteam, das sei um einen Monat verlängert worden:

„There were exceptions of the three-months-rule, but few exceptions, like India, for example, we accept the legacy tool for more than three months, because we had some requirements there, and also in Germany we kept for more than that. So, exceptional cases and in the vast majority of the cases three months rule was, yes, the standard one.“ (B7\_112\_00:32:49)

Der Grund für die Verlängerung der *Transition-Period* war die geringe Anzahl der Mitarbeiter, die das neue Tool benutzten. Denn sie fühlten sich unsicher bei dessen Anwendung und konnten bei Problemen keinen lokalen Ansprechpartner mehr kontaktieren (was beim vorherigen Tool möglich war – strukturbezogene Rekontextualisierung):

„Because of some, well [...] after implementation and during our check points with the local leadership we saw, that, well this specific requirements, they were not very clear to the users, so, we prepare communications we tried to explain differently, because, as I mentioned, there was a person there in the past, so, this person managed all the exceptions by themselves, so, any problem, this person went to the legacy tool and solved it, but this was no longer possible with [RKT], because it is everything like

globally, and then no interaction with the local side any more. And of course, then it was not very easy to move from that point to the new one, and we saw, that the employees, they are still using the old tool, and [...] because of these new maybe people not understand in the beginning, the new tool and everything, then we decided to stay a little bit more with the old one. [...] the percentage of people, who moved to the new tool, was definitely very low compared with other countries, [...] that's why we decided to stay a little bit more with the legacy tool.“ (B7\_114\_00:33:30)

Trotz einer längeren Gewöhnungs- und Übergangsphase unterblieben signifikante Änderungen im Tool nach Beginn der Anwendung:

„No. Like I said, there was no need. We had to align a couple of policies on that, but very minimal kind of changes based on user feedback and things like that. Apart from that no [...]“ (B2\_67\_00:34:43)

Dementsprechend war der Übergang von der finalen Implementierung zur Anlaufphase in der indischen Konzerntochter hinsichtlich der Rekontextualisierung eher einfach, weil notwendige Änderungen und lokale Anpassungen bereits zuvor durchgeführt worden waren:

„The roll-out firstly was very quick and easy, it was a lot of communication with employees and then we were going. Because the product was already developed.“ (B2\_33\_00:09:57)

### ***Integration in der indischen Konzerntochter B***

Als das Reisekostenabrechnungstool in der indischen Konzerntochter integriert war, verlangte eine Gesetzesänderung Modifikationen des Reisekostenabrechnungstool (innovationsbezogene Rekontextualisierung):

„[...] as we have recent big change in tax law in India GST, [...] about three months ago, and rolled out GST in India, so that had impact on the product as well. So, that is needed certain localization for everyone, us included.“ (B2\_89\_00:49:18)

Dies ist die einzige Anpassung dort während der Erhebung der empirischen Daten.

### ***Anlaufphase in der russischen Konzerntochter B***

Bei Anwendungsstart des Reisekostenabrechnungstools in der russischen Konzerntochter wurden Informationen über das neue Tool und eine Zusammenfassung der Änderungen im Vergleich zum alten Tool und alten Prozessen den Mitarbeitern übermittelt, um sie bei der Anwendung der Innovation zu unterstützen:

„Und dann am Tag des Go-live gab es noch mal eine viel detaillierte Kommunikation mit den wichtigsten Punkten, die man beachten muss, zum Beispiel, in Russland gibt es halt bestimmte Sachen, die sich verändert haben im Vergleich zum alten Reisekostenabrechnungstool, was sozusagen, wie ein kleines Summary der Highlights, so Bullet Points, beachtet das und hier muss das und die Informationen über die Mobile App, gleichzeitig Links zum weiterführenden Material, Trainingsmaterial, Manuals und so weiter und so fort. Das war dann schon an dem Go-live-Tag. Um, sozusagen, die Mitarbeiter auch heranzutasten und auch zu kommunizieren, dass es jetzt was Neues gibt. Es ist ja auch immer noch ganz wichtig zu kommunizieren.“ (B3\_58\_00:12:20)

Firmeninterne Kommunikation pries erneut die Vorteile des Tools, um die Mitarbeiter zur Nutzung des Tools zu motivieren, und wies auf Schulungsmaterial und die Leitfäden hin:

„Und dann zum Go-live, an dem Tag gab es noch mal diese große Kommunikation, wo wirklich noch mal gerade in Russland viel gehighlightet wurde, worauf geachtet werden muss, [...] aber auch auf die [...] [Vorteile] hingewiesen wurde, wie zum Beispiel, dass es jetzt so eine mobile App gibt, und wie man auch die mobile App finden kann, wie man sie sich runterladen kann. Und da war auch noch mal diese ganzen useful Links wiederholt, wo wieder Webtrainings sind, es gibt ein Manual, auch ein extra Manual, es gab auch zu dem vorigen Reisekostentool, da gibt es halt ein großes Manual im Portal, wo man auch gucken kann, wo Schritt für Schritt, sozusagen, mit Screenshots verschiedene Cases, wie man das System benutzen soll, und auch die Kontaktadresse, weil wir haben auch ein Center, ein Travel-

Interaction-Center, das dann halt, wenn Mitarbeiter Fragen haben, wo sie sich wenden können, um damit Support zu bekommen.“ (B3\_96\_00:25:16)

Mitarbeiter, die es noch nicht kannten, haben das neue Tool zunächst nur widerwillig angenommen, was sich durch die Resistenz gegenüber Veränderung erklären lässt. Doch haben die, denen es bereits bekannt war, die Veränderung positiv aufgenommen:

„Gleichzeitig einige Mitarbeiter, die das Tool schon kannten, die waren begeistert, dass wir es eingeführt haben, bei anderen ist es halt einfach immer dieses erstmal sich daran gewöhnen an was Neues; Neues wird erst abgestoßen als schlecht, ob man es kennt oder nicht, ohne Unterschied, ob man es überhaupt schon benutzt hat.“ (B3\_46\_00:07:07)

Auch in der russischen Konzerntochter gestattete das globale Projektteam eine Phase von drei Monaten, in der gleichzeitig das alte und das neue Tool benutzt werden durften (B3\_50\_00:08:45).

Die Schulungs- und Informationsunterlagen für die russischen Mitarbeiter vom globalen Implementierungsteam wurden zunächst nicht ins Russische übersetzt, obwohl das nicht grundsätzlich ausgeschlossen wird:

„Also ich habe bis jetzt keine Beschwerden gehört ehrlich gesagt, [...] wir sind jetzt in dieser Transition-Period, dass man so Gefühl kriegt, Feedback bekommt, was sind für Probleme, was sind für Issues, und dann mal gucken, basierend darauf überlege ich noch, ob ich das Manuel auch auf Russisch übersetzten lasse.“ (B3\_102\_00:27:24)

Es galten die Englischkenntnisse der Mitarbeiter hier als ausreichend für das Verstehen der Schulungsunterlagen. In der Anlaufphase (*Transition Period*) konnten sich die lokalen Mitarbeiter an das globale Support-Team oder an die lokal Verantwortlichen bei Fragen wenden. Dabei zeigten sich weitere Anpassungsbedürfnisse:

„[...] einige der Fragen sind wirklich Fragen, wo man nie dran gedacht hat, also wirklich so Issues, wo man denkt ok, haben wir nicht daran gedacht, weil es einfach schon so spezifisch ist. Das ist halt das Gute an so einer Transition-Period, dass man halt noch Zeit hat, anzupassen, sagen wir das so. Weil während der Test-Periode, während der Planung, während der Tests man kann nicht jeden Case voraussehen. Manchmal gibt es halt einfach so kleine Sachen, die hatte man gar nicht im Kopf, die kommen dann erst, wenn es wirklich operativ im Prozess ist.“ (B3\_108\_00:29:58)

Anpassungen in der Anlaufphase betrafen zumeist Fehler, die vor allem bei der Übertragung aus dem Test- in das Produktivsystem auftraten:

„Nur wenn wir jetzt Fehler finden. Also eigentlich so das System, wie es läuft, läuft, außer wenn wir jetzt sehen, ok, da ist ein Fehler drin, den korrigieren wir.“ (A3\_120\_00:33:46)

„Also vielleicht, weil wir übersehen hatten oder [...] wir hatten halt die Testphase, nach der Testphase geht es vom Testsystem ins Produktivsystem, also es wird sozusagen übertragen, von einem in *produktiv*. Und bei dem Transfer von *test* auf *productive* habe ich gesehen, hatten wir auch ein paar Fehler. Also einige Sachen wurden nicht übertragen. Und die habe ich dann gesehen und dann gesagt, ok, hier muss korrigiert werden, im Testsystem, ich weiß das Testsystem, das war alles ok. Es war hoch und runter geprüft und diskutiert und gelöst, und dann sieht man auf einmal, dass auf einmal das im Produktivsystem nicht mehr existiert. Und so eine Anpassung machen wir natürlich jetzt noch, wenn wir sie sehen.“ (A3\_122\_00:33:56)

Prozesse wurden in der russischen Konzerntochter in der Anlaufphase angepasst, weil häufig Fehler im Prozess festgestellt wurden. Da nach russischem Recht die physischen Originalbelege bei der Reisekostenabrechnung eingereicht werden, wurde der begleitende Prozess angepasst. Allerdings zeigte sich in der *Transition-Period*, dass den Mitarbeitern

diesem Prozess Fehler unterlaufen. Deshalb wurde eine Rekontextualisierung des begleitenden Prozesses zum Einreichen und zur Kontrolle der Unterlagen eingeführt, um den Prozess zu optimieren und die Fehlerwahrscheinlichkeit zu reduzieren:

„[...] wir haben mitgekriegt, manchmal funktioniert der Barcode wieder nicht so, wie wir wollen, aber einmal gibt es ein Problem auf Mitarbeiterseite, dass er einfach nicht gedrückt haben *Senden*, und manchmal gibt es halt zu viele Rückfragen noch von unseren Auditors, sodass es besser ist, dass die Mitarbeiter erstmal die Originale bei sich behalten und dann besser uns abgeben, wenn die Auditors schon gesagt haben, alles ist ok. Nicht dass dann ist Dokumente abgegeben, aber ne, dann müssen wir doch noch, also einfach die Reihenfolge geändert, wir dachten, wir könnten es parallel machen, aber wir hätten nicht gedacht, dass immer wieder bestimmte Rückfragen kommen von den Auditors, sodass das eher machen nicht parallel, sondern hinter einander.“ (B3\_128\_00:36:34)

Mitarbeiter der russischen Konzerntochter glaubten, es werde eine größere Herausforderung, auch nach der dreimonatigen Umstellungszeit sämtliche Kollegen von der Nutzung des neuen Tools zu überzeugen. Denn der relative Vorteil der Innovation sei für sie nur gering, und die Umstellung auf das neue Tool verlange zusätzliche Arbeit:

„Ich glaube, ehrlich gesagt, die größte Herausforderung wird sein, wenn [wir] das alte System abschalten, dann auch den letzten 40 bis 50%, die im Moment noch das alte System nutzen, zu erklären, dass wir jetzt wirklich auf das neue System umstellen, aus den eben genannten Gründen, dass für die Mitarbeiter unter Umständen sich nicht viel ändert, [...] [sie müssen] sich an das neue System gewöhnen [...] ohne große Vorteile daraus zu haben. Und das ist natürlich in einem gewissen Maße eine Challenge, ja? Auf der anderen Seite ist dann eben [Unternehmen B] und man kann sagen, du arbeitest bei [Unternehmen B], also musst du dich an die globalen Standards halten, und dann musst du manchmal mit solchen Sachen klarkommen, aber das wird für mich noch mal so ein kleines Highlight werden, bis wir dann wirklich auch den letzten umgestellt haben, und die letzten Prozesse, sozusagen, abgetügelt haben.“ (B5\_63\_00:12:32)

„Aber ich glaube, wie gesagt, die größte Challenge wird jetzt noch mal sein, wenn wir de facto umgestellt haben, und wirklich alle das benutzen, erst dann hat man auch den aussagekräftiges Feedback, weil die, die sie jetzt nicht benutzen wollen, und auch später vielleicht Probleme machen, die sind ja, die es jetzt im Moment aufgrund der Transition-Period noch nicht benutzen.“ (B5\_81\_00:16:56)

## **6. Weiterentwicklung**

Manches, was in der Implementierungsphase als wünschenswert ermittelt und auch genehmigt wurde, wurde erst später tatsächlich entwickelt und implementiert. Dies ist zum Teil auch nach der Implementierung und Integration des Tools geschehen.

Außerdem wurden weiterhin die Mitarbeiterumfragen bezüglich deren Zufriedenheit mit dem Tool durchgeführt. Die Mitarbeiter haben eine Möglichkeit, sich Änderungen zu wünschen, die von den Verantwortlichen des Mutterkonzerns ausgewertet und entweder genehmigt oder abgelehnt werden:

„Also Mitarbeiter dürfen sich immer Veränderungen wünschen, wir haben da einen entsprechenden Kanal, in dem diese Veränderungen aufgenommen werden, darüber hinaus regelmäßige Abfragen im System, wie zufrieden die Personen sind, und durch entsprechende Diskussionen im Vorfeld kannte man ja auch notwendige Veränderungen oder vermeintlich notwendige Veränderungen, die man dann auch entsprechend angenommen hat, mit der Entwicklung besprochen hat, und dann auf eine entsprechende Zeitleiste gelegt hat, auf die man dann einfach warten muss, bis diese Sachen entwickelt sind, und dann reif für die Implementierung. Aber ansonsten auch für die Zukunft es gibt einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, und der ist letztendlich sehr stark auf die Mitarbeiter ausgerichtet.“ (B1\_150\_00:34:30)

„We have like different ways to receive feedback from the users. So, we do have like a survey in the tool, where they can provide like immediately feedback and some kind of idea, if they want. We also have this normal survey, we do not for the tool in specific, but for the [...] process [...], so this is once

per six months, if I remember correctly, and then the employees can provide also some comments and suggestions, and we do have like a formal way for all the employees to provide their ideas to the process and tools, that we have, what we call idea management. [...] and we collect it and we evaluated all if these ideas in the group [...] We checked, is it real a need, or is it just a wish or so on, something like that. [...] We create some entries, like a list for the development team. [...] we are always improving what we are doing, and there are definitely good ideas, we got very good ideas from these sources. [...] we ask and put in the list for the development team of [RKT] to implement it. [...] this is in a global and also country-specific level, let's say. Because, of course, if we have a specific requirement only for India, but then you have something to improve there, of course, it is only related to India, but we also have like change or suggestions of changes in a global level.“ (B7\_136\_00:42:37)

Das Reisekostenabrechnungstool wird wie jedes andere System auch im Prozess der Nutzung weiterentwickelt:

„Es ist wie jedes System, entwickelt sich weiter, aber es ist fest installiert. [...] grundsätzlich wird das System ja immer weiterentwickelt, weil ja auch dort immer noch Möglichkeit bestehen, wo man vielleicht noch eine neue Anbindung machen kann oder neue Möglichkeiten findet, es dem Endanwender halt auch leichter zu machen, ihn zu unterstützen bei seinen Aktivitäten rund um die Reise.“ (B1\_146\_00:32:23)

Die Entscheidungen zur Weiterentwicklung hat der Mutterkonzern getroffen. Die meisten Änderungen in diesem Rahmen (meistens Rekontextualisierung der Ausführung – Zuschneiden) sollen das Tool benutzerfreundlicher machen:

„I would say, that [...] to make [...] the tool user friendly, yes? So, not that we have like a real issue, I am thinking about examples now, so, if, for example, now we display days of the [XXX] of the trip, but people, they think, it is easier for them to recognize the trip, if we put the day, they really travel, so, this type of ideas, to make the user life better and easier and the tool easier to consume.“ (B7\_140\_00:45:36)

Zudem sind stetig Anpassungen wegen neuer gesetzlicher Vorgaben in den Ländern oder wegen der Richtlinien in den einzelnen Konzerntöchtern erforderlich. Das Tool wird weiterentwickelt und erhält neue Funktionalitäten (Kopplung). Darüber hinaus werden Fehler, die festgestellt werden, behoben:

„Well, you have changes, [...] the tool is never finished, never closed, right? So, you have changes, which are coming from changes in the regulations [...]. So, these are changes, which are happening like continuously or yes, you know, every half a year or every year there are changes to mileage rates, embracement rates and stuff like that, so, this is ongoing. Then there are changes to a policy, that, you know, some country have adjustments to their travel policy, so, this needs to be reflected. Another thing is that [...] the [RKT] is also living tool, so it is being developed, so, there are new functionalities [...] or current functionalities are adjusted, so, we are looking, if the adjustment is for better or worse or what is the effect on us, so, this is happening as well. And then there are adjustments like that people [...], who is responsible for travels says, that something is not working well and they want to have change, I do not know, the adjustment in what is allowed or what is not, you know, new expense type, adjustment to deal codes, etc. So, there is many things, which are kind of happening here.“ (B8(2)\_62\_00:31:55)

#### **4.2.2. Vergleich der Implementierung in der indischen und der russischen**

##### **Konzerntochter B**

Insgesamt ließen sich Daten zum Transferprozess in Konzern B von der Phase der Entscheidung, die Innovation einzuführen, bis zur Phase der Weiterentwicklung erheben. Abbildung 17 fasst die Implementierung im Konzern B zusammen und stellt sie schematisch dar.

Der Verlauf wurde im Konzern dokumentiert. Bei den Interviews konnte beobachtet werden, dass der genaue Verlauf des Projektes selbst verantwortlichen Mitarbeitern des globalen

Implementierungsteams nicht mehr genau erinnerlich war. Einige konnten z. B. Reihenfolge und Logik der Implementierungswellen nicht mehr genau wiedergeben:

„Soviel ich weiß, sind wir erstmal mit einem kleinen Piloten gestartet, die Schweiz glaube ich, [...] ist schon bisschen länger her, also mit dem kleinen Piloten und dort eben das getestet und danach sind wir nach den Größen und Komplexität vorgegangen, und haben entsprechend die Wellen, diese acht - neuen Wellen gewandelt. Komplexität, Größe, Masse, am Ende des Tages.“ (B6\_20\_00:02:11)

„Es [Pilotland] war ein Freiwilliger. Also [...] oft eben wir fragen in die Runde auf der einen Seite, und auf der anderen Seite geht es natürlich darum, [...] es muss natürlich auch die Größe haben, und es muss irgendeinen Support vom Management dort haben. Und von daher ist es genau in dem Fall so auf Schweiz gefallen. Der Schweizer CFO hat gesagt, ich möchte dabei sein, ich möchte jetzt auch beeinflussen können, also das zweite, und aber das war ein erfolgreicher Ansatz.“ (B6\_40\_00:06:21)

„So in der Richtung, am Schluss wurden sie [Länder der Implementierung] ein bisschen, vielleicht exotischer einfach, weil es eben viele Länder waren, die eben klein und mit kleineren Sachen einfach.“ (B6\_24\_00:03:23)

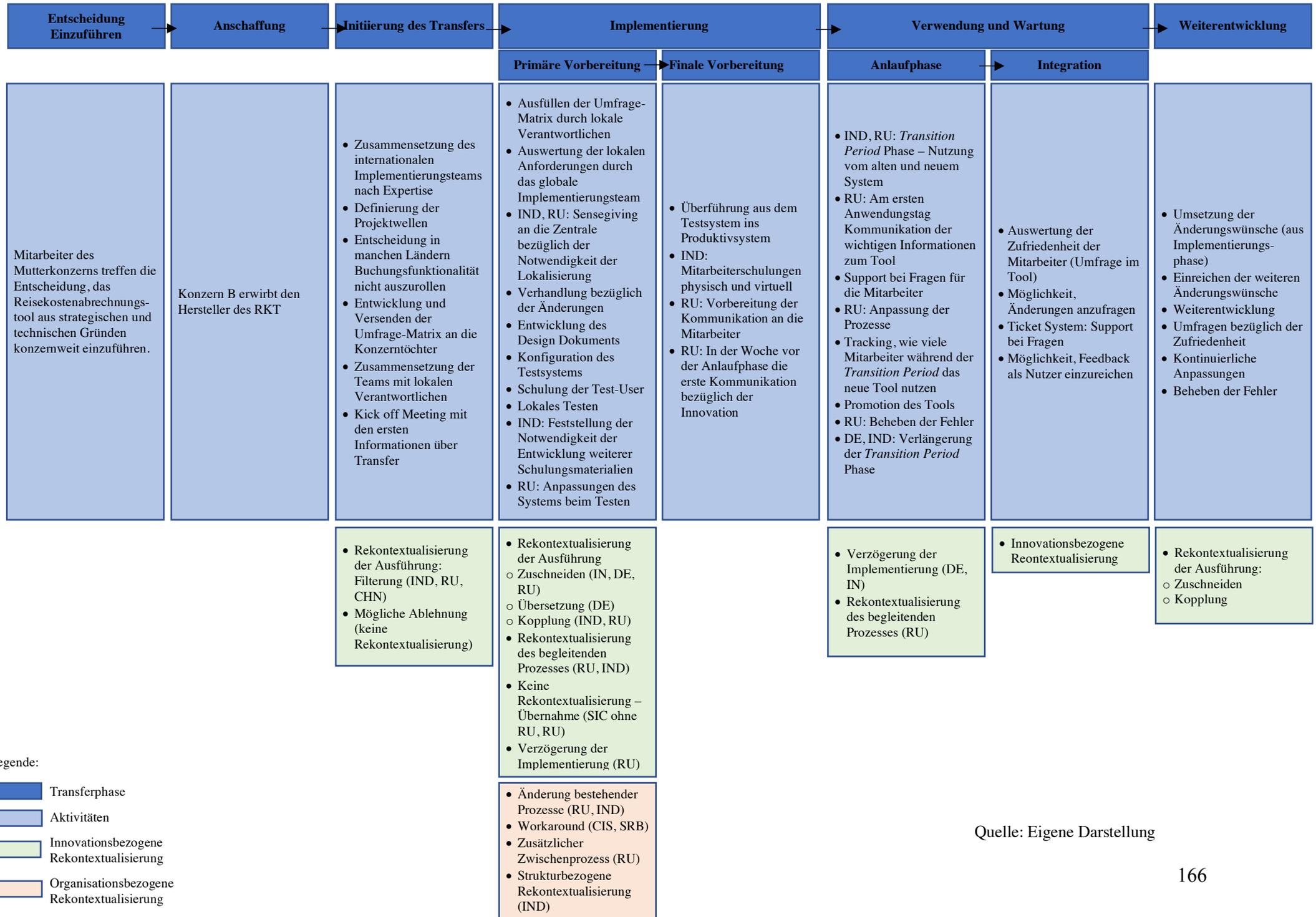
Tatsächlich fand die Implementierung in der Schweiz erst in der zweiten Implementierungswelle statt (zu den Gründen für die Wahl der USA, Irlands und Tschechien vgl. Abschnitt 4.2.1.). Die exotischen Länder wurden ebenfalls am Anfang des Projektes einbezogen (z. B. Neuseeland in der zweiten Implementierungswelle, Katar in der dritten und Taiwan in der vierten). Bei der Auswertung des Projekts sowie der Planung von weiteren auf Basis dieser Erfahrungen ist dessen genaue Dokumentierung unverzichtbar, weil die tatsächliche Reihenfolge nicht genau in Erinnerung bleibt und mehrere unterschiedliche Personen in das Entscheidungstreffen einbezogen sind.

Weder die indische noch die russische Konzerntochter wurden in die Entscheidung, das Reisekostenabrechnungstool konzernweit zu implementieren, einbezogen, sondern nur vom internationalen Projektteam über die geplante lokale Implementierung informiert. Beide Konzerntöchter sind keine kleinen Konzerntöchtern. Signifikant mehr Mitarbeiter sind in Indien beschäftigt. Deshalb wurde die Implementierung in Indien zu Beginn des Projektes durchgeführt. Russland wurde hingegen dank spezifischer gesetzlicher Anforderungen, die stark von den europäischen abweichen, ans Ende des Projekts gesetzt.

Die Implementierungen in beiden Ländern galten dem international dafür verantwortlichen Team als herausfordernd. Allerdings war die Rückmeldung eines Prozessmanagers der Muttergesellschaft widersprüchlich. Zum einen hat er die Implementierung in Indien als nicht sonderlich schwierig bezeichnet, zum anderen hat er behauptet, dass es keine Abweichungen vom Projektplan gab, die nicht durch systemseitige Voraussetzungen hervorgerufen worden sind:

„Ich kann das nicht bestätigen, sagen ich jetzt mal, dass ich weiß, wie es in Indien lief, und ich weiß, ich kann es nicht bestätigen, dass es da besonders schwierig war. [...] Aber am Ende des Tages gab es nirgendwo den Punkt, dass wir eine signifikante Verzögerung oder überhaupt eine Verzögerung hatten vom Projektplan. Wenn, dann waren die alle entsprechend durch systemseitige Voraussetzungen oder fehlende Voraussetzungen auf der Systemseite, aber nicht durch entsprechende fehlende Entscheidungen oder sowas.“ (B1\_100\_00:19:24)

**Abbildung 17: Transferprozess im Konzern B**



Legende:

- Transferphase
- Aktivitäten
- Innovationsbezogene Rekontextualisierung
- Organisationsbezogene Rekontextualisierung

Quelle: Eigene Darstellung

Beides widerspricht den Aussagen der drei anderen Mitglieder des Implementierungsteams (siehe Abschnitt Implementierung in der indischen Konzerntochter B).

In der russischen und in der indischen Konzerntochter wurde das Tool als vorteilhaft gegenüber dem alten Tool wahrgenommen. Jedoch lassen sich die Funktionalitäten der mobilen Anwendung des Reisekostenabrechnungstools, die das Tool für weitere Unternehmen des Konzerns besonders attraktiv machen, wegen der nationalen Gesetzgebung in beiden Ländern nur begrenzt nutzen, sodass Prozesse für die physische Aufbewahrung der Unterlagen in beiden Ländern geschaffen werden sollten.

Einer der Lerneffekte des Projektes für das globale Implementierungsteam war, dass zuweilen nur mit Nachdruck die Deadlines, die es für das Projekt festgelegt und den lokal Verantwortlichen mitgeteilt hatte, auch faktisch eingehalten wurden:

„Yes, I think, distinct to deadline, the timeline was really important. Because, of course, if you always open exception, they say, no, let’s skip it one more, one month no, no, we are not able [...] because we did not have some support from the local side, every time then we implemented the [RKT] there, of course. And sometimes people say no, no, I do not have, I have other priorities, because this is [...] not related with my job, so, we really push the deadlines and we really push this stick to the timelines. And if it was necessary to maybe not implement it something, what they required in the country, but because of the whole timeline of the project, we gonna say, ok, let’s skip this requirement, and let’s do it, what we have now. So, I think, it was, to stay and to really follow, what we decided in the beginning about timelines, was really important.“ (B7\_146\_00:48:01)

Verzögerungen der Implementierung in Russland (wo sie in die nächste Welle verschoben wurde) und in Indien (als die *Transition-Period* verlängert wurde) waren wegen der Komplexität der Anpassungen in den Ländern erforderlich.

In anderen Ländern sollte das Einhalten der Fristen überwacht werden, u. a. aus kulturellen Gründen:

“[...] there could have been some cultural differences, like, you know, adherence to agreed time lines, that [...] in some cultures this is not taken that seriously, or, on the other hand, people were kind of saying, that something was super urgent and then, if you are looking to this closer, then it obvious not to be that urgent and things like that [...]“ (B8(2)\_22\_00:11:43)

Sowohl die indischen als auch die russischen lokalen Verantwortlichen haben eine Umfrage-Matrix vom globalen Implementierungsteam erhalten und diese ausgefüllt. Die meisten notwendigen Anpassungen wurden identifiziert, nachdem die Umfrage-Matrix durch die lokalen Mitarbeiter ausgefüllt und durch das globale Implementierungsteam ausgewertet wurde:

„Because we also faced that situations, [...] that we have to change after testing, but [...] I think, this is not in the majority of the cases. The majority of the cases was related to this questionnaire, then after receiving the questionnaire we realized, that something should be changed.“ (B7\_86\_00:21:41)

Die meisten Änderungen, die das globale Implementierungsteam akzeptierte, betrafen lokale gesetzliche oder steuerliche Anforderungen:

„So, mainly legal aspects, so, legal or tax aspects, also this is the line or, yes, the approach, that we followed since the beginning. It could be that we make some changes out of this, but, I would say, that is very exceptional cases, most of the cases only tax or legal requirement.“ (B7\_90\_00:24:27)

Obwohl der Prozessmanager des Mutterkonzerns betonte, man sei offen für Änderungswünsche, waren nach Aussage russischer und indischer Mitarbeiter mühsame *Sensegiving*-Prozesse oder Überzeugungsarbeit nötig, um zu erklären, warum sie die Anpassungen verlangten. Als ein Grund für die Hartnäckigkeit der Zentrale sind frühere Erfahrung mit anderen Ländern denkbar, wo das globale Implementierungsteam „Mythen“ also Anforderungen begegnete, nicht existierende Probleme zu lösen:

„Wie gesagt, Change, also die Mythen aufräumen ist wichtig, sich nicht blenden lassen von irgendwelchen ‚es geht nicht‘ ist wichtig, mit ihnen in die Diskussion gehen, offen ist auch wichtig, und trotzdem den Standpunkt haben, wir müssen Standard haben, die Software ist eine Cloud-Software, [...] also es ist ein anderer Ansatz.“ (B6\_102\_00:24:24)

Außerdem will der Mutterkonzern den Standard möglichst konzernweit implementieren, was Spannung zwischen der Standardisierung und der Lokalisierung verursacht:

„Idealerweise keine wesentlichen [lokalen Änderungen], weil das Ganze, die ganze diese Software, die [...] ist ja eine Cloud-Software in dem Fall, und die lebt natürlich davon, dass man keine Änderungen macht. Das ist ja der Standard. Das ist ja nach wie vor der weltweite Standard, [...] es kann zwar jeder verändern, aber dann muss ich immer überall nachziehen, das ist immer kritisch.“ (B6\_56\_00:11:41)

„I think that the biggest problem is to always accommodate what we call global and standard process with the local requirements. Not only because there are legal requirements, but sometimes, as I mentioned, because there are, or there have been the process in the countries for years, and sometimes people, they do not want to change. So, I think, this combination from one side we have a very clear guidance, that we should implement the same for everybody, because we treat everybody equal, but on the other side, of course, we do have some requirements from countries, and in this case, how to handle this, and how to please both sides. I think, this was definitely one challenge since the beginning. And the main challenge, I would say.“ (B7\_142\_00:46:27)

Die Verantwortlichen bei der indischen und der russischen Konzerntochter fanden die Verhandlungen über notwendige Anpassungen mühsam und mitunter frustrierend, obwohl sie nur versuchten, geringe, aber notwendige Änderungen zu beantragen und möglichst den Standard zu implementieren. Außer der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen war Benutzerfreundlichkeit des Tools auch wichtig, weil die lokalen Verantwortlichen befürchteten, das Tool werde ansonsten von ihren Mitarbeitern abgelehnt.

Unterschiedlich urteilten Mitglieder des Implementierungsteams über die Notwendigkeit der Präsenz vor Ort. Während ein Mitarbeiter der Zentrale behauptete, Implementierung vor Ort habe gar nicht stattgefunden (dies ist unrichtig in Bezug auf Indien), unterstrich ein anderer, dass ein Lerneffekt mit der Implementierung vor Ort verbunden ist und mehr Präsenz vor Ort somit notwendig ist:

„Das ist ja immerhin Software, das kann man ja virtuell machen, und da muss man ja nicht vor Ort sein, das ist ja nicht vergleichbar mit irgendeinem Bau von einem Gebäude.“ (B1\_22\_00:03:23)

„Und wir haben vor allem eben ganz deutlich gelernt, dass wir viel mehr vor Ort sein müssen, dass wir viel mehr das Change-Management, wie es so schön heißt, aktivieren müssen, und dass wir die Mitarbeiter viel mehr dort abholen müssen, wo sie tatsächlich sind, im Sinne vom Prozess und Erfahrung und diese Dinge.“ (B6\_28\_00:04:09)

„Ja, im Prinzip waren wir mehr vor Ort. Also mit unseren Implementierungseinheiten und Experten, die dann dort in den großen Kantinen oder was auch immer, wo die Stände aufgebaut haben und eben viel mehr präsent waren [...]“ (B6\_36\_00:05:26)

In der indischen Konzerntochter wurde Implementierung auch vor Ort durchgeführt, weil die Menge an Mitarbeitern, umfassendere Änderungen der Prozesse in der Organisation und Anpassungen der Software das geboten erscheinen ließ. Darüber hinaus ließen sich so die Mitarbeiter vor Ort schulen, und für das Tool war Werbung in Gemeinschaftsräumen möglich. Dies geschah in der zweiten Implementierungswelle, also zu Beginn des Projekts. In Russland dagegen wurden Mitarbeitern nur virtuelle Selbst-Trainings angeboten. Auch der Kontakt zwischen dem lokalen und dem globalen Implementierungsteam beschränkte sich auf virtuelle Kontakte. Dabei wurden in Russland die Schulungsunterlagen angeboten, die während und nach der Implementierung in der indischen Konzerntochter angepasst wurden. Da Tests in der indischen Konzerntochter Unklarheiten bei der Anwendung des Tools offenbarten, produzierte das globale Implementierungsteam mehrere Schulungsvideos:

„[...] wir haben Videos gedreht, kleine Mikrovideos, zum Beispiel, um die Mitarbeiter Schritt für Schritt an dieses Thema heranzubringen, also wir haben andere Medien genutzt, wie gesagt, um die Mitarbeiter wesentlich sehr klein und individuell abzuholen.“ (B6\_36\_00:05:26)

Diese Videos wurden anschließend in den folgenden Implementierungswellen verwendet. Während in Indien die Mitarbeiter vor Ort und online geschult wurden, mussten sich die Mitarbeiter in Russland über Videos und weiteres Schulungsmaterial die Nutzung des Tools selbstständig aneignen.

Ein weiteres Mitglied des globalen Implementierungsteams sagte, Präsenzimplementierung habe nur in Indien stattgefunden. In den anderen Ländern sei Kommunikation stets virtuell gewesen:

„[...] only web-based meetings or I would say, that even, I think, maybe we had like face-to-face conversation, I think, only in India, and for the rest of the countries we [...] manage in this web calls and so on.“ (B7\_54\_00:13:41)

Allerdings gehörte diese Person nicht von Anfang zu diesem Team. Ein anderes Projektteammitglied gab an, Präsenzimplementierungen seien in den Pilotländern in der ersten Implementierungswelle durchgeführt worden:

„[...] after the roll out there were few kind of informative sessions organized [...] I wasn't part it myself, I was not personally participating on them, but they were in Germany, in US, I know, I personally was in [Company B] Czech Republic, so, you know, just here in Prague we had some informative sessions or advertising sessions, marketing sessions, whether you wanna call it, I do not know, if there were more, I can't say, but Germany and US definitely.“ (B8(2)\_84\_00:41:42)

Präsenzimplementierung soll den Prozess vereinfachen und beschleunigen sowie die Kommunikation mit den lokalen Mitarbeitern verbessern:

“[...] If you are asking about being in the country during the implementation, I think, it is, it makes things easier and faster, it speeds up the process, because you can have dedicated time, when you can discuss things, if you do preparation, so, that you provide people in advance, what do you want, and what kind of questions you are seeking answers to, to make sure, you have right people, and they are really committed to spending the time there. I think, it speeds the process up. And implementation. And all of the data gathering. And then also the testing would be [...] easier and faster, because the accuracy

of the system, which is being tested, is higher, I think, so, it, yes, it is, it speeds up the process as well as it creates better relationship.” (B8(2)\_88\_00:44:20)

In beiden Konzerntöchtern waren innovationsbezogene Anpassungen und Änderungen der Organisationsprozesse notwendig. Da Indien ein größerer Standort ist und eine größere Anzahl an Mitarbeitern beschäftigt, wurden u. a. spezifische lokale Anpassungen des Tools durchgeführt. In Russland mussten dagegen Workarounds gebildet werden, weil lokalspezifische Änderungen zum Teil abgelehnt wurden.

In der indischen Konzerntochter war die Übersetzung des Tools oder der Berichte nicht notwendig. Dagegen brauchte die russische Konzerntochter zumindest die Übersetzung der Berichte, wie es die Gesetze verlangen. Für die russische Konzerntochter wurde außerdem auch das Tool übersetzt, obschon die Mitarbeiter des Implementierungsteams behaupteten, diese Übersetzung habe nur gesetzliche Anforderungen erfüllen sollen:

„We definitely implement it in different language, when required, because it was like a legal requirement, not because the employees would not be able to understand the tool in English.“ (B7\_74\_00:18:22)

„[...] there were also made some special things for Russia, for instance, because [...] the government expect some output to be in Russian, so, we had to translate certain like documents, which are printed from [RKT] and which are stored, archived, so, they had to be in Russian, so, that this was translated specifically. But not the whole tool, something similar is done for Balkan countries as well, they have localized output from [RKT].“ (B8(2)\_38\_00:18:34)

Informationen für die Mitarbeiter über unmittelbar bevorstehende Veränderungen und ebenso Maßnahmen, um ihre Motivation zu stärken, die Innovation anzuwenden, halten sämtliche zum Transferprozess Befragten für sehr wichtig. Das gilt für solche aus dem globalen Implementierungsteam und für die lokal Verantwortlichen:

„[Wichtig für den Erfolg des Transfers ist, dass] man top-down vernünftig kommuniziert, dass man bottom-up kommuniziert. Das heißt, die Mitarbeiter vor Ort frühzeitig abholt und die interessiert macht für so ein Thema und nicht mit einer technischen Lösung, sondern mit einer Vereinfachung ihres täglichen Lebens kommt. [...] das Entscheidendste war bei allen diesen Themen, dass man die Mitarbeiter vernünftig bzw. oder die User, Consumer, [...] dass man die vernünftig mitnimmt und entsprechend betreut, und ihnen immer wieder aber erklärt, warum das aus strategischer Sicht notwendig ist, warum das für sie selber auch gut ist, dass sie das entsprechend diese Dinge mitmachen. Und dass [...] es [...] nicht nur ein Corporate-Project ist, also von oben nach unten, sondern eben auch aus den Ländern herausgetragen ist. Deswegen muss das lokale Management das auch immer mittragen, und muss vor Ort natürlich auch präsent sein und [...] das Thema mittragen.“ (B6\_84\_00:17:55)

In der russischen und in der indischen Konzerntochter wurde ausführliche und klare Kommunikation der Änderung an die lokalen Mitarbeiter gewährleistet.

Die Anwendung des Tools begann in beiden Konzerntöchtern mit einer *Transition-Period*, die in Russland drei und in Indien vier Monate dauerte. In dieser Zeit konnten sich die Mitarbeiter an das neue Tool gewöhnen, ohne dass Geschäftsprozesse durch die Einführung der Innovation gestört wurden. Allerdings war die Anzahl der auf das neue Tool umgestiegenen Mitarbeiter in Indien in den ersten drei Monaten zu gering. Dies lässt sich womöglich kulturell durch relativ hohe Unsicherheitsvermeidung (in Indien – 95%, in

Russland – 40%)<sup>8</sup> und organisational durch viele frühere Anpassungen sowie durch eine relativ frühe Implementierungsphase erklären. In Russland war die Anzahl der auf das neue Tool umgestiegenen Mitarbeiter während der *Transition-Period* Phase ausreichend.

Der Integration des Tools in der indischen Konzerntochter folgten nur gesetzliche Anpassungen.

Laut den Mitgliedern des Implementierungsteams konnte ein Lerneffekt über den Verlauf der Implementierungswellen festgestellt werden (z. B. Schulungsvideos, Kommunikation mit den verantwortlichen Mitarbeitern, Anpassung der Umfrage-Matrix, Planung). Gleichzeitig waren die Implementierungswellen unterschiedlich, sodass die Herausforderungen in den Ländern zum Teil verschieden ausgefallen sind:

„[...] I think, the main for us it was learning curve as far behavior or dealing with the locals, because, of course, for the locals we usually we are dealing with new people, you know, unless it was a group of countries we were same people were involved, but those tend to be in the same wave. So, every wave you are speaking to different people. So, for them, it was new thing. But for us, first, we improved the documentation or the questionnaire, for instance, and we improved or we tried to improve our attitude, you know, our planning, [...] we find out, that some things, certain things needed more time to confirm, to get an approval of if we need a process change, [...] so, we [...] were able to plan a little bit better in later waves than in the first wave, of course. And estimate, how long it will take. But [...] on the other hand, every wave was unique. Has to, you know, as far as number of users, number of countries, as far as cooperation with the locals. Some people were very easy to work with, some were difficult or, you know, not that cooperative, also the acceptance, you know, some people from the local team were keen implementing [RKT], some did not want it. So, this was, every time it was unique.“  
(B8(2)\_50\_00:23:52)

Nach der vollständigen Implementierung des Tools hat das globale Implementierungsteam die Ergebnisse der Implementierung sowie die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Tool regelmäßig kontrolliert. Weitere Änderungen werden z. B. bei den gesetzlichen Änderungen in den Ländern oder organisationalen Änderungen in den jeweiligen Konzerntöchtern vorgenommen. Darüber hinaus wird Feedback von den Mitarbeitern gesammelt, um das Tool zu verbessern und weiterzuentwickeln.

#### **4.2.3. Analyse der Rekontextualisierungsfälle beim Transferprozess im Konzern B**

Wie in Abbildung 17 veranschaulicht, findet Rekontextualisierung beim Transfer in Konzern B in mehreren Phasen statt. Die innovationsbezogene Rekontextualisierung beginnt in der Phase *Initiierung des Transfers*, findet zum größten Teil bei der primären Vorbereitung statt und kann ebenfalls während der Anlaufphase, der Integration und der Weiterentwicklung festgestellt werden. Organisationsbezogene Rekontextualisierung findet beim internationalen Transfer in Konzern B während der primären Vorbereitung statt. Während der finalen Vorbereitung, die in diesem Transferfall nur kurz war, ließ sich Rekontextualisierung nicht beobachten.

---

<sup>8</sup> Hofstede <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (zuletzt aufgerufen am 18.10.2018).

Während der Initiierung des Transfers hat Rekontextualisierung der Ausführung, die Filterung, stattgefunden. Der Mutterkonzern und das internationale Implementierungsteam haben entschieden, in sämtlichen Ländern nicht alle Funktionalitäten auszurollen. Das wurde mit Hinweisen auf Faktoren begründet, die auf der Makro-Ebene (Zusammenarbeit mit einem externen Partner) und auf der Meso-Ebene (wegen der Komplexität des Projektes in den einzelnen Ländern, wegen technischer Beschränkungen und/ oder einer geringen Anzahl potentieller Nutzer) wirksam sind. Während der Initiierung des Transfers spielten Faktoren auf Mikro-Ebene keine Rolle, weil weder die lokal Verantwortlichen schon in den Transferprozess einbezogen waren noch die Anwender Zugriff auf das Tool hatten und Feedback einreichen konnten.

Während der Initiierung des Transfers war dessen Ablehnung wegen technischer Inkompatibilität (Meso-Ebene) möglich. Doch derartige Fälle wurden beim Transferprozess in Konzern B nicht festgestellt.

Die meisten Rekontextualisierungsfälle zeigten sich während der primären Vorbereitung, als durch die Einflussfaktoren aller drei Ebenen - Makro, Meso und Mikro - unterschiedliche Formen der Rekontextualisierung ausgelöst wurden.

Rekontextualisierung der Ausführung wurde in der Phase der primären Vorbereitung in drei Ausprägungen festgestellt: Zuschneiden (u. a. Übersetzung), Kopplung und Anpassung des begleitenden Prozesses.

Übersetzungen des Tools waren in mehreren Implementierungswellen erforderlich. In Frankreich und China wurde das Tool in die Landessprache übertragen, weil Gesetze das verlangen (Makro-Ebene), in Deutschland, weil der Betriebsrat das forderte (Makro- und Meso-Ebene). In Russland dagegen wurden die Berichte im Sinn der lokalen Gesetzgebung (Makro-Ebene) und das Tool wegen der Nutzerfreundlichkeit und der Sprachbarrieren (Mikro-Ebene) übersetzt. Dementsprechend fand die Rekontextualisierung der Ausführung in Form einer Übersetzung auf Grund der Anforderungen auf der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene statt, obwohl das Implementierungsteam behauptete, das sei nur geschehen, um gesetzliche Anforderungen (Makro-Ebene) zu erfüllen.

Weitere Arten des Zuschneidens ließen sich während der primären Implementierung wegen der Anforderungen ebenfalls auf allen drei Ebenen beobachten. Auf der Makro-Ebene betraf das die gesetzlichen Anforderungen (Art der Verschlüsselung der Daten in Russland) und die im Vergleich zu den USA fehlenden gesetzlichen Anforderungen (Makro-Ebene) sowie die Nutzerfreundlichkeit auf der Mikro-Ebene, indem die Möglichkeit geschaffen wurde, Gesamtwerte statt Einzelwerte für Übernachtungen auf Dienstreisen im Tool einzutragen. Außerdem wurde das Tool verändert, um Kompatibilität mit den lokalen Arbeitsprozessen

(Meso-Ebene) zu gewährleisten, die wiederum von der lokalen Marktsituation abhängen (Makro-Ebene). Während der Tests und danach zeigten sich weitere Fälle des Zuschneidens, die entweder durch die Anpassung an die lokalen Prozesse in der jeweiligen Konzerntochter (Meso-Ebene) oder durch Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit des Tools (Mikro-Ebene) erforderlich waren. Außerdem sollten durch Zuschneiden Fähigkeitsbarrieren bei den Nutzern reduziert werden: Um die Nutzerfreundlichkeit des Tools zu erhöhen, wurden *Warning Messages* eingeführt.

Rekontextualisierung der Ausführung als Kopplung zeigte sich in zwei Fällen. Dabei spielten ebenfalls Anforderungen auf allen drei Ebenen eine Rolle. In Russland wurde wegen der gesetzlichen Anforderung (Makro-Ebene) eine zusätzliche Funktionalität eingeführt. Es lassen sich nun die Dokumente aus dem System auf Papier ausdrucken und dann aufbewahren. Das erhöht die Nutzerfreundlichkeit (Mikro-Ebene), indem es den Mitarbeitern Doppelarbeit erspart. In der indischen Konzerntochter hat Kopplung wegen der Kompatibilität mit den lokalen Prozessen und wegen der Menge an Mitarbeitern (Meso-Ebene), die diese Anpassung brauchten, stattgefunden.

Parallel zur Rekontextualisierung der Ausführung vollzogen sich Anpassungen des begleitenden Prozesses während der primären Vorbereitung. Das wurde ausgelöst durch Anforderungen auf der Makro-Ebene, namentlich die lokale Gesetzgebung sowie durch die Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit des Tools (Mikro-Ebene), indem andere Daten für die Übernachtungen während der Dienstreisen eingetragen wurden. Die Gesetzgebung (Makro-Ebene) verlangte Anpassung des begleitenden Prozesses, weil die Nachweise für die Ausgaben in Indien und in Russland nicht nur als digitale Daten eingereicht werden, sondern auch physisch aufbewahrt werden müssen. Darüber hinaus hat die technische Kompatibilität mit dem ERP-System (Meso-Ebene) Anpassungen des Prozesses verlangt. Dementsprechend führten Einflussfaktoren auf allen drei Ebenen zu Veränderungen des Prozesses.

Durch lokale Mitarbeiter angefragte Änderungen wurden abgelehnt, wenn diese nur eine Konzerntochter betrafen, aber teuer waren (Meso-Ebene) oder durch Unwillen zur Änderung ausgelöst wurden (Mikro-Ebene). Allerdings wurden die spezifischen lokalen Anforderungen umgesetzt, wenn es sich dabei um große Standorte mit vielen Nutzern handelte.

Wenn eigentlich rechtlich erforderliche Anpassungen (Makro-Ebene) abgelehnt wurden, waren die Prozesse intern durch Workarounds anzupassen (organisationsbezogene prozessbezogene Rekontextualisierung). Zwei weitere Arten prozessbezogener Rekontextualisierung wurden durch die Anpassungen auf der Meso-Ebene hervorgerufen:

Änderung des bestehenden Prozesses wegen der Vorgabe der Zentrale, eine einheitliche Richtlinie einzuführen, und Entwicklung eines zusätzlichen Zwischenprozesses wegen der fehlenden technischen Kompatibilität.

Darüber hinaus hat strukturbezogene Rekontextualisierung aufgrund von der Vorgabe der Zentrale (Meso-Ebene) stattgefunden.

Die Verzögerung der Implementierung wurde in der russischen Konzerntochter bereits bei der Implementierung wegen einer großen Anzahl der notwendigen Anpassungen (auf der organisationalen Meso-Ebene) festgestellt. In anderen Ländern wurde die Implementierung wegen zeitlicher Knappheit (Meso-Ebene) verschoben oder verlängert.

Während der Anlaufphase verzögerte sich die Implementierung in mehreren Konzerntöchtern, was auf allen drei Ebenen wirkende Faktoren hervorriefen. Zum einen wurde die *Transition-Period* Phase in Deutschland wegen der Anforderungen des Betriebsrates verlängert; die Ursachen befinden sich dementsprechend auf der Makro-Ebene (Arbeitsrecht des Landes) und Meso-Ebene (Betriebsrat der Organisation). Ebenso wurde die *Transition-Period* Phase in Indien wegen der Fähigkeitsbarriere (Mikro-Ebene) verlängert, weil die lokalen Mitarbeiter noch nicht hinlänglich mit der Nutzung des Systems vertraut waren.

Darüber hinaus haben Anpassungen des begleitenden Prozesses während der Anlaufphase wegen der Fähigkeitsbarriere (Mikro-Ebene) und der fehlenden technischen Kompatibilität (Meso-Ebene) stattgefunden.

Während der Integrationsphase konnte innovationsbezogene Rekontextualisierung als Reaktion auf Änderungen in der Gesetzgebung (Makro-Ebene) festgestellt werden.

Auch bei der Weiterentwicklung ließen sich Fälle von innovationsbezogener Rekontextualisierung beobachten, die durch Faktoren auf allen drei Ebenen hervorgerufen wurden. Änderungen in der lokalen Gesetzgebung (Makro-Ebene) oder in den Richtlinien der lokalen Konzerntöchter und die Steigerung der Effizienz der Innovation (Meso-Ebene) sowie die Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit des Tools (Mikro-Ebene) bewirkten in dieser Phase meistens Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden oder Kopplung).

Tabelle 10 fasst die Rekontextualisierungsfälle in verschiedenen Transferphasen zusammen und sortiert sie nach den Einflussfaktoren. Eine erweiterte Zusammenfassung (mit Zitaten) bringt Anhang VIII.

**Tabelle 10:** Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern B

Ursache der Rekontextualisierung		3	4.1	5.1	5.2	6
Ebene	Einflussfaktor	Initiierung eines Transfers	Implementierung	Verwendung und Wartung		Weiterentwicklung
			Primäre Vorbereitung	Anlaufphase	Integration	
<b>Makro</b>	Lokale Marktsituation: Externer Partner	IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)				
<b>Makro/ Meso</b>	Arbeitsrecht (Gewerkschaften, Betriebsrat)		IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Übersetzung) (DE)	Verzögerung der Implementierung (DE)		
<b>Meso</b>	Politischer Fit – Vorgabe der Zentrale		OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (Änderung bestehender Prozesse) (IND) OR: Strukturbezogene Rekontextualisierung			
<b>Makro</b>	Lokale Marktsituation		IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden) (IND)			
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozesses, Strukturen und Arbeitsroutinen		Verzögerung der Implementierung (RU)			Innovationsbezogene Rekontextualisierung
<b>Makro</b>	Lokale Gesetzgebung					
<b>Mikro</b>	Nutzerfreundlichkeit		IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)			IR: Rekontextualisierung des Ausführung (Zuschneiden)
<b>Mikro</b>	Fähigkeitsbarriere		IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)			
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozesses, Strukturen und Arbeitsroutinen					

Meso	Größe des Unternehmens, Anzahl der Mitarbeiter	IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)	IR: Rekontertualisierung der Ausführung (Kopplung) (IND)			
			Keine innovationsbezogene Rekontextualisierung (Übernahme) (CIS außer Russland)			
			OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (Workaround) (CIS)			
Makro	Lokale Gesetzgebung		IR: Rekontextualisierung der Ausführung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuschneiden (IND, RU)</li> <li>• Anpassung des begleitenden Prozesses (IND, RU)</li> </ul>		Innovationsbezogene Rekontextualisierung	Innovationsbezogene Rekontextualisierung
Meso	Keine zeitliche Kapazitäten		Verzögerung der Implementierung			
Meso	Steigerung der Effizienz der Innovation					IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung)
Meso	Komplexität des Transfers	IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung) (RU, IND)				
Meso	Kosten- und Zeitaufwand		Keine Rekontextualisierung (Übernahme) (RU)			
Meso	Konzernweite Nützlichkeit/ Notwendigkeit		Mögliche keine Rekontextualisierung (Übernahme)			
			OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (Workaround) (SRB,RU)			
Makro	Lokale Gesetzgebung					

<b>Mikro</b>	Nutzerfreundlichkeit		IR: Rekontextualisierung der Ausführung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuschneiden (RU, DE)</li> <li>• Übersetzung (RU)</li> <li>• Anpassung des begleitenden Prozesses(DE)</li> <li>• Kopplung (RU)</li> </ul>			
			IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden) (RU)			
<b>Mikro</b>	Fähigkeitsbarriere			Verzögerung der Implementierung (IND)		
				IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Anpassung des begleitenden Prozesses) (RU)		
<b>Meso</b>	Technische Kompatibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mögliche keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</li> <li>• IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)(CHN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (Entwicklung zusätzlicher Prozesse) (RU)</li> <li>• IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Anpassung des Prozesses) (RU)</li> </ul>			

Legende:

 induktiv abgeleitete Einflussfaktoren

 aus der Literatur abgeleitete Einflussfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung

Eine erweiterte Übersicht mit Zitaten ist im Anhang VIII. *Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern B (mit Zitaten)* zu finden

### 4.3. Internationaler Transferprozess im Netzwerk C

Netzwerk C ist ein globales Netzwerk rechtlich selbständiger und unabhängiger Unternehmen sowie Konzerne im Bereich *Professional Service Firm*. Es beschäftigt weltweit über 150.000 Mitarbeiter und ist in über 150 Ländern vertreten. Als einzelne Geschäftsstellen existieren die Unternehmen des Netzwerks C bereits seit über 100 Jahren. Netzwerk C besteht aus den rechtlich unabhängigen Unternehmen und einer globalen Einheit (*International*<sup>9</sup>), die ein globales Auftreten und globales Funktionieren des Netzwerkes gewährleistet. Zu *International* werden Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmen des Netzwerkes C für mehrere Jahre geschickt, sodass Interessen unterschiedlicher Niederlassungen vertreten und Kompetenzen aus den Unternehmen weltweit eingebunden werden. Der Hauptunterschied zwischen Netzwerk C im Vergleich mit den Konzernen A und B besteht darin, dass diese Unternehmen des Netzwerks unabhängig voneinander und einander nicht untergeordnet sind. So müssen sie die globalen Implementierungsprojekte nicht wegen der Vorgabe der Zentrale annehmen.

Für die Untersuchung wurden vier unterschiedlich große und alte Unternehmen aus dem Netzwerk C gewählt. Das Unternehmen des Netzwerks C in Deutschland, einer der weltweit größten Standorte in der Organisation und eine der ältesten Niederlassungen, beschäftigt rund 10.000 Mitarbeiter. Das niederländische Unternehmen (NLD) des Netzwerks C, ein eher mittelgroßes Unternehmen und ebenfalls eine der älteren Niederlassungen, gehört seit über 20 Jahren dazu und beschäftigt mehrere Tausend Mitarbeiter. In Russland ist das Unternehmen des Netzwerks C seit über 25 Jahren vertreten und fungiert als Zentrale für die Region der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS). Insgesamt arbeiten in den GUS-Ländern über 4500 Mitarbeiter für das Netzwerk. Unternehmen C in Dänemark (DNK) gehört zu den kleinen und jüngsten Unternehmen des Netzwerks C und beschäftigt unter 1000 Mitarbeiter.

Es wurden 9 Mitarbeiter des Netzwerks C interviewt (vier Personen, die der globalen Einheit angehören, und fünf lokal angestellte Mitarbeiter). Sie sollten allesamt Fragen zu den Transferprozessen der internen Softwareanwendungen und deren Implementierung im Netzwerk beantworten. Mehrere Mitarbeiter haben sich zur Implementierung einer Audit-Software [XAU] und einer HR-Software [XSF] geäußert. Das Projekt für Entwicklung und Implementierung von [XAU] wurde 2006 begonnen und ist im Netzwerk bereits abgeschlossen, während die Implementierung von [XSF] gegenwärtig noch durchgeführt wird.

---

<sup>9</sup> Die Bezeichnung ist für die Anonymisierungszwecke verändert

### 4.3.1. Phasen des Transferprozesses

Bei *International* arbeiten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmen des Netzwerks mehrere Jahre, sodass sie die Interessen unterschiedlicher Niederlassungen vertreten und ihre Kompetenzen weltweit eingebunden werden. Diese Einheit trifft netzwerkweite Entscheidungen. U. a. werden die softwarebasierten Lösungen bzw. Informationssysteme entwickelt, die international in den Unternehmen des Netzwerks C eingeführt werden, um die alltägliche Arbeit dort zu erleichtern. Denn so können sich die lokalen Mitarbeiter dem operativen Geschäft widmen, statt sich auf interne Entwicklungen konzentrieren zu müssen. Darüber hinaus entstehen Synergien, indem die einzelnen Unternehmen globale Projekte gemeinsam mit anderen Unternehmen des Netzwerks verfolgen:

„The goal of [Company C] is to enable our member firms to concentrate on their core competences which is serve for [Company C] clients, offer services in advisory, tax and audit without spending unnecessary time, unnecessary effort on design solutions that are required to run, to operate their businesses. The idea is that [XXX - international] technology can accommodate the needs of member firms and by getting [XXX - international] solutions that would be used by those countries, will create the also operational efficiency because instead of each firm creating their own system, they can just capitalize them in one investment that is done on their behalf.“ (C1\_20\_00:02:00)

So werden weltweit Leistungen in gleicher Qualität und gleichen Standards gebracht, und die Kosten für die Entwicklung und Wartung der Softwarelösungen lassen sich unter den großen und kleinen Unternehmen des Netzwerks teilen:

„There are probably two key reasons why we would develop them globally and deploy them: One is regulatory, so, the audit regulators insist, that we have a consistent and controlled methodology. So, having global systems in place make it simpler to ensure standards are met and the regulators are satisfied. The second reason is as with any other business, it is very expensive to develop, maintain and support systems, and therefore if we can achieve this once and share costs, there are significant economies of scales to be made. [...] In this family there are a lot of very small partnerships, of a few hundred people and several that are very large with between 5,000 and 15,000 people. The fee income of these firms is also varied, with several at a few hundred million dollars, and some with a fee income as large as of \$3 billion or more. Clearly, the larger firms are quite capable of building systems and supporting themselves, but they also need to benefit from shared services in order to meet the regulatory requirements and business economical sense.“ (C2\_10\_00:02:47)

Die Softwareanwendungen werden zum Teil eigenständig von den lokalen Unternehmen und zum Teil von *International* entwickelt. Lokale Softwares werden in manchen Fällen global mithilfe von *International* vertrieben. Diese betreffen meistens dann auch lokal spezifische Prozesse (sowohl im Geschäft als auch organisationspezifisch), während sich die globalen Entwicklungen an die weltweit zu erbringenden Leistungen und Prozesse richten.

Bei den von *International* entwickelten und implementierten Softwareanwendungen lassen sich die für alle verpflichtenden von den optionalen unterscheiden. Zu den obligatorischen Anwendungen gehören z. B. Komponenten des Betriebssystems und darauf aufbauende Software, die globale Entwicklungen und Implementierungen überhaupt ermöglichen, sowie die Anwendungen, die global zu erbringende Leistungen unterstützen und das Einhalten der

Standards weltweit gewährleisten. Da z. B. ein weltweites Audit für globale Unternehmen einheitlich geleistet werden soll, sollen hierfür einheitliche Prozesse und Systeme eingeführt werden:

„Naja, da, wo wir weltweite Delivery-Prozesse haben, wo wir einen Kunden weltweit bedienen und einen weltweiten einheitlichen Auftritt benötigen, wird es weltweit organisiert und weltweit investiert. Dort, wo unser Geschäft nur lokal ist, in der Steuerberatung beispielsweise, deutsche Steuerberatung ist anders als die englische Steuerberatung [...], weil einfach da auch die Gesetzgebung anders ist, sieht eine Einkommensteuererklärung in Deutschland ganz anders aus als eine Einkommensteuererklärung in UK. Und deshalb macht es auch keinen Sinn, gemeinsam in Entwicklung eines Systems für Einkommenssteuer zu investieren, sondern wir kaufen sowas bei der [Company X], und UK kauft sowas bei [Company Y].“ (C5(1)\_23\_00:01:19)

Zu den optionalen Entwicklungen zählen gemeinsame Projekte und freiwillige Kooperationen mehrerer Unternehmen des Netzwerks C. Meistens werden dann Softwareanwendungen für mehrere Unternehmen entwickelt. Diese Projekte werden zum Teil von den beteiligten Ländern finanziert. Länder, für die diese Innovationen uninteressant sind, beteiligen sich weder an den Projekten noch implementieren sie die Innovation. Manche Unternehmen des Netzwerks C decken z. B. nicht das gesamte Spektrum der Leistungen in ihren Ländern ab. Also sind manche Entwicklungen ohne Relevanz für sie. Die meisten globalen Innovationen im Netzwerk C sind optional:

„Yes, you might say, that there is very few innovations, that are required to take, more is optional.“ (C8\_22\_00:02:59)

Entwicklungen, die *International* durchführt, werden finanziert mit Geldern, die die Unternehmen des Netzwerks prozentual aus ihren Umsätzen jährlich in den globalen Topf einzahlen (C2\_44\_00:37:48). Dennoch lehnen manche einzelnen Unternehmen es ab, die globale Software des Netzwerks bei sich zu implementieren (C2\_44\_00:37:48).

Da die Unternehmen des Netzwerks C voneinander rechtlich unabhängig sind, ist das Zugehörigkeitsgefühl im Netzwerk C geringer als bei klassischen Konzernen mit klaren Abhängigkeitsverhältnissen. Die einzelnen Unternehmen des Netzwerks C vertreten primär ihre eigenen Interessen:

„Ich glaube, die fühlen sich alle als [Unternehmen C], aber [Unternehmen C] ist ausgestaltet als think global, act local. Ja? [...] wenn man die Deutschen fragt, würden sie sagen, wir fühlen uns als deutsches Unternehmen, in UK auch, in den USA schon lieber global, aber wenn es dann ums Geld geht, auch wieder lokal [...]“ (C5(2)\_158\_00:40:24)

Lokale Lösungen, die sich kaum für eine netzwerkweite Anwendung eignen, werden entwickelt, wenn es um lokale Interessen, Märkte und Prozesse geht. Die Produkte, die sehr spezifische lokale Regularien erfüllen müssen, wie z. B. steuerliche Softwareanwendungen, werden lokal entwickelt und implementiert:

„Also wir haben Produkte, die lokal sind, das sind vor allem z. B. steuerliche Software, die sehr stark von den Regelungen des jeweiligen Landes abhängt, oder Software-Produkte, die an Managed Services gekoppelt sind, zum Beispiel, verschiedenartige Buchhaltungs- und Controlling-Software, die wir dazu nutzen, um Buchhaltung für den Kunden zu machen, und das machen dann halt eben die Mitarbeiter hier in Deutschland, also es ist gekoppelt. Es ist ein Combined Service, [...] also von der Idee her, natürlich könnte man überlegen, ob man in einem anderen Land, der vom Markt her groß genug ist,

„Ähnliches als Software machen lässt, es wäre aber wirklich nur die Grundsatzidee, und dann müsste es man vom Anfang an entwickeln.“ (C3\_18\_00:02:11)

Im Netzwerk haben große Unternehmen genügend Ressourcen, um eigenständig Softwarelösungen zu entwickeln. Manche der kleineren Unternehmen sind in bestimmten Bereichen spezialisiert und können Teilkomponenten für komplexe Softwarelösungen oder spezifische Softwarelösungen entwickeln, die *International* weltweit koordiniert und verbreitet:

„There are a small number of firms around the world that together with our [interntaional] organization have the infrastructure and facilities to develop large ideas. There are some medium-size firms that have innovative ideas and good areas of expertise in, for example, [...] robotics. We look to coordinate these skills, efforts and funds, for example in the automotive building processes. This will facilitate a small team, enabling them to develop their ideas and technology fast. This could then become component parts of larger technology developments that we are doing in another larger firm. What we have done, is, developed the strategy globally that said, instead of everybody developing everything. Through this careful central coordination each of the larger firms can take a lead in an area, they believe they need to move.“ (C2\_16\_00:08:16)

Die lokalen Unternehmen des Netzwerks C sind in mehrere Regionen eingeteilt (EMEA, Asien-Pazifik, *Americas*). In jeder Region sind zwei Koordinatoren von *International* für eine Ländergruppe verantwortlich, ein Business- und ein IT-Koordinator, die sich mit den lokalen Unternehmen austauschen, deren Anforderungen aufnehmen und verhandeln. Sie vertreten die lokalen Interessen vor *International* und vor lokalen Führungskräften und Mitarbeitern die Interessen von *International*:

„[...] wir hatten diese regionalen Koordinatoren, [...] es gab immer einen Business-Koordinator und einen IT-Koordinator, also zwei Koordinatoren pro Region. Und, wie gesagt, es war ein ständiges Verhandeln und [...] es ist natürlich die Herausforderung dieser Rolle, beide Interessen zu vertreten, und dem haben wir natürlich auch versucht so gut wie es geht nachzukommen.“ (C9\_82\_00:38:08)

In der globalen Einheit koordinieren mehrere Multiplikatoren die Anforderungen und den Entwicklungsstand zwischen den lokalen Verantwortlichen, Entscheidungsträgern und Entwicklern:

„Und ich musste aber nicht zum Glück [...] 150 Länder direkt bedienen, sondern [...] bei uns im Unternehmen gibt es verschiedene Regionen, Aspac zum Beispiel. Und ich hatte in jeder dieser Regionen Multiplikatoren. Also das waren Leute, mit denen habe ich mich jede Woche zusammen telefoniert, habe denen quasi von den neusten Entwicklungen in dieser globalen Einheit berichtet. Und die haben es in ihre Länder verteilt. Die hatten tatsächlich den direkten Kontakt mit den Ländern. Ja? Also ich war in dem Sinne in der Multiplikatorenrolle an diese Koordinatoren, an die regionalen Koordinatoren, und die haben dann jeweils [...], glaube ich, so zwanzig Länder unter sich gehabt. Genau, mit denen habe ich regelmäßige Calls gehabt, und die haben natürlich auch die Probleme der Länder an mich zurückgespielt. Und, genau, von daher war ich quasi die Schaltzentrale zwischen dem Entwicklungsteam und den Ländern.“ (C9\_72\_00:33:30)

Die globalen Implementierungsprojekte wurden normalerweise wellenweise implementiert: Drei Regionen (*Americas*, Asien-Pazifik und EMEA) wurden nacheinander pilotiert und anschließend ausgerollt. Durch den Umstieg auf die Cloud wird dies vereinfacht, weil die Installation in einem Land reicht, um die Softwareanwendung in den anderen ebenfalls auszurollen, ohne zusätzliche Installation in den lokalen Data-Centers (C5(1)\_41\_00:07:29). Pilotiert werden die globalen Projekte meistens in den Ländern, die zum größten Teil das

Projekt finanziert haben und in denen diese Veränderung marktgetrieben ist (C5(1)\_45\_00:11:07).

Die Mitarbeiter von *International* kommunizieren mit den lokalen Kollegen auf Englisch, der Geschäftssprache im Netzwerk C. Die Interviewpartner bezeichneten die Englischkenntnisse in den Unternehmen des Netzwerks als meistens ausreichend. Allerdings gebe es Verständnisprobleme in manchen Fällen oder mit manchen Ländern:

“Yes, with some member firms it is more difficult than with others, for example, Germany, everybody speaks English and it is not a big issue to establish a communication channel. Dutch same. France, yes, sometimes we find ourselves out of place because the certain user groups prefer French and when we are in the same meeting they can [...] [take a break] for 15–20 minutes to have a side conversation in French. But the most, the big field still speaks English, so, it can be managed. The most difficult country to reach the difference in language was Japan.” (C1\_74\_00:36:01)

“If you have reached a reasonably senior position in the [Company C], you probably have good command of English. Whether you are from China or Japan, Italy or Turkey, Russia or Norway. I am hugely impressed by the language skills. The Dutch are very very capable speaking 4 or 5 languages. But if we are working with some of the more junior people, English could become a problem.” (C2\_87\_01:03:49)

„Es ist sicherlich schwieriger als Deutsch für uns, Muttersprache ist immer das Einfachste, aber das geht eigentlich schon ganz gut.“ (C5(2)\_165\_00:42:20)

Wenn Sprachbarrieren zu Verständnisproblemen führen, werden globale Mitarbeiter mit guten lokalen Sprachkenntnissen zu Meetings und Trainings hinzugezogen (C2\_89\_01:05:08). Klärungsfragen oder E-Mails sollen ermitteln, ob die wichtigsten Themen verstanden wurden. Zudem wird jede Besprechung dokumentiert:

“So, the interesting thing about the education is, [in Japan] they do not speak [English], but they write. So, if we needed to ensure about how we understood their requirements, or we can make sure they understood our solution, the best way was to document it. So, as soon as you have in a document and you give them document, they are extremely diligent [...]. They take it over night, and then will come back to you with detailed feedback.” (C1\_80\_00:36:59)

### **1. Entscheidung für internationale Einführung**

Die Entscheidung, eine Innovation international im Netzwerk C einzuführen, ist auf unterschiedlichen Wegen möglich: *International* beschließt entweder eine im Unternehmen noch nicht vorhandene Softwareanwendung einzuführen, oder eine lokale Lösung zu internationalisieren und für mehrere Länder zur Verfügung zu stellen.

Wenn ein IT-Projekt initiiert wird, wird ein Business Case zur Investitionsidee durchgerechnet. Es folgt die Analyse, ob dieses Lösungsdesign die regulatorischen Anforderungen der Länder erfüllt. Dann wird die Profitabilität des Projektes ausgewertet. Jedes Land entwickelt einen Business Case für sich selbst. Wenn der Nutzen für die meisten Länder hoch ist, wird das Projekt genehmigt, auch wenn es in manchen Unternehmen des Netzwerks z. B. wegen der lokalen regulatorischen Bedingungen nicht ausgerollt werden kann (C5(1)\_61\_00:16:02).

Entscheidungen über globale Investitionen, zu denen Softwareentwicklung gehört, werden in globalen, sogenannten *Steering Groups* nach Sparten getroffen (C5\_29\_00:04:37), die aus

Vertretern der einzelnen Sparten der zehn größten lokalen Unternehmen des Netzwerks C bestehen (USA, UK, Deutschland, Indien, Australien, Japan, Frankreich, Südafrika, etc.). Entscheidungen dieser zehn Länder binden auch alle kleineren Unternehmen des Netzwerks. Hat eine *Steering Group* eine Entscheidung gefällt, stimmt das *International Board* darüber ab. Bei einer Genehmigung werden finanzielle Mittel für das Projekt bereitgestellt (C5(1)\_35\_00:06:08).

Interessen der kleineren Unternehmen des Netzwerks C werden bei den Entscheidungen kaum berücksichtigt, die von zehn größten Unternehmen getroffen werden, die zudem den größten finanziellen Beitrag leisten (da die Beiträge prozentual nach Umsatz des Unternehmens erhoben werden). Nach Ansicht der deutschen Führungskraft, die am Entscheidungsprozess beteiligt ist, wollen kleinere Unternehmen Entwicklungen der zehn größten Länder bei sich implementieren, die in Bezug auf Kosten und Komplexität ihre eigenen Möglichkeiten überschreiten:

„[...] die kleineren Länder sagen, dass sie wollen, dass die großen Länder investieren, und sie folgen den großen Ländern. Die kleinen Länder können diese Investition überhaupt gar nicht machen. Eine Multimillionen-Investition für Österreich, das kann die Alpentreuhand nicht bezahlen. [...] die freuen sich ja, wenn wir das machen, und folgen uns, und sind dann mit ihrem Beitrag, den sie zu [Unternehmen C] weltweit zahlen, mit den 3% vom Umsatz, sind sie, kriegen sie Software, die weit mehr wert ist, als sie jeweils bezahlen könnten. Ja? Also insofern sind die gar nicht so hinterher, dass sie sagen, wir müssen unbedingt mitbestimmen.“ (C5(2)\_34\_00:06:55)

## 2. *Anschaffung*

Wurde die globale Einführung einer Software beschlossen, beginnt die Anschaffungsphase. Hier gibt es in der Regel drei Optionen: selbständige Entwicklung durch Spezialisten des Netzwerks C, Entwicklung durch ein Softwareunternehmen oder Kauf einer bereits vorhandenen Standardsoftware (C5(1)\_39\_00:06:54). Bei einer internen Entwicklung wird darauf geachtet, dass nicht nur erfahrene Teams daran teilnehmen, sondern neue Mitarbeiter mit aktuellem Wissen in Bezug auf neue Technologien ebenfalls (C1\_62\_00:32:26). Wenn die globale Einheit des Netzwerks C eine internationale Software intern entwickelt, werden lokale Mitarbeiter aus unterschiedlichen Ländern in den Prozess einbezogen:

„Dafür gab es ein hohes Entwicklungsbudget für diese globale Einheit, und dort in diesem, das nennt sich das GSC, das [International] Services Center. Das Tolle ist, dass eben, dass GSC, dadurch, dass es diesen Auftrag hat, für alle Länder Software zu entwickeln, eben auch Mitarbeiter aus ganz vielen dieser Länder seconded für die Erstellung. Das heißt, es wird sichergestellt, dass, wenn man schon eine Softwarelösung mit multinationalem Charakter entwickelt, dass der Charakter auch dieser Menschen aus diesen Ländern miteinfließt. Ja? Also wir haben natürlich nicht alle 150 Nationalitäten ständig bei uns gehabt, aber das war schon, also ich habe mit Leuten zusammengearbeitet, die kamen aus Südafrika, aus England, aus Spanien, aus den USA, aus Deutschland, aus den Bermudas, Kanada, Frankreich, Botsuana [...] Also das war eine unheimlich anreichernde Arbeitsatmosphäre, und das hat sich dann natürlich auch in der Software wiedergefunden.“ (C9\_20\_00:02:18)

Globale Entwicklungen und Implementierungen sind möglich, da fast alle Unternehmen des Netzwerks C dasselbe Betriebssystem haben:

„[...] die erste Grundlage, auf die man sich stützen konnte, ist, dass [Unternehmen C] weit das sogenannte [International] Desktop gibt, ja, das ist das, ich nenne das mal das Standardbetriebssystem des Unternehmens, auch wenn es natürlich kein Betriebssystem ist, aber das ist das, was auf dem Betriebssystem draufliegt. Weltweit wird tatsächlich immer die gleiche Version des Windows-Betriebssystems gefahren, wir sind auch ein Unternehmen, was sich an Windows-Produkte hält, und daher war das schon mal gegeben. [...] auf diesem Windows-Layout-Off gibt es den sogenannten [International] Desktop. Das sind Standardsettings, das sind Standardprogramme, mit denen [Unternehmen C] weltweit agiert. Ich sage mal, nahezu ausnahmslos, es gibt einige gerade arabische Länder, die boykottieren US-amerikanische Produkte grundsätzlich, da war das nicht möglich, aber ich sage mal zu 99% konnte man auf diesem Sockel aufbauen.“ (C9\_22\_00:05:02)

Wegen politischer Spannungen zwischen arabischen Ländern und den USA nutzen arabische Unternehmen im Netzwerk C ein anderes Betriebssystem, sodass Innovationen, die das Standardbetriebssystem benötigen, dort nicht implementierbar sind.

Kontakt wird vor der Entwicklung der softwarebasierten Lösung zu den lokal Verantwortlichen (abhängig vom Projekt können es CFO/ CIO bzw. Partner oder Senior-Manager der betroffenen Abteilungen sein) aufgenommen (C1\_54\_00:29:03). Bei einer globalen Entwicklung einer Software werden die Bedingungen in mehreren großen Ländern aus verschiedenen Regionen analysiert und berücksichtigt. Geht es um die Entwicklung einer verpflichtenden Software, werden die größten Länder mit den meisten Nutzern gewählt. Im Fall einer optionalen Software werden die größten in das Projekt einbezogenen Länder aus unterschiedlichen Regionen berücksichtigt:

„So, it starts from gathering requirements and in order to gather requirements properly for [international] solution you have to engage bit more than one member firm, because if you just take requirement from one member firm, the solution that you will end up with, you can be sure that, it is not going to be satisfactory to all the others. So, what you do in the environment like [Company C] is you decide on a composition of, let's say, 5 to 7 member firms. And you pick them from different geographies and different societies. So, for example, for us the classic combination would be US that represent large size, and EMEA Region, we would use China as our aspect, Asia-Pacific representative usually and we'll go for EMEA to get smaller countries, and then EMEA will like to work for example with Netherlands a lot, because they are about, yes, if US is [XXX] thousand employees, Netherlands is [XXX] hundreds, so we are getting a small firm from by having Netherlands in the audience, and then, you know, depending on the system and depending on which country is innovated in that states before or which country may have a strong idea then they draw topic like others, so, some are size-based, other is cultural-based, geography-based and then also situational, who have made it, who knows, that states more than others, who needs to be listened to and who do we need to agree with in order to avoid changes and push back in adoption later.“ (C1\_28\_00:15:28)

Manche kleineren Länder, die bei Entscheidungen nicht berücksichtigt werden, sind deshalb unzufrieden mit den globalen Leistungen, zumal die globalen Projekte langsam und teuer sind:

„Weil die regionalen Besonderheiten kaum berücksichtigt werden. Globale Projekte, damit kann man nichts machen, sind im Grunde langsam. [...] Und noch dazu teuer.“<sup>10</sup> (C6\_169\_00:29:34)

Anforderungen der Länder können sich auf Erfahrungen mit mehreren Implementierungsprojekten stützen, weitere Kenntnisse diesbezüglich erwerben die regional Verantwortlichen von *International*:

---

<sup>10</sup>“Потому что мало учитываются региональные особенности. Глобальные проекты, ну, с этим вообще ничего не поделать, они в принципе медленные, долгие получаются. [...] И дорогие к тому же.” (Rus.)

„[...] and then those requirements, that you know, over the years we have collected and we are the third part on the regional set-up, my region in EMA, my colleagues in Asia and in Americas, part of the teams we run are there to understand the regional and local cultures and differences, legal and regulatory requirements, and if we do not know them [...] [we are trying] to get those answers quickly, rather to trying to get them from federal way.“ (C2\_48\_00:40:42)

Dementsprechend wurden die spezifischen Bedingungen in den zehn wichtigsten Ländern z. B. bei der Entwicklung einer verpflichtenden Audit-Software [XAU] analysiert:

„Was jetzt aber die Methodologie dieser Software betrifft, glaube ich, darum geht es ja eigentlich, quasi die IP, die in dieser Software steckt, die Intelligenz, da wurde in diesem Konstrukt schon davon ausgegangen, dass wir uns jetzt erstmal auf die, ich sage jetzt mal, die zehn größten Länder konzentrieren. Also wir versuchen jetzt mal wirklich eine Softwarelösung zu entwickeln, mit der wir unsere zehn wichtigsten, ich sage jetzt mal, nach Umsatz und Einfluss, Member Firms bedienen und versuchen erstmal auf die auszurichten und gucken erstmal, wie sind die gesetzlichen Gegebenheiten in diesen Ländern, ja?“ (C9\_22\_00:07:16)

Dieses Projekt berücksichtigte schon während der Entwicklung nationale Gesetze:

“[In der] Gesetzgebung gab es natürlich die Unterschiede, die ich anfangs genannt hatte, [XXX] und [XXX], ansonsten das Konstrukt der Software ist das Gleiche überall. Es gab dann natürlich die unterschiedlichen Sprachanpassungen, aber darüber brauchen wir, glaube ich, nicht zu reden, das versteht sich von selbst.“ (C9\_38\_00:16:28)

Lokale Anforderungen können nationale Gesetzgebung, die Anforderungen von lokalen Märkten oder interne Prozesse im Unternehmen widerspiegeln. Zudem spielt die lokale Kultur eine Rolle. So sucht man z. B. in Deutschland bei der Entwicklung von softwarebasierten Innovationen den Datenschutz miteinzubeziehen:

“Anpassungen, kulturelle Anpassungen. Ja, ich glaube, also da, wo Datenschutz mitspielt, wird man in Deutschland beispielsweise die Auswertungen anders einstellen als in den USA oder als in China. Wir legen da größeren Wert auf Datenschutz. Gibt es dann Anpassungen oder wird es gleich von vorne rein im System gebaut, ersteres wäre besser, das zweite kostet Geld. Ja?“ (C5(2)\_169\_00:43:06)

“Wir haben aus Deutschland heraus globale Security Standards massiv gefordert. Und massiv vorangebracht. Das verlangsamt die Welt, ja? Das verlangsamt Projekte, das kostet viel Geld, das wollen viele nicht. Wir halten [es] aber für dringend notwendig.“ (C5(2)\_193\_00:48:37)

Die Berücksichtigung von vielen lokalen Interessen und Anforderungen ist eine Herausforderung, weil jedes Land die Durchsetzung eigener Interessen anstrebt:

„Die größten Schwierigkeiten sind [...] die Requirements für die Einzelfirma. Jeder versucht das durchzusetzen, was für ihn am besten ist. Und da einen vernünftigen Kompromiss zu finden, ist schwierig.“ (C5(2)\_189\_00:46:43)

Demzufolge wird zuerst eine robuste Version einer Software entwickelt, die in mehreren Ländern anwendbar ist und deren Anforderungen entspricht. Nach Erhalt eines Sets der Anforderungen wird erfahrungsgemäß die Entwicklung viel Zeit verschlingen, in der sich die Innovation nicht anwenden lässt. Mitunter droht gar das Risiko, dass die Innovation bei Abschluss der Arbeiten daran schon im Vergleich zu den Angeboten am Markt veraltet ist (C2\_31\_00:25:08).

Der Betriebsrat wird in die Entwicklung der Innovation einbezogen, um dessen Anforderungen von Anfang an zu berücksichtigen, sodass diesbezüglich Anpassungen in der Implementierungsphase nicht erforderlich werden:

“[...] wir nehmen den Betriebsrat ganz am Anfang mit rein, weil wir schon häufig erlebt haben, dass wir in der Build Phase was gebaut haben, wo der Betriebsrat sagt, nee nee, und dann mussten wir es ändern, [...] und wenn wir es trotzdem live setzen, und der Betriebsrat hat nein gesagt, geht er zum Gericht, und wir werden verurteilt.” (C5(2)\_68\_00:15\_29)

Bei der Entwicklung der großen Systeme ist eine gemeinsame Entwicklung durch mehrere Unternehmen C aus verschiedenen Ländern sinnvoll, um über mehr Ressourcen zu verfügen:

“[...] when you wanna implement a bigger systems, like [XSF] that is for each and every member firm of a country a big project then if you wanna do by yourself. And in that examples it is better to share with all the member firms. I do think, for example [...] for SAP 80% of the processes are the same each in every firm or [...] country, so if you can share that together, that is fine for everybody. So, it is depending on the software solution. And if you have an agreement about all the processes for all the member firms, for all the countries.” (C7\_74\_00:39:53)

Die Entwicklung optionaler Systeme für das Netzwerk C durch *International* berücksichtigt Interessen von verschiedenen Unternehmen (Größe, Anzahl der Nutzer, Markt, Region):

„[...] the concept when you develop global solutions is, you have to develop it for a global, you have to develop it for large member firm, but with the small member firms in mind. So, what I mean by that is, [...] If you develop them [systems] too simplistic, then large firm is going to find themselves out of depth with the system, so, they will never adapt that system. And attracting large clients, large member firms is a key because that is what give you a critical mass on a system and that what makes it cheaper to operate. If you fall into the trap of developing for a large member firm and ignoring small member firm altogether, then you will end up with join [...] [big member firms], but all of the small member firms are going to turn away and go for simpler solutions, because the one that you developed for a large firm is going to be too difficult to operate and too expensive for them to operate. So, what you can and should do, when you develop product that supposed to satisfy large as well as small, is you have to create a base line, integration base line within the product, that is very straightforward and simple and allowed member firm almost the turnkey capability. But then have the flexibility of the system on the side, if you will, for large member firms to configure it into the complex processes that they need to run their business.“ (C1\_24\_00:08:12)

Demensprechend wird versucht, eine möglichst für alle Unternehmen (groß und klein, mit unterschiedlichen kulturellen und fachlichen Spezifika) passende Innovation zu entwickeln, um später die Notwendigkeit von Anpassungen zu verringern. Indem Interessen kleiner und großer Unternehmen des Netzwerks berücksichtigt werden, sind die Lösungen modular aufgebaut, sodass sich entweder einzelne Module implementieren oder einzelne Module spezifisch den lokalen Anforderungen anpassen lassen. Für kleine Unternehmen werden prä-konfigurierte einfachere Templates oder fertige Produkte entwickelt, während große Unternehmen die Innovation in voller Komplexität als Plattform benutzen:

„So, in dealing, if you want that small and a large firm to use your building solution, what you should do is, you should create a template pre-considered template, that small firm can just download and use, because it is a straightforward, you know, you have to have, let say, client name, client redraft and a line items for how many hours we charge a line item for expense amounts and then total exit bottom with a signature. Simple enough, works for small member firms, they would be very happy, it is not a lot of work for them. You give it to large member firm, they gonna tell you that there is absolutely no way they can work with it, because they have different clients with a different kind of services delivered to them, and they need [...] to be flexible [...] if you just follow their requirements of the large firm, is a very unpractical solution, because you will adapt with hundreds of templates but how and who will support whose templates and I can guarantee you that the day will come when they gonna say that hundred is not enough, because something is not proper. But instead of planning hundred templates [...] you develop some preconfigured templates for small firm, straightforward one, and then you give the configuration capability, dynamic form generation capability to large firm. So that is easy to use, does not require an IT-department to create one or two and you give that tool to them, that is just, you can

call ad hoc build generator, and that tool could be used by them to create their own template without having to go to center and requesting a new template for their new client.“ (C1\_24\_00:11:22)

„So, while you are giving a platform for a larger firm that has the appetite and has the money to invest in tailoring into their needs, we are giving an end product to a smaller one.“ (C1\_26\_00:14:51)

Die Berücksichtigung der Interessen der Unternehmen aller Größen führt zur Konfiguration des Systems, die Verzicht auf manche Eigenschaften (Filterung) bzw. das Hinzufügen weiterer notwendiger Funktionalitäten (Kopplung) bei Bedarf ermöglicht. Lokale Anpassungen der Innovationen werden entweder bei der Anschaffung der Softwareanwendung oder bereits nach der Implementierung durchgeführt:

„Ja, wenn mehrere, also entweder es ist schon vorne in *Plan*, oder hinten in *Change*, aber in der Mitte bitte nicht.“ (C5(1)\_93\_00:29:49)

Während der Entwicklung der Innovation wird ein Detail-Design-Dokument verfasst, und außerdem unterliegt diese verschiedenen Genehmigungsprozessen (C5(1)\_71\_00:22:04).

Die meisten globalen Systeme werden auf English entwickelt. Eine Übersetzung erfolgt meistens wegen der gesetzlichen Anforderungen oder zur Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit. Auch die meisten lokalen Entwicklungen verlaufen auf Englisch. Manche lokalen Systeme zur internen Nutzung können in der Landessprache entwickelt werden, wie z.B. eine Software für Buchhaltung, um Kompatibilität mit weiteren Systemen im Unternehmen zu gewährleisten und die Nutzerfreundlichkeit des Systems zu steigern:

„Wenn zum Beispiel die lokale Buchhaltung, die in ihrer professionellen Software auf Russisch arbeitet, das System nutzt und es für sie einfach bequemer ist, wenn die weiteren Systeme, mit denen sie arbeiten, auch auf Russisch sind. Und wenn auch die [XXX] Abteilungen das System benutzen, wo ebenfalls Ausländer arbeiten, sind wir natürlich verpflichtet, das Interface auf Englisch zu machen“<sup>11</sup>. (C6\_112\_00:22:59)

Die lokale Dokumentation nutzt ebenfalls Englisch, wenn gesetzliche Anforderungen oder Anforderungen der Marktpartner es nicht anders verlangen. (C6\_141\_00:25:09)

Wird in einem der Unternehmen des Netzwerks C eine Softwareanwendung entwickelt und erfolgreich implementiert, die für weitere Unternehmen relevant ist, wird *International* sie so bearbeiten, dass sie für weitere Unternehmen des Netzwerks anwendbar ist:

„Through our lines of business pools we share advances made in a particular area/ algorithm, asset-based technology, within a given sector into other firms. If that product is successful and sustainable, it would become a candidate to be brought to industrial strength, so we can deploy to many many firms, in a cloud-ready multi-tenant, multi-language type abilities, with common interfaces to other on-prem solutions. This all needs to be completed very quickly and is often not within the skill sets of a local team. The [XXX] will work with that team to provide support, on a 24 by 7.“ (C2\_19\_00:15:20)

---

<sup>11</sup> Russische Originalaussage: „Например, когда с системой работает, например, местная бухгалтерия, которая работает в своем профессиональном софте на русском языке, и им просто удобнее, если другие системы тоже будут на русском языке, в которых они работают. А если в систему заходят и работают в том числе и подразделения [XXX], где работают в том числе иностранцы, то, конечно, мы обязаны сделать интерфейс англоязычным.“ (Rus.)

Da lokale Innovationen für ebensolche Bedürfnisse entwickelt werden, sind sie global nicht anwendbar. Nur internationalisiert können sie die Bedürfnisse der verschiedenen Länder erfüllen:

“Also wenn wir Dinge entwickeln für den Fachbereich, dann [...] [stellt] der Fachbereich [...] das in den Fachbereichsgremien in den globalen Steering Groups vor, und wir stellen das in den IT-Gremien vor. Das heißt, es gibt schon eine ganz gute Transparenz. Aber das Problem ist halt, wenn wir etwas entwickeln, was für den deutschen Markt ist, ist es nicht unbedingt direkt auch etwas, was die UK direkt nehmen kann.” (C5(2)\_94\_00:24:43)

“Products built for use in one country, matured to fit all and products built in the center, where we produce a vanilla template. This is then deployed to each of the three regions, managed by a [International] single code factory, and each country adopts that product.” (C2\_48\_00:38:12)

Bei einem in einem lokalen Unternehmen entwickelten und dann zu internationalisierenden System erhält das lokale Entwickler-Team die Anforderungen zur Anpassung der Innovation und wird dann von *International* in dieser Arbeit unterstützt:

„Aber wenn diese globale Lösung im [Unternehmen C] Russland entwickelt wird, es gab solche Beispiele, dann nehme ich als [XXX] natürlich an der Verhandlung teil, wie wir diese Lösung auf der globalen Ebene für sie vorstellen. Sie geben natürlich die Anforderungen vor, also hier beteilige ich mich.“<sup>12</sup> (C6\_26\_00:02:15)

Ein Beispiel dafür ist eine in den USA entwickelte Applikation, die *International* als erfolgreich und für weitere Unternehmen als relevant bewertete. Sie wurde vom lokalen Team und dem globalen Betreuer internationalisiert, demzufolge hat die Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden, u. a. Übersetzung) stattgefunden:

„The US technology group was given a problem by their local markets-team, working with the [XXX] methodology (a way of objectively evaluating and selecting opportunities through to a successful win). They built an application to support methodology and it in turn became a very quick success. While they were building that technology the [XXX] methodology was adopted by [Company C] globally and the application began successfully replacing a series of spreadsheets MFs used to support their business decisions and report to the various boards and then collect those business reports up to a single global markets report. The team that developed the application was very quickly overwhelmed with the success. EMA [XXX-function] partnered with this team and worked with them as they developed the product with multi-tenant, multi-language attributes and other key areas of functionality. We added some regional funding to test the standalone-application, hosting it locally to get other countries, such as the Dutch, the Chinese to use that technology. Our efforts have contained the number of instances and the next step will be to put it into the cloud.“ (C2\_22\_00:16:50)

Die in der und für die USA entwickelte Anwendung enthielt weder andere Sprachen noch Währungen. Auch, dass die Applikation nur für kleinere Mitarbeitergruppen anwendbar war, wurde bei deren Internationalisierung modifiziert:

“So, for example, when the US team produced the application, they built it in a way that it would serve a small group of people with a small number of simultaneous uses within one code base. What [Company C] wanted was for much larger groups within that single-code base to be able to use the application simultaneously, and at the same time within that same instance to have other codes cooperating alongside it. So, the Dutch could work simultaneously with our colleagues in China, Sweden, and in Turkey, and each operating independently and having their own information with their

---

<sup>12</sup> Russische Originalaussage: “Но, если это глобальное решение рождается в [компания C] Россия, такие примеры были, то, конечно, я принимаю непосредственное участие в том, чтобы как [XXX] с ними и согласовать, как мы представляем эту разработку им на глобальный уровень. Они, конечно, диктуют требования, то есть здесь я участие принимаю.” (Rus.)

own language support. The program was re-written to enable the [XXX] methodology to drive the decisions matrix to support the business plan.” (C2\_25\_00:21:47)

Das Tool wurde also bereits in den USA angewandt, als eine robustere Version entwickelt wurde, die in den weiteren Unternehmen des Netzwerks C anwendbar ist.

Ein anderes Beispiel für Internationalisierung einer lokalen Entwicklung war ein russisches Add-in für Power Point. Sobald die russische IT-Abteilung von der Entscheidung über die Internationalisierung des Tools wusste, konnten sich ihre Mitarbeiter mit den globalen Kollegen über notwendige Anpassungen austauschen (C6\_92\_00:19:44). Das betraf etwa eine zusätzliche Zertifizierung durch eine in den EU-Ländern anerkannte Organisation (C6\_94\_00:20:16). Zudem wurden manche Funktionalitäten hinzugefügt und andere eliminiert (Kopplung und Filterung):

„Auf der globalen Ebene wurden die Anforderungen gesammelt, damit nur die Funktionalitäten im Tool bleiben, die wirklich global sind, oder vielleicht sollten wir welche hinzufügen. Es gab Verbesserungen. Also manche Funktionalitäten wurden entfernt, manche wurden hinzugefügt, um das Tool global zu verbreiten. Das heißt, es gab keine Option, einfach das für Russland verfügbare Produkt zu übernehmen, bestimmte Verbesserungen waren erforderlich.“<sup>13</sup> (C6\_98\_00:20:53)

*International* und auch die lokalen Unternehmen verlangen in der Regel offene Schnittstellen im System, um anderen lokalen Unternehmen Anpassungen dort (ohne Änderungen im System) zu ermöglichen:

„In der Regel stellen wir dann auch mit offenen Schnittstellen das Produkt zur Verfügung und sagen, die Schnittstelle muss aber von dem jeweiligen Land, was die Software nutzt, dann selber geschrieben werden und eingebettet werden.“ (C5(2)\_108\_00:29:35)

Während der Entwicklung wird das System durch speziell geschulte Power-User getestet:

„Die Schulung der Power-User beginnen am Anfang beziehungsweise kurz vor Beendigung des Build-Prozesses, nämlich bevor es in die Testing-Phase geht. Der Build-Prozess ist ja, hat im Prinzip Entwicklung, also Requirements Setting, Entwicklung, Testing, ja? Und das Testen machen wir mit den End-Usern zusammen oder mit den Power-Usern. Und die müssen vorher geschult werden, damit sie richtig testen.“ (C5(2)\_138\_00:35:12)

Die Power User schulen anschließend die Mitarbeiter. Das Testen während der Anschaffungsphase verläuft auf der globalen Ebene, anschließend findet während der Implementierungsphase das lokale Testen statt.

### **3. Initiierung eines Transfers**

Da die Unternehmen im Netzwerk C unabhängig voneinander agieren und globale Lösungen nicht implementieren müssen (die meisten von ihnen sind optional), ist es eine der größten Herausforderungen, die Implementierung in unterschiedlichen Ländern zu initiieren:

„The most difficult thing in [Company C] is not development, it is always implementation, because we do not have the ability like corporations do, to line up member firms for adaption. So, what we need to do is we need to continuously monitor where member firms’ situations are, keep them engaged, keep

---

<sup>13</sup> Russische Originalaussage: „На глобальном уровне собирались требования, чтобы оставить в приложении только те функции, которые действительно глобальны, или добавить, может быть. И были доработки. То есть, какие-то функции убрали, какие-то добавили с тем, чтобы глобально его распространять. То есть просто взять тот продукт, который был здесь для России только, такого варианта не было, нужны были определенные доработки.“ (Rus.)

them interested and then convince them that what we have for them is actually the best thing that they can obtain. So, even though we are developing products internally, it does not mean that member firms have to consume internal products developed by global. They equally are allowed to go on the street and see, where else they can buy.“ (C1\_44\_00:26:19)

Dementsprechend sollten die Bedürfnisse der lokalen Unternehmen berücksichtigt werden, damit *International* die bestmöglichen Lösungen dafür entwickeln kann (C1\_46\_00:27:18). Deswegen werden die einzelnen Länder in die Produktentwicklung involviert. Lokale Unternehmen können entweder eine Lösung von *International* implementieren, oder selbst eine Lösung entwickeln bzw. eine passende Lösung auf dem Markt erwerben. *International* will selbstverständlich die meisten Unternehmen des Netzwerks C mit eigenen globalen Lösungen bedienen. Über die Implementierung entscheiden die lokalen Führungskräfte:

„Commitment of senior partners of member firms as well as CEOs, because CEOs are the ones who owns the budget. So, [...] let say [...] you have developed a resourcing solution, and you have already interested resourcing managers of particular member firm and they would like your product. [...] and then let say you socialized the technology in use this CIO and they are ok with the technology and tacking that into their landscape. All of this is good but that would be not enough, [...] [you need] commitment of the CEO of that member firm. Because CEO hand of the budget.“ (C1\_89\_00:40:27)

Die Unternehmen des Netzwerks C verhalten sich bei der Auswahl der Software zur Implementierung unterschiedlich. Jedes von ihnen hat eigene Bedürfnisse und Anforderungen, die *International* bei den Verhandlungen berücksichtigen muss. Größere Firmen mit hohem Umsatz wollen unabhängig sein und benötigen eine für sie möglichst passende Lösung. Deshalb erwarten sie innovationsbezogene Rekontextualisierung von *International*, also die Anpassung der Innovation an ihre Erfordernisse. Sie können sich im Zweifelsfall auch eine Eigenentwicklung leisten. Kleinere Unternehmen wünschen hingegen eine preiswerte Lösung und sind bereit, sich selbst bzw. ihre Prozesse anzupassen, also eine organisationsbezogene Rekontextualisierung durchzuführen, um die von *International* angebotene Lösung anzuwenden. Zudem gibt es kulturelle Unterschiede: Firmen in Europa operieren unabhängig voneinander und bevorzugen eigene Lösungen, wenn diese zu ihnen passen. Hingegen sind asiatische Länder zentralisiert organisiert. Entscheidungen für die Region werden von den einzelnen Ländern nicht infrage gestellt:

„[...] when you deal with US, you should be prepared to, they are quite innovative, because they do not mind ending money, but they want the result that they want, so they are not good on compromising, they are not interested [...] on compromising, they are not interested in having necessarily the most practical solution, because they have a lot of people in the firm and they have large volume of transactions, the key for them is 100% order national. And when you build the system for a small country, the culture is, I can adapt, I do not need to change the system, I would rather not spend any money, so if your system is going set me, let say, 70 to 80% it is already perfect, because 20 % I can change [...], and I can do things outside of the system or do them differently just as long that I do not incur additional expense of owning the system or building the system. If you are talking any EMA [...], any country in Europe, they do not have any centralized in [Company C] any centralized governing body, so, each of them is very very different, very, wants to be very independent, and the key for them is sometimes to spend more money but stay with their local solutions than embark on a global solution. The culture of Asia-Pacific is that they are very, very much government centralized and they are very disciplined, so, as soon as CEO, regional CEO makes the decision that they are going to adapt a certain system, they gonna go and adapt a certain system, so, there is no conversation about independence. [...] German firm is known for doing everything the way they want and they excuse it in the fact that the

data regulations or [...] for union regulations across that they need to have that way and no other way. So, you actually not gonna see Germany as the member of many global systems.” (C1\_38\_00:21:32)

„Some countries e.g. Danish and Dutch colleagues, want to move quickly. Others, prefer to move more carefully e.g. Africa, Turkey, Finland. Some will adopt any given technology quickly, others will be competitive, comparing against three other technologies, to evaluate what they think are better solutions. Some are not interested in the technology, they are more interested in the services that can be delivered.” (C2\_51\_00:40:55)

Demensprechend lässt sich eine bestehende Innovation leichter in ein kleines Unternehmen transferieren. Große Firmen sind dagegen bei der Entwicklung einer Innovation hilfreicher:

„[...] we have there member firms that are hundred to hundred people, and they are not major in their knowledge of what they want or what they need, so, they are good customers when we already have a product, but not necessarily good customers when we still try to define the product.” (C1\_40\_00:24:26)

Das Schwierigste beim Transferprozess ist es, lokale Firmen zu überzeugen, sich an globalen Entwicklungen zu beteiligen. Das gilt vor allem für große Firmen, die wegen ihres Kapitals benötigt werden. Kleinere Firmen nutzen eher global verfügbare Produkte, weil sie das nicht in dieser Qualität und Komplexität selbst leisten können.

Den Impuls für den Transfer gibt entweder *International*, indem es ein globales Tool vorstellt bzw. eine globale Entwicklung initiiert, oder ein lokales Unternehmen, das auf der Suche nach einer bestimmten Lösung bei *International* anfragt oder von einer globalen Lösung erfahren hat, die es implementieren möchte. Informationsaustausch über Innovationen findet regelmäßig auf unterschiedlichen Ebenen statt. Alle neuen Ideen werden in den Experten-Pools besprochen. Die weitläufige Vernetzung der Mitarbeiter wird durch Expertise-Bereiche im Netzwerk C gestärkt:

„[...] our culture is that we are linked together in relatively small pools of expertise. So, I know people around the world, that are in my pool of expertise and they may be, let say 300 people around the world, I get to know those people. These networks continually refresh and it is very important to allow information to flow.“ (C2\_19\_00:11:34)

Zudem gibt es monatliche Treffen von CIO und *International* in den einzelnen Regionen, bei denen Blueprints besprochen und Ideen geteilt werden (C2\_19\_00:11:34):

„So, I have a very good understanding of what is happening in the EMEA-region because of the CIO forum, and there we have the opportunity to listening to what [International] is doing and thinking. I think, that is quite important for us, because we are just a small member firm, so, we are not at the table within [International]. We are mainly connected into EMEA-region. So, for us it is quite an important way of knowing, what is happening within [International].“ (C8\_142\_00:37:00)

Wenn ein lokales Unternehmen C eine bestimmte Lösung sucht, wendet es sich an *International*, um zu erfahren, ob eine solche Lösung bereits beim Netzwerk C existiert und zur Verfügung steht:

„Also als erstes wenden wir uns an die [internationalen] Kollegen, teilen denen mit, dass wir solche und solche Bedürfnisse haben und fragen, ob sie etwas in der Art haben. Darüber hinaus pflegen wir Kontakte zu den IT-Abteilungen in anderen Ländern, tauschen uns aus und stellen denen Fragen. Außerdem werden jährliche Treffen durchgeführt, wenn die IT-Direktoren sich treffen und solche Fragen besprechen. Darüber hinaus gibt es einfach verschiedene Fragebogen, welche Systeme wo

benutzt werden, all diese Informationen werden von [International] aggregiert [...]“<sup>14</sup>  
(C6\_219\_00:37:14)

Bei verpflichtenden Innovationen achtet *International* darauf, dass alle Länder sie übernehmen. Bei optionalen Projekten entscheiden die einzelnen Länder selbst, ob sie sich an der Entwicklung beteiligen. Auch nachträglich lässt sich eine fertige Software in Unternehmen des Netzwerks implementieren, die nicht an der Entwicklung teilgenommen haben. Bei für alle verbindlichen Softwares müssen mitunter die lokalen Führungskräfte von den globalen Mitarbeitern überzeugt werden. Auch Verhandlungen oder die Suche nach einer gemeinsamen Lösung, wie z. B. bei der Initiierung des Transfers der verpflichtenden Audit-Software [XAU] sind vorgekommen:

„[...] da gab es eine globale Entscheidung, und wenn jetzt ein Land gesagt hat, sorry Jungs, ich habe mir eure Software angeguckt, die passt einfach nicht auf unsere Begebenheiten, so hat sich dann das globale Leadership in ein Flugzeug gesetzt, sie sind dorthin gereist, haben sich das angehört und haben versucht, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten.“ (C9\_22\_00:10:50)

“Es gab Länder, die sich am Anfang dagegen ausgesprochen haben, ja, obwohl es natürlich im Vorfeld [...] ein globales Board-Meeting [gab], wo alle Länder quasi erstmal initial abgeknickt haben, aber wie immer steckt der Teufel im Detail, und die Länder müssen letztendlich auch ihr Geschäft machen. Und wenn irgendein Land daherkommt und sagt, ich habe mir die Software angeguckt und ich schätze, dass das für mich, für mein Geschäft ein Risiko ist, dann eskalieren die das natürlich. Und, wie gesagt, dann ist das globale Leadership hingereist, hat sich das angehört, und hat entweder versucht die Leute, das Leadership umzustimmen, und wenn die Argumente dieser Länder ebenso auch stichhaltig waren, dass man reagieren musste, dann wurde auch da nach dem bewährten Verfahren, alles klar, ich finde super, dass ihr die Hand hebt, dass ihr hier Probleme habt, dann seid doch aktiv Teil des Teams, kommt mit, ladet eure besten Köpfe mit zu uns ein, und wir entwickeln zusammen eine Lösung, und in einem Jahr seid ihr dann mit an Bord. Und so lange habt ihr von uns einen Freidreher.“ (C9\_24\_00:11:17)

Dementsprechend wurde die [XAU]-Software wellenweise in den Unternehmen des Netzwerks C eingeführt. Die ersten Implementierungsländer waren die zehn größten Länder, für deren Anforderungen die [XAU] ursprünglich entwickelt wurde. Danach wurde die Software in Ländern eingeführt, die sich freiwillig gemeldet hatten. Anschließend gab es zwei Wellen, in denen die Länder systematisch abgearbeitet wurden und in denen Widerstand gegenüber der neuen Software durch *Sensegiving* und Ausarbeitung der notwendigen Anpassungen reduziert wurde (C9\_50\_00:20:03). Für manche Länder, die die Transferinitiative in der Initiierungsphase abgelehnt haben, wurden Module bei Weiterentwicklung des Systems verändert und an andere Märkte und Prozesse angepasst, sodass die Software überall eingeführt werden konnte.

Bei einer optionalen Innovation steigt die Herausforderung der globalen Implementierung. Da die Unternehmen des Netzwerks C in Bezug auf Größe und lokale Märkte sehr

---

<sup>14</sup> Russische Originalaussage: „Ну, в первую очередь, к глобальным коллегам обращаемся, сообщаем, что такие-то и такие-то у нас потребности. Нет ли чего-то. И также у нас есть контакты с другими IT подразделениями в других странах, и общаемся с ними напрямую также задаем вопросы. Проводятся также ежегодные саммиты, на которых IT директора съезжаются и обсуждают эти вопросы. Ну, и кроме того есть просто различные опросники, какие системы используются у кого где, все это агрегируется на глобальном уровне [...]“. (Rus.)

unterschiedlich sind, lässt sich kaum eine für alle passende Lösung entwickeln. Beispielsweise sollte ein globales ganzheitliches Template für Back-Offices sämtliche softwarebasierten Lösungen für alle internen Tätigkeiten (von Risk-Management bis Finanzwesen und Einkauf) im Unternehmen integrieren. Das System wurde von einigen Unternehmen des Netzwerks abgelehnt, weil sie nicht flexibel, aber sehr komplex war. Doch ebenso war fehlende Bereitschaft, vorhandene funktionierende Lösungen zu ersetzen, ein Motiv für die Ablehnung:

„I have to say, that this original idea having only preset dinner available for member firms did not work as well as we envision that. We achieved some market coverage, but we did not achieved the ultimate coverage that we hoped for. A lot of member firms said, that it is too complex and overkill, and they were not ready to give up the in-member firms solutions that they have developed for some of those properties, and those solutions were tailor to their needs and they were well sold out and not yet at the end of their life.“ (C1\_20\_00:04:51)

Diese Erfahrung hat zur Entscheidung geführt, das System in kleinere Komponenten aufzuteilen, um diese den Unternehmen anzubieten. Das war ein Fall der Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung), indem die Option geschaffen wurde, auf manche Funktionalitäten des Systems zu verzichten:

„The one of the things that we learned since we began that journey about six years ago is that if we want to increase the subscription to our system, we need to break it up into components and we need to be flexible with member firms and we need to understand that their appetites could be very very different and their needs could be very very different. So, instead of demanding one preset dinner and, if you can't have the whole preset dinner just go away and do not sit at our table, we have agreed to break up our system into separate components, so, that member firm can go á la carte and say ok, I actually like my finances, then what I have works for me just fine, but that I would like to engage with you on is may be just resourcing solution or maybe just a CRM-solution or purchasing solution. Because this is one of the lessons learned, if you will, in our back enterprise offering and I would say, that if I was to develop another global template for a large firm with a lack of governance, central governance, like [Company C], I would never ever accept myself on a parts of developing one big monster without á la carte option.“ (C1\_20\_00:05:27)

Diese Entscheidung wurde gefällt, obwohl sie zusätzliche Kosten verschlang:

„But of course it is also economy of scale and what is a profitability, and how expensive is it to operate components, because if you give the firm the entire end-to-end solution [...] the entire solution is cheaper, appropriate than if you offer them components, because components they need to integrate with their other systems in member firm, it makes expenses for them and for us. But nevertheless, if that is the demand that is what supplier should do.“ (C1\_22\_00:07:33)

Wenn lokale Unternehmen passende Lösungen suchen, unterscheidet sich das Verhalten der großen und der kleinen Unternehmen im Netzwerk C. Große Unternehmen haben Einfluss auf globale Entwicklungen, ihre Stimme wird berücksichtigt, und sie können eigenständig Lösungen entwickeln. Kleinere Unternehmen nutzen das Netzwerk und analysieren, ob Lösungen bereits verfügbar sind bzw. wie die Herausforderungen anderswo im Netzwerk gelöst wurden. Das ist z. B. der Fall in Dänemark:

„So, what I start with is to use the network within [Company C] EMEA or global to see, what other member firms like ours have done, which systems they are using for these requirements we have and if we can use any of the same systems. So, we try and take already tested system and also, if [International] offers it as a service, we would rather take that service.“ (C8\_42\_00:07:47)

Kleinere und jüngere Unternehmen, wie das dänische, sind nicht durch in Jahrzehnten gebildete Routinen gelähmt und können eigene Prozesse und Strukturen leichter also globalen Lösungen anpassen:

„We have a very flat structure and very short time or very short distance between the people, that defines, what we would like to have implemented, and the people, that decide to do it. So, it is luckily because of our small size quite easy to fit local processes into global systems instead of the other way around.“ (C8\_164\_00:44:19)

„We do not have any legacy of how to do things and processes. [...] and we actually implemented the ERP-system in the early beginning of the companies. [...] So, it was easier for us, I think, compared to another member firm, to adapt into the global system.“ (C8\_66\_00:13:42)

„So, often, if [International] can't provide a system for the requirements we have, we go outside, of course, and choose a local system, but I have not chosen a local system, if [International] [...] is able to provide an offer for the same.“ (C8\_76\_00:16:59)

“So, almost all the time if [International] has a global system, we are choosing that. Because we are quite a small member firm and we are only actually four years old, within [Company C] Denmark, often it is easier for us to take the global system as a service than to train resources to be able to maintain and keep a system self and running locally.” (C8\_30\_00:04:30)

Transfers in die kleinen lokalen Unternehmen, die an der Entwicklung nicht teilgenommen haben, werden initiiert, indem ein Projekt den lokalen Mitarbeitern vorgestellt wird. Abhängig davon, wie viele Ressourcen dieses Projekt benötigt und was es bringt, entscheiden die lokalen Führungskräfte, ob es implementiert werden soll oder nicht:

„Die erste Einschätzung der Kosten, Fristen und Ressourcen wird durchgeführt. Diese Einschätzung wird im sogenannten IT-Demand-Committee besprochen, wo die Führungskräfte des Unternehmens entscheiden, ob dieses Projekt durchgeführt wird oder nicht. Basierend auf nur wenigen Folien mit den Informationen und einer Person, die das Projekt vorstellt, kann sie etwas mündlich vervollständigen. Da gibt es Informationen darüber, für wen und wozu dieses Projekt ist, wie viel es kostet und wie viel Ersparnis es bringt, so. Und warum ausgerechnet diese Lösung dieser Probleme ausgewählt wurde [...]“<sup>15</sup> (C6\_30\_00:06:00)

Wenn die die lokalen Unternehmen entscheiden, welches System implementiert wird, betrachten sie mehrere Faktoren: Kompatibilität mit den bereits vorhandenen Systemen und Prozessen, Kosten sowie Funktionalitäten der Innovation. Insgesamt ist eine lokale Entwicklung im Vergleich zu einer globalen günstiger und schneller realisierbar, weil die Bedürfnisse nur eines Landes berücksichtigt werden müssen:

“[...] implementing local solution is cheaper and less time consuming, because we can speak with the supplier and implement this software only based on requirements from the Netherlands. We did not have to deal with other requirements from all the member firms. We did not have to define global templates, we can do it only for the requirements for the Netherlands.” (C7\_74\_00:38:39)

Bei der Kostenanalyse werden neben Entwicklung und Implementierung auch Wartung, Support und Weiterentwicklung berücksichtigt, die bei den globalen Produkten von *International* übernommen werden (C6\_179\_00:31:26):

---

<sup>15</sup> Происходит первичная оценка, во что нам это встанет в деньгах, сроках, ресурсах. Эта оценка выносится на IT Demand комитет, так называемый, от которых руководители компании принимают решение, делать такой проект или не делать. На основе буквально нескольких слайдов информации, плюс человека, который защищает этот проект, он может устно что-то дополнить. Там содержится информация, для кого, зачем этот проект, сколько стоит и сколько принесет прибыли или cost saving, вот так. И почему выбрали именно такой способ решения этих проблем [...]. (Rus.)

“It is a mix of taking into consideration resources after implementation, the cost of the system or innovation and what type of functionalities being offered, so, can we get more functionality or more innovative things by taking local system, or can we do it by taking a global system.” (C8\_28\_00:03:46)

„This is a rather difficult question. It depends on several things. It depends, for example, on the field of functionality, it depends on, how it will interface with your other local systems. And of course, it will depend on the criteria and this is very important as well, the money.“ (C7\_72\_00:34:18)

Ein wichtiges Kriterium bei Wahl einer Software ist deren Entwicklungsplan (C7\_58\_00:24:05).

Die Wahl der Software basiert auch auf kulturellen Besonderheiten: Da z. B. die Mitarbeiter in den Niederlanden *Self-Services* wünschen, was nicht für alle Länder typisch ist, wurde eine global verfügbare Software [XFS] mit diesen Funktionalitäten gewählt (C7\_46\_00:16:55):

„One of the reasons is that the [XXX] is bought by [Company C] and we did not do a lot of developments in that area during the last few years, we are already for a few years looking for new, more advanced software and waited for a global solution, the global template for [XSF]. [...] in the [XXX] software HR less functionality is available in the [XSF]. So, specific focused on employees self-consider or management self, that is possible to do that in the [XSF], while it was not possible to do that in the [XXX] software without creating a lot of customizations. One of the goals, we do have within [Company C], is to use as much as possible standard software, standard templates instead of customization for a country.“ (C7\_30\_00:08:00)

Kleinere und jüngere Unternehmen bevorzugen, globale Lösungen zu übernehmen und bei Bedarf eigene Prozesse den Innovationen anzupassen:

“I do think, the most important is to find, if the global templates are good and do not change all the global processes to local processes. Find out, if it is possible to change your organization, do change management in that area, while use this standard solution. And only implement local process or local changes if it is required from tax or legal area or if really did it fit for your [Company C] organization. The most bad thing you can do is to pick up the global template and to localize it and to make a lot of changes in that. Because, if there is a new release of that software, you have to rebuild again all your changes you’ve made.” (C7\_98\_00:53:15)

Größere Unternehmen wollen für sie passende Softwarelösungen. Mittlere Unternehmen ziehen sowohl die Anpassungen im System als auch die Anpassungen in der Organisation in Betracht. Bei zu großen notwendigen Änderungen in den lokalen Prozessen, wird eher auf die Innovation verzichtet und ein anderes System gewählt:

„[...] normalerweise kommen beide Teilnehmer des Projektes einander entgegen, das System wird an den Prozess mithilfe sowohl der Einstellungen als auch der Programmierung angepasst und die Menschen, wir passen hier unser Business an das System an. Manchmal mehr das eine, manchmal das andere, aber beides kann zustande kommen. Es ist nicht so, dass wir nur die Prozesse den Systemen anpassen. Weil, wenn es so ist, dass das System uns unseren Prozess kaputt macht, dann stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, so ein System zu implementieren, und wir werden uns einfach ein anderes System anschauen, wahrscheinlich werden wir ein flexibleres System auswählen.“<sup>16</sup> (C6\_40\_00:09:07)

---

<sup>16</sup> „[...] обычно идут на встречу оба участника проекта, и система, она подстраивается под процесс, с помощью, как настроек, так и программирования, и люди, мы здесь бизнес процесс наш подстраиваем под систему. Где-то больше одно, где-то больше другое, но и то, и то имеет место быть, нет такого, что обязательно только мы меняем процессы под системы. Потому что, если это так, что система нам ломает наш процесс, потому что не всегда изменения положительные, то встанет вообще вопрос, а целесообразно ли вообще такую систему внедрять, и мы посмотрим просто на другую систему, скорее всего выберем более гибкую систему.“ (Rus.)

Nicht selten werden globale Lösungen von den lokalen Unternehmen abgelehnt. Einige Führungskräfte bezweifeln z. B. die interne Kompetenz des Netzwerkes C, Softwarelösungen zu entwickeln:

„Weil wir auch genügend Partner haben, die sagen, wir sind kein Softwarehaus, und wir können es nicht und wir kaufen lieber bei den Market Leader ein. Weil es besser zu der Marke passt.“ (C3\_87\_00:34:42)

Da die Entwicklung von globalen Lösungen viel Zeit verlangt und da die lokalen Unternehmen sich seit Jahren u. a. eigenständig entwickeln, sind manche der Lösungen, die *International* anbietet, in lokalen Unternehmen bereits vorhanden. In diesem Fall verzichten die lokalen Unternehmen auf die globalen Innovationen und verwenden weiterhin eigene Lösungen:

„No, actually now it is a global offer, because 6 months we built our own setup, we had asked [...] by [International] and they took it in, and actually 6 months after we had our solution ready, they also offered that possibility, but now we are on the local system, so, it doesn't make sense to move on to the global system.“ (C8\_82\_00:18:35)

„[...] also [International] hat ein globales SAP-System, IBS. Das haben wir nicht, weil wir haben unser eigenes SAP-System.“ (C5(2)\_80\_00:19:01)

„Weil wir vor 20 Jahren SAP eingeführt haben und [International] vor 10 Jahren. Also wir hatten schon 10 Jahre SAP, als die kam, und dann haben sie das australische System kopiert, und das fanden wir nicht wirklich besser als unseres. Und da gibt es Divergenzen.“ (C5(2)\_82\_00:19:24)

Lokale Unternehmen lehnen globale Lösungen auch aus Kostengründen ab:

„[...] es gibt manche globale optionale Systeme, aber deren Implementierung ist sehr teuer, und zu diesem Zeitpunkt können wir es uns nicht leisten, dementsprechend, oder aus irgendwelchen anderen Gründen finden wir es nicht sinnvoll und implementieren nicht.“<sup>17</sup> (C6\_66\_00:14:17)

„Germany was supporting that, while the pricing model in that software in a business is so cost-increasing for the Netherlands, that we still decided to select more a local supplier, which can do more or less exactly the same, which can integrate with all the system more or less on the same level. But the pricing model is very cheaper. We had calculations, that the global solution was 6 times the local solution, if we have a look at the cost.“ (C7\_72\_00:35:27)

Zudem sind globale Lösungen weniger flexibel als die lokalen, weil der Weiterentwicklungs- oder Änderungsprozess mit allen beteiligten Ländern abgestimmt werden muss, während das in lokalen Unternehmen in kurzer Zeit sich genehmigen lässt:

„So, und globale Services nehmen wir nicht, weil die nicht gut sind in der Regel und nicht schnell sind. Und ganz ehrlich, wenn mein Chef mich anruft und sagt, ich möchte, das ist eins der schönen Beispiele in SAP, wir wollten mal das Thema [...] Umsatzermittlung der Partner durch Unterstützung von Vertriebsleistung darstellen. [...] Gibt es in globalen System nicht. Hätte ich eine Change Request machen müssen, die wäre abgelehnt worden, und wir hätten es nicht gekriegt. Dann hätte mein Chef mir gesagt, wieso kriege ich das nicht, ich will das aber haben, mach! Ja? Und insofern ist es so, [...] wir nehmen [International] da, wo es sinnvoll für unsere Leistungserbringung ist, aber wir brauchen auch eine gewisse Flexibilität, um als deutsche Firma das zu tun, was wir als deutsche Firma tun wollen. Und ob da in [International] einer hustet oder nicht, ist da egal. Und das ist HR, ist nicht global, das ist rein deutsch, Finance ist rein deutsch, Markets ist rein deutsch, Audit ist global, das eine globale Software.“ (C5(2)\_82\_00:20:08)

---

<sup>17</sup> „[...] есть некоторые глобальные необязательные системы, но их внедрение стоит очень дорого, и мы на данном этапе не можем себе позвонить, соответственно, или по каким-то еще причинам считаем не целесообразным, тогда не устанавливаем.“ (Rus.)

#### **4. Implementierung**

Nachdem die Anforderungen aus allen Ländern zusammengetragen sind und die Innovation entwickelt ist, wird ein Land für die Erstimplementierung als Pilot gewählt. Die anderen Länder werden über den Fortschritt der Entwicklung informiert:

„[...] we work predominantly with that pilot country for the implementation. So, we still stay [...] in touch with all of the member firms, so, they on the senior level can understand the progress of our development, [...] and can provide input, because nothing is static and everything have to be dynamic in our world, but as a practical day-to-day participator we select one country as a pilot and they will be going live usually first with the product.“ (C1\_28\_00:17:32)

Während der Implementierungsphase wird die Innovation in den Testzyklus im lokalen Unternehmen übernommen. Es werden Performance-Test, Integrationstest und weitere Tests bis zum Benutzerakzeptanztest durchgeführt (C5(1)\_71\_00:22:35). Sie offenbaren, wo weitere Anpassungen notwendig sind. Hier arbeiten lokales und globales Team eng zusammen, weil jenes um individuelle Erfordernisse weiß und dieses die Innovation kennt:

„First you do, white boarding, what we call white boarding workshop. So, we explain for them how the system works in order for them to design or to apply their processes to the new system. And that allowed us to identify if there are any gaps between our solution and their properties that either need to be satisfied through a process change or satisfied through a change in a [...] [system]. Then it all follow the [...] workshops to prepare for user acceptance test, this is what we also provide within the launch, how the system works. Usually though, member firms are taking on the responsibility of adaption with their users, because they are the ones who on the ground, they are the one who understand the culture of their user base, so, they are better studied to become adoption agent. What we do from global product perspective is, we enable that was that knowledge of the product and then allow them to [...] do all encompassing training that is not just about the system, but also about how to run their processes.“ (C1\_83\_00:37:57)

Für die lokalen Mitarbeiter verläuft die Implementierung parallel zum Tagesgeschäft, was eine Herausforderung für diese darstellt:

“For our size we all have our normal data to take care of, so, every time we need to implement a system, we need to do it ourselves, kind of alongside with the fulltime job, so, what is happen, is that we are stressed on resources. So, the lesson learned, I do not know, if we ever will learn to do it differently, but is to have dedicated resources while implementing, because the times we’ve done it we always stressed the resources, because they need to do it yes, alongside with all the other daily tasks they normally do.” (C8\_156\_00:41:43)

Bei der Implementierung unterstützt das globale Team die lokal Verantwortlichen u. a. durch Train-the-Trainer-Trainings (C8\_52\_00:10:06) und begleitet die Inbetriebnahme:

„Then we have, if it is a global system offered, we have normally a help adaption team within EMEA or global recourses, that comes to Denmark and helps us implement it and set it up. And then we make sure, that knowledge around, how it works, and how it can be configured, if it is possible, is being transport in that setup-period to local resources so that we can afterwards work with that ourselves.“ (C8\_48\_00:09:19)

„[...] we provide the guideline and the rules for change management and the guidelines for training and then we work with the local firms to do that themselves.“ (C2\_81\_01:02:23)

End-Nutzer werden möglichst zeitnah zur Freischaltung der Software geschult:

„Und dann gibt es das End-User-Training, was in der Regel im Deployment-Prozess stattfindet und dann so dicht wie möglich an dem tatsächlich ersten Einsatz der Software auch hängt. [...] wir wissen ja alle, die Schulung verpufft, wenn die Schulung zu weit weg ist von dem Tag, wo man es benutzt, ja?“ (C5(2)\_138\_00:35:54)

Manche Trainings (abhängig vom System) werden zum Networking benutzt, indem sie als Präsenztrainings für Mitarbeiter aus unterschiedlichen Niederlassungen durchgeführt werden. Aber allgemein werden eher Onlinetrainings als Präsenztrainings durchgeführt:

„Aber wir versuchen immer mehr Web-based-Training und also kein Classroom-Training zu machen, sondern wirklich web-based oder Movie-Trainings oder sonstwie zu machen, damit das möglichst skalierbar ist. Weil Classroom-Training ist nicht skalierbar.“ (C5(2)\_142\_00:36:40)

Zudem sollten die Innovationen so gestaltet sein, dass die Anwendung selbsterklärend ist und Trainings dazu nicht erforderlich sind:

„The latest system, that we took from [International], is [XSF], so, our HRM-system, and that has required no training, so, that is kind of intuitive system, so, things are improving, I think. So, our contradiction is that with implementing new systems, it should require a minimum of training and educating people in how to use it, it should be so user-friendly and intuitive that the user can easily find out how to work with it.“ (C8\_88\_00:20:23)

Die meisten Änderungen und Anpassungen der Innovationen finden bei ihrer Entwicklung oder in der Weiterentwicklungsphase statt. Während der Implementierung der Innovationen wird versucht, so wenig wie möglich zu verändern. Aus diesem Grund werden zunächst die robusten Versionen der Softwareanwendungen entwickelt, die sich einführen lassen. Während der Weiterentwicklungsphase werden Anfragen für Änderungen ausgewertet und diese dann realisiert. Bei Inkompatibilitäten zwischen den lokalen Prozessen oder Systemen und der Innovation wird die Implementierung verschoben, bis eine neue Version entwickelt ist, die die Besonderheiten des Landes abbildet:

„Eine Priorität ist ja erstmal, dass das System weltweit ausgerollt wird. [...] und wenn Deutschland da einen Wunsch hat, dann wird es hinten dran geschrieben.“ (C5(1)\_87\_00:27:31)

„If a board does need something done either for a client or for a particular business need, we are able to change just that item after the product is live. So, we are already getting a return on the investment from the on-boarding perspective.“ (C2\_39\_00:29:12)

“I think, the focus [...] is to not try and fit the system into or an innovation into a lot of localized processes, but trying take it more out of the box and then to have the most robust installation to minimize local changes.” (C8\_160\_00:42:58)

Eine Verschiebung der Implementierung war z. B. bei der Einführung der Audit-Software [XAU] nötig, als weitere Module für die Prüfung der kleinen Unternehmen eingeführt werden mussten (Kopplung, Zuschneiden), weil die ursprüngliche Version der Software, die für die zehn größten Unternehmen des Netzwerkes C gebaut wurde, auf Prüfungsprozesse in Großunternehmen und Konzernen ausgerichtet war:

“So, und dann gibt es natürlich in der Prüfung, ganz wichtig, es gibt immer die Stichproben, und die Anforderungen an Stichproben sind natürlich sehr, sehr unterschiedlich, je nach Prüfungstyp, [...] so jeder Prüfungstyp, ob es jetzt eine Kleinstprüfung ist oder eine große Prüfung, hat einen bestimmten Workflow, der hinterlegt ist in dieser Software. Ja? Das waren vor allem eben auch die skandinavischen Länder, die ich anfangs gemeint habe, die anfangs große Bedenken hatten, quasi die vorhandene Methodologie anzuwenden, weil wir eben aus dem Umfeld, ich sage mal, die führenden Länder anfangs waren mit Sicherheit Deutschland, England, USA, natürlich, Australien, Frankreich war auch sehr aktiv mit dabei, Südafrika, alles Länder, die sehr große Prüfungen haben.“ (C9\_34\_00:14:53)

“Genau, die Anforderungen an die Prüfung sind definitiv anders, [...] der Workflow wurde im Vergleich zu der Großprüfung stark vereinfacht.“ (C9\_36\_00:16:01)

„Es war schon, ich wiederhole mich, also die Sache mit dem auch zu verstehen, dass einige Länder unterschiedliche Prüfungsarten haben, also gerade diese Kleinstprüfungen, und quasi den kompletten Workflow, den man am Anfang sich ausgedacht hat, dann noch mal zu hinterfragen, wo können wir einsparen, wo können wir pragmatischen rangehen, was braucht man für die Prüfung eines Bäckers, für eine Gewinn-und-Verlust-Prüfung eines Bäckers? Und was eigentlich kann man da immer nur die Frage stellen, was ist das, was ich unbedingt brauche.“ (C9\_68\_00:31:56)

Während der Umsetzung der Anpassung wurde das Tool in den skandinavischen Ländern nicht eingesetzt. Erst als die Änderungen nach einem Jahr in der neuen Version vorhanden waren, wurde das Tool dort eingesetzt.

Wenn die angefragten Änderungen es nicht verhindern (wie z. B. eine Übersetzung des Tools), wird die aktuelle Version der Innovation implementiert und verwendet, bis eine neue Version mit den Änderungen verfügbar ist:

„Die Regulatorische – also gesetzlichen Rahmenbedingungen würden hoch priorisiert werden. Und fachlich notwendige Funktionen. Aber nicht Sprache oder Landeswünsche. Nur Must-haves.“ (C5(1)\_89\_00:27:45)

Die globalen Systeme werden auf Englisch entwickelt und nur selten übersetzt:

„Und [XAU] oder unser [XXX] System [XXX] sind alles englische Systeme, [...] die nicht in Deutsch programmiert sind. Das heißt nicht, dass ich da nicht deutsche Sprache verwenden kann. Also ich kann jetzt, [XXX] ist ja ein klassisches Dokumentationssystem für das Audit, und die Dokumentation wird auf Deutsch gemacht. Aber die Menü-Führung des Systems ist Englisch.“ (C5(1)\_77\_00:25:55)

Wenn ein lokales Unternehmen eine Übersetzung benötigt, wird diese in einer der nächsten Versionen ausgerollt und ist von diesem Unternehmen zu finanzieren:

„[...] also was wir bei [XAU] gemacht haben, ist, wir haben für den asiatischen Markt, insbesondere für die Chinesen, double character, sodass man dort also mit chinesischen Schriftzeichen die Menüführung hat, aber das mussten die selber bezahlen. Ja? Also das ist eine Anforderung, es ist ganz klar, globales System ist Englisch.“ (C5(1)\_81\_00:26:34)

Global verpflichtende Systeme lassen sich meist recht einfach implementieren und benötigen keine aufwendigen lokalen Anpassungen, weil sie für die globalen IT-Standards im Netzwerk entwickelt werden:

„Es ist nicht kompliziert, weil die IT-Standards, denen wir sowieso folgen, für sie geschrieben werden, welche Hardware wir benutzen, welche Betriebssysteme, also die grundlegenden Sachen. Deswegen gibt es wahrscheinlich keine Probleme“<sup>18</sup> (C6\_64\_00:13:57)

Anfragen für lokale Anpassungen werden erst durch ein lokales Team in jedem Unternehmen gesammelt und ausgewertet:

„Primär ist es mit unserer Gesetzgebung verbunden. [...] das führt zu bestimmten Anforderungen an das System [...] Also das erste ist die Gesetzgebung von Russland und den GUS-Ländern, weil wir hier in Russland für die GUS-Länder verantwortlich sind, und das zweite sind die Besonderheiten unserer lokalen Prozesse. Es kann die geben, und es kann die nicht geben, es kann ein Prozess sein, der in allen [Unternehmen C] -Unternehmen Standard ist, dann gibt es keine Adaptation, aber meistens ist natürlich eine bestimmte Customization notwendig. Ein Projektteam entwickelt irgendwelches KPI Analysis, dann bestimmt die Anforderungen, was soll geändert werden, was soll angepasst werden, und bewerten, also alles nach den Standards einer Projektstätigkeit.“<sup>19</sup> (C6\_28\_00:04:27)

---

<sup>18</sup> „Не сложно, потому что, как правило, под них пишутся IT стандарты, которые мы и так выполняем, по тому, какое у нас железо, какие операционные системы, то есть самые базовые вещи. Поэтому проблем, пожалуй, никаких нету.“ (Rus.)

<sup>19</sup> „В первую очередь связано с нашим законодательством. [...] это накладывает определенные требования на систему [...]. И, то есть первое это законодательство России и других стран СНГ,

Wenn notwendige Anpassungen eine Änderung am System erfordern, werden sie im Weiterentwicklungsprozess nach Auswertung der Änderungsanträge umgesetzt. Wenn lokale Änderungen notwendig sind, die nur die Ebene der Einstellungen betreffen oder an der Schnittstelle vorgenommen werden können, setzen diese lokale technische Spezialisten in der Implementierungsphase um. Darüber hinaus kann ein Drittanbieter in die Ausarbeitung der Anpassungen einbezogen werden:

„Es gibt zwei Arten der Adaptation: die, die tatsächlich eine Weiterentwicklung erfordern, dann teilen wir tatsächlich dem Entwickler des Produktes mit, was wir benötigen. Und die zweite Art ist, wenn es tatsächlich möglich ist, auf der Ebene der Einstellungen etwas zu ändern oder für uns anzupassen, dann werden sie nicht einbezogen, sondern ein Implementierungsteam, technische Spezialisten, sie passen das System so an.“<sup>20</sup> (C6\_34\_00:07:55)

„Part of the software is within the global template, we have an investigation to compare the requirements from the Netherlands with the global templates. Still, we have to do some customization. In that area, because we have to add the Dutch requirements, specifically the tax requirements, that have to build in the software. So, part will be done by [International] and part will be done locally, because it is most focused on the local tax requirements.“ (C7\_42\_00:14:59)

“Together with [International], we found a company who will implement the customizations. They will build the customization and implement it in the Netherlands. To the same party we gonna help with creating and payroll interfaces from the new [XSF] software to the Dutch payroll supplier, you can imagine, that for payroll like there are a lot of local requirements in payrolling in the Netherlands are different than in Germany as well as in all the other member firms. So, for payrolling we are creating a local interface and that is the same part you will implement and realign its chances for the benefits of demand so far as well.“ (C7\_44\_00:15:50)

Lokale Anpassungen in der Implementierungsphase werden nur an der Schnittstelle vorgenommen. Die Innovation an sich bleibt davon unberührt:

“[...] wenn ich etwas entwickle, oder wenn [International] was entwickelt und Deutschland will jetzt irgendwelche Änderungen daran vornehmen, dann kriege ich erstmal die Software so, wie sie ist, ich kriege nie den Quellcode. Ja? Also kann ich nur eine Schnittstelle nehmen und an der Schnittstelle heraus irgendwas dranhängen. Sowas tun wir. Aber die Software selber zu ändern, tun wir nicht.” (C5(2)\_102\_00:27:05)

Eine lokale Anpassung an einer Schnittstelle kann z. B. eine Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung) sein, wenn eine zusätzliche Funktionalität hinzugefügt wird. In Deutschland wurde für mehr Nutzerfreundlichkeit und wegen lokaler Prozesse im Unternehmen die Audit-Software [XAU] so erweitert:

„Wir nehmen jetzt den User-Exit von [XAU], und bauen einen Workflow dran, dass, wenn [...] wir ein Audit in unserem CRM-System gewonnen haben, dass dann automatisiert [...] mit den [...] [Daten] aus dem CRM-System ein [XAU]-Container geöffnet wird, befüllt wird, und damit der Mitarbeiter das nicht mehr tun muss. Das globale System sagt, der Mitarbeiter muss all die Daten eingeben. Und wir liefern im Prinzip über eine Schnittstelle die ganzen Daten rein, sowas haben die Schweizer nicht, ja? Und das können die Schweizer nicht, die tippen es halt ein. Und sind eben etwas ineffizienter. Die Schweizer

---

поскольку у нас в России за СНГ отвечаем, и второе - это особенности наших здесь внутренних бизнес процессов. Они, ну, тоже могут быть, могут не быть, может быть какой-то процесс, который стандартный во всех [компания С], тогда здесь нет никакой адаптации, но чаще всего, конечно же, требуется кастомизация определенная. Проектная команда ее, ну, сначала делает некий (KPI) Analysis, потом формализует требования, что же нам нужно поменять, что адаптировать, кастомизировать, и оценивают, ну, все стандартно по процессам проектной деятельности.“ (Rus.)

<sup>20</sup> „Есть два варианта адаптации: действительно, требующих доработки, тогда, [...] мы действительно [...] сообщаем, что нам нужно именно разработчику продукта. А второй, это когда можно именно на уровне настроек что-то поменять и адаптировать под нас, ну, здесь, конечно, они не привлекаются, а группа внедрения, технические специалисты, они настраивают систему таким образом.“ (Rus.)

haben wahrscheinlich auch nur 10 Fälle, während wir 10.000 Fälle haben, und dann macht die Automatisierung Sinn. Das muss man halt überlegen. Muss immer eine kritische Masse haben.“ (C5(2)\_104\_00:27:40)

Dies führt nicht nur zur Rekontextualisierung der Ausführung, sondern ändert auch den begleitenden Prozess, da die Mitarbeiter die Daten nicht mehr manuell eingeben müssen.

Die lokalen Unternehmen schultern die Kosten für Anpassungen, die wegen regulatorischer Anforderungen oder wegen der marktbezogenen lokalen Prozesse notwendig werden und sich meist an der Schnittstelle der Software lokal integrieren lassen:

„Also Anpassung gibt es eigentlich auch nur wegen regulatorischer Gründe oder [...] eigentlich nur wegen regulatorischer Gründe an obligatorischer Software. Also wenn eine Software obligatorisch ist, dann wird die genommen so, wie sie ist. Dann kann ich eigentlich keine Änderungen machen. Wenn ich jetzt Anpassungen an dieser Software machen muss, weil ich personenbezogene und -beziehbare Daten in Deutschland nicht preisgeben darf, dann muss diese Anpassung gemacht werden und die zahlt Deutschland. Ja?“ (C5(2)\_54\_00:10:48)

„Nein, bei der Software gibt es momentan nur globale Entwicklung und globalen Rollout. Und die Anpassung muss dann das jeweilige Land machen [...]. Also es gibt ein paar Absprünge in der Software, wo sich das Land dann selber dranhängen kann, um seine eigenen Prozesse dann darzustellen.“ (C5(1)\_25\_00:03:08)

„[...] zum Beispiel die Anbindung eines ERP-Systems oder eines Billing-Systems an diese Software, um letztendlich Leistungsdaten aus der Auditsoftware rauszunehmen und dann daraus die lokale Rechnung zu generieren und die lokale Rechnung zu schicken. [...] wir schicken keine globalen Rechnungen an unsere Mandanten, weil wir einen Vertrag in Deutschland nach deutschem Recht nach deutscher Wirtschaftsprüfungsgesetzgebung haben und dieser Vertrag halt nun mal anders aussehen muss, rein rechtlich, als der globale.“ (C5(1)\_27\_00:03:44)

Doch manche lokalen Anpassungen erfordern ein zusätzliches System, weil lokale Mitarbeiter nicht das globale System modifiziert dürfen. Auch bei Updates des Systems würde das zu Problemen bei Aktualisierungen führen:

„Das passiert, aber nicht das System an sich [wird geändert], weil wir keinen Zugang zum Quellcode haben, und es macht keinen Sinn für uns, sich in das System einzumischen, weil wir dann kein Update installieren können, [...] weil wir dann diese Updates in unsere lokalisierten Lösungen integrieren sollten. Aber wir entwickeln daneben ein zusätzliches System, das stark in dieses integriert ist, sowas kann vorkommen.“<sup>21</sup> (C6\_68\_00:14:56)

„Zum Beispiel, dieses System kann für einen Gebrauch durch einzelne Projektteams konzipiert sein, und für uns ist es jetzt interessant, irgendeine Statistik auf der Ebene der Gesamtorganisation anzuschauen und einzelne Elemente in diesen Systemen zu verwalten. Dann entwickeln wir eine gemeinsame Datenbank, in der die Informationen aus diesen Systemen gesammelt werden, die von verschiedenen Projektteams verwendet werden. Und dann können wir schon sehen, was auf der Unternehmensebene passiert.“<sup>22</sup> (C6\_70\_00:15:27)

Kann eine Innovation in einem Land wegen der dort geltenden regulatorischen Anforderungen nicht implementiert werden, bestehen mehrere Möglichkeiten für die

---

<sup>21</sup> „Такое бывает, но не совсем саму систему [меняем], поскольку у нас нету доступа к исходным кодам, и нам нет смысла вмешиваться в саму систему, поскольку мы не сможем тогда устанавливать обновления, [...] тогда уже эти обновления нам встраивать нужно в свои кастомизации. Но мы делаем рядом дополнительную систему, которая тесно интегрирована с той, вот такое у нас бывает.“ (Rus.)

<sup>22</sup> „Ну, например, та система может быть рассчитана на единичное использование проектными командами, [...] а нам интересно теперь посмотреть на уровне всей компании какую-то статистику и поуправлять какими-то элементами в этих системах. Тогда мы создаем базу данных объединяющую, куда собираем информацию из этих систем, которые используются разными проектными командами. И тогда можем уже посмотреть, что происходит у нас на уровне всей компании.“

Anpassung. Für die Implementierung von Office 365 in Deutschland wurden zwei Wege gewählt: die Rekontextualisierung der Software (Zuschneiden), indem eine Verschlüsselung eingesetzt wird, und eine institutionelle Rekontextualisierung, indem Änderungen in der Gesetzgebung initiiert werden:

„Office 365 ist in UK ausgerollt, in den Niederlanden vollständig ausgerollt, in Deutschland hat es noch keiner und in USA hat es auch keiner, weil wir die regulatorischen Gründe noch nicht gelöst haben. Diese regulatorischen Gründe sind aber unterschiedlich, das heißt, in Deutschland widerspricht der Paragraf 203 Strafgesetzbuch dem Rollout, und in US ist es der US Patriot Act, der dem ganzen widerstrebt.“ (C5(1)\_45\_00:12:04)

„Ja, zum einen dadurch, dass Druck auf die Regierung ausgeübt wird, und sehr große Lobbyarbeit gemacht wird, dass dieser Paragraf 203 geändert wird. Das ist auch gerade derzeit der Fall. Er ist novelliert worden gerade jetzt. Und das zweite, dass man versucht, technische Methoden wie Verschlüsselung einzusetzen, um zu verhindern, dass eine Offenbarung entsteht, oder aber auch flächendeckenden Einwilligung des Mandanten über AGBs, etc. einzuholen.“ (C5(1)\_49\_00:13:49)

Die meisten gewünschten Anpassungen werden entweder durch regulatorische Anforderungen im einzelnen Land oder durch lokale Prozesse im Unternehmen samt den Kundenbedürfnissen verursacht. Doch wollen die Mitarbeiter von *International* eher lokale Unternehmen dazu bringen, sich selbst anzupassen, statt die globale Lösung zu ändern:

“Most it is usually the legal requirements of that country, because we, our member firms operate in different markets, geographical markets, we all work on the different jurisdictions, different requirements from the government and government bodies, so, the ablies be legal and complains in nature, and each member firm is expected to bring some of the local requirements to the table when they go through the implementation or one they already deal with the product and legislation change.” (C1\_36\_00:20:51)

„We put significant effort to get a firm to adopt a technology rather than the firm choosing to adapt the technology to fit local business processes and practices.“ (C2\_39\_00:29:12)

Wenn die Implementierung zeigt, dass Änderungen notwendig sind, dann passen lokale Unternehmen möglicherweise ihre Prozesse dem Tool an, wie es das junge dänische Unternehmen des Netzwerks C praktiziert:

„Very few times, often we take a global standard and [...] principle is that we would rather adjust local processes to the global system than to do a lot of local changes.“ (C8\_32\_00:05:14)

“For instance, we just implemented a global HRM-system, [XSF], and we took the predefined processes already there with the global template and implemented them into HR instead of changing the system to fit the current HR processes.” (C8\_34\_00:05:37)

So kann dieses Unternehmen die neuen Versionen der Software übernehmen, ohne dass die lokalen Anpassungen weitere Änderungen verlangen:

“I think, [...] it saves us costs and saves us time, when dealing with updates of systems and new functionality added, if we take it more out of the box, it is easier to change or easier to update.” (C8\_162\_00:43:38)

Das Ersetzen des alten HR-Systems durch ein neues in den Niederlanden machte ebenfalls Änderungen in den lokalen Prozessen erforderlich. Die Einführung des neuen Systems war gleichzeitig dadurch verursacht, dass neue Funktionalitäten und dadurch verursachte neue Prozesse erwünscht waren. Das neue HR Tool erlaubt mehr individuelle Bearbeitung der

eigenen Daten und andere individuelle Entscheidungsmöglichkeiten über Verteilung des Urlaubsanspruches und der Auszahlungen:

„There will be changes in the processes, because we want to implement more and more self-services. So, employees can maintain their own data, like addresses or the family or [...] the way they travel from home to [Company C], that is one big part, and also the manager should be able to maintain more and more processes by themselves. And we also want to implement a new system for the [Company C] employees, that benefits on demand, [...] that give the employee more freedom to spend part of the salary, about 10 till 15% of the salary be connected to the employee in kind of benefit statement, in a kind of, yes, money for them, and they can spend them like, one or two would like itself, for example they can buy holiday hours or study hours or parent leave hours instead of getting the money, or [...] some money to your pension fund. [...] While in the past [Company C] predefined your way of getting your money and the annual holiday hours, etc.“ (C7\_34\_00:11:05)

Während der Implementierung kann auf eine Lösung bei einem hohen Anpassungsbedarf der Prozesse im lokalen Unternehmen verzichtet werden. Bei Implementierung eines Systems in Russland zeigte sich, dass die Anpassungen zu kostenintensiv und die durchgeführten Anpassungen zu instabil und fehlerhaft waren. Dies hat dazu geführt, dass das Unternehmen C in Russland auf das System während der Implementierungsphase verzichtet hat und ein anderes System implementiert hat:

„Zum Beispiel wurde unlängst das CRM-System aktualisiert, wir haben ein neues [System] implementiert, und das ausgewählte System hat sich während der Implementierung als nicht flexibel erwiesen. Deswegen wurde die Auswahl überdacht und wir haben fast vom Null ein Projekt mit einem anderen System gestartet.“<sup>23</sup> (C6\_42\_00:10:02)

„Die Anpassungen, die für Kompatibilität mit unseren Prozessen notwendig waren, haben architektonisch in dieses System schlecht gepasst, deswegen waren die Implementierungskosten hoch, also es war teuer, und das, was gemacht wurde, war nicht stabil, enthielt viele Fehler und Probleme.“<sup>24</sup> (C6\_44\_00:10:28)

## **5. Verwendung und Wartung**

Nach einem positiven Benutzerakzeptanztest lässt sich die Innovation im lokalen Unternehmen nutzen.

Zunächst wird das System in dem Pilotland bzw. der Pilotgruppe eingeführt (C5(1)\_71\_00:22:50). Dabei ist auf das Change-Management und ausreichende Informationen über künftige Änderungen für die lokalen Mitarbeiter zu achten:

„Very important is also the change management. We already discussed about culture, about employees, and it is really important to set up change management, change management program to implement software within your member firm. And it is depending on what is the impact of the software on current departments or your employees, does it have impact on their work, yes or no, then based on that you have to make a plan to implement this changes.“ (C7\_104\_00:58:36)

Die implementierte globale Innovation erhält technischen Support auf drei Ebenen, sodass Mitarbeiter bei Fragen oder Problemen ausreichend Unterstützung bekommen:

---

<sup>23</sup> „Ну, например, не так давно CRM систему обновляли, внедряли новую, и выбранная система показала свою негибкость в ходе имплементации, в результате чего выбор быть пересмотрен, и мы делали почти с нуля заново стартовали проект уже с другой системой.“ (Rus.)

<sup>24</sup> „Те изменения, которые требовались [...] для поддержки наших процессов, они плохо укладывались архитектурно в ту систему, поэтому стоимость их имплементации была большой, то есть это было дорого, и то, что сделали, оказалось не стабильно, содержало приличное количество ошибок и проблем.“ (Rus.)

„First Level ist immer in dem Land, in dem es benutzt wird, Second Level ist immer da, wo der Fachbereich sitzt und die IT, also auch meistens im Land, und Third Level ist derjenige, der es entwickelt hat. Also entweder ITS [International] oder Microsoft oder Google oder wer auch immer, oder [...] Deutschland, wenn wir was entwickelt haben.“ (C5(2)\_144\_00:37\_26)

Zuweilen verlangt Nutzung einer Software die Anpassung von im Unternehmen etablierten Prozessen. So wurde z. B. der Arbeitsprozess bei der Einführung der Audit-Software [XAU] in den lokalen Unternehmen so modifiziert, dass Nutzer sich bei Benutzung der Innovation ihre Laptops manuell zusammenschließen mussten, was bisher nicht erforderlich gewesen war:

„[...] Rollout dieser Software ist [...] nicht reibungslos abgelaufen, ja? Ich habe am Anfang von der Art und Weise gesprochen, wie diese Software die Art, wie wir prüfen, verändert hat, ja? Das ist natürlich [...] nicht nur positiv aufgenommen. Am Anfang war diese Softwarelösung so, dass man sich tatsächlich physisch, also physikalisch zusammenschalten musste über ein Switch [...]. Es gab einen Rechner, da lief der Master drauf, also die Software, die Masterdatenbank, und die anderen, wenn die darauf zugreifen wollten, wenn man im Team gearbeitet hat, und das tun die meisten Prüferteams, mussten tatsächlich physikalisch vor Ort sein und sich mit dem zusammenschließen. Das war vorher nicht unbedingt notwendig, die waren verteilt, und die waren auch nicht immer an den gleichen Tagen da beim Kunden, die mussten sich anders organisieren. Und jede Veränderung stößt natürlich auch erstmal auf Widerstand. Ja? Es war also eine Learning-Curve, die wir ja durchschreiten mussten, die war schon massiv, ja? Und das war die ganzen vier Jahre, wo ich dran teilnehmen durfte, an diesem Programm, war das tatsächlich so, die ersten drei zumindest, wo man sich physikalisch zusammenschalten musste [...]“ (C9\_52\_00:22:57).

Nach Beginn der Nutzung im lokalen Unternehmen sollen die Mitarbeiter Feedback geben:

„And during the process from end of January till begin of May we wanna do that for all this interfaces, [...] all the developments in all the environments, starting first part by part, process by process and more and more during testing asking employees from the firm to join, to see, if it works, if it works for them, and also do the integration desk and doing end-to-end that from the beginning till the end.“ (C7\_60\_00:26:18)

So lassen sich weitere Änderungen erfragen und ggf. durchführen:

“Normally it comes after implementation, so, once the users begin to work with that, we might find out that we need some few adjustments.” (C8\_94\_00:23:08)

Manche globalen Lösungen werden wegen der hohen Investitionen akzeptiert und angewandt, obwohl die lokalen Nutzer unzufrieden sind:

“I know, that people are rather unhappy with these [XXX] Systems, [...] it is a disaster solution and I am convinced, that if we asked some local provider to develop some [...] solution for us with some normal useful user, interface would work much better and people would use it much more often than they use it right now, because everyone is just getting angry just opening some kind of global IT-solution, which are sometimes terrible, you know. But once a lot of money have been paid for that, we just need to accept and we just need to work with that.” (C4\_48\_00:24:33)

## **6. Weiterentwicklung**

Eine ausgerollte Software bleibt nicht statisch, sondern wird weiterentwickelt: Fehler werden behoben, neue Releases verabschiedet und Änderungswünsche umgesetzt:

„So ist Software Business, es gibt keine Software, die statisch ist und die fehlerfrei ist.“ (C9\_62\_00:27:00)

Zudem ändert sich das Tagesgeschäft schnell, sodass die Software anzupassen ist:

“So, same thing, our business is not static. We are changing. All of the member firms are going through different phases, it is their business development. So, as they change, they will need systems to change.” (C1\_60\_00:31:19)

Die Entscheidungen über die Weiterentwicklung der Software fällt *International*. Dann werden die lokalen Unternehmen darüber informiert, und womöglich beteiligen sie sich am Prozess über die regionalen Koordinatoren:

„So, we make sure, that we are involved in stakeholder meetings and monthly status meetings to influence as possible how the system is developed over time. And then we rely on that our contact persons within EMEA takes that input on to [International].“ (C8\_104\_00:25:26)

Nach Einführung der Innovation in den lokalen Unternehmen wird Feedback der Nutzer gesammelt. Vorschläge für Weiterentwicklungen und Anfragen für Anpassungen, die von den lokalen Mitarbeitern eingereicht werden, werden erst lokal ausgewertet und anschließend der globalen Einheit mitgeteilt. Die für die Regionen zuständigen Koordinatoren erhalten die Änderungsanträge, die sie an *International* weiterreichen. Diese Anträge und Feedback sind die Basis für globale Entscheidungen zur Weiterentwicklung der Innovation für *International*:

„And then post production and stand-up support, which again means that we have the means of staying together with them, but we are leveraging in [Company C] is regional delivery center and those sensualized buddies in each region, we have three, and they have relationship and ties with the member firms, so they ensure, that they will listen to what they doubt, what their concerns are, complaints are, desires are, and they prioritize those and they tilt to those, and then they communicate in channel it to us in a global countries, so we can decide on a roadmap of the solutions based on their feedback.“ (C1\_28\_00:18:22)

„Yes, we, for instance, in IBS, now ERP-system, we have some local fields required around the CRM-model or in a billing model and then we actually create a ticket to [International], defining our requirements, and then we get a price on how much it will cost to implement it, implement the change, the local change, and then [International] is implementing the local change for us. And then it is a control process driven by EMAE or [International] around the first testing it in pre-production and then moving it into production, so, that is all the path of the global process.“ (C8\_58\_00:11:15)

Die eingereichten Änderungsanträge werden ausgewertet, analysiert und anschließend wird eine Entscheidung darüber getroffen, welche der Anträge genehmigt und welche abgelehnt werden. Nach der Entscheidung über die Änderungsanträge werden die einzelnen Länder darüber informiert, und dann wird gemeinsam eine Lösung diskutiert:

„Wir haben die überprüft und haben halt zurückgegeben, alles klar, von euren 20 Anforderungen, die ihr habt, können wir 15 abbilden, diese können wir nicht abbilden. Dann haben wir gesagt ok, zu den 5, die übriggeblieben sind, könnte man es vielleicht so und so machen, also es war ein ständiges Verhandeln.“ (C9\_82\_00:37:53)

Die gewünschten Änderungen werden entweder für alle Unternehmen des Netzwerks C oder für einzelne lokale Unternehmen umgesetzt, die in letzterem Fall die Kosten tragen:

“So, product is never done fully, right? I mean, it is done, but it does not stay there, it is not static. [...] you take the feedback and you incorporate it into the roadmap, roadmap can call for some of the changes that are required by large firms, and usually it is hard to balance the portfolio, so you take a few directionally important for your joint, but if you ask, you take a few that are very important and critical, mission-critical for small firms, you keyed it to different geographies and you put it into your product. You ask for a budget every year, if you see that that change can demisted all of the member firms on the product, or, if it is localization, that is required just by one member firm, we have that allowance within the roadmap as well, but you go to a member firm and ask member firms to fund that requirement [...], because it is only for them, for their local use.” (C1\_32\_00:19:13)

Die Anfragen auf Änderungen werden priorisiert (nach der Größe des Unternehmens und der Anzahl der potentiellen Nutzer), es wird eine *Roadmap* entwickelt, und in diesem Sinn werden die Änderungen in den kommenden Releases umgesetzt:

„[...] wenn das alles ausgerollt ist und funktioniert, dann gibt es einen change pot, und dann werden change requests gesammelt, und dann Changes, die aus den Erfahrung in der Nutzung mit dem Produkt herrühren, und dann die Changes zu priorisieren und dann in unterschiedlichen Releases diese Changes wieder nach zu releasen. Klassischer Weg.“ (C5(1)\_71\_00:23:38)

„Das ist nun mal so, der Größe gewinnt. Und es ist ja auch richtig, ja? Von der Population her, wenn ich 30 Tausend User hochhebe, dann ist der Effekt viel größer, als wenn ich nur 10 Tausend hochhebe. Insofern ist es auch korrekt, das so zu machen. Aber es ist halt für uns manchmal zu langsam.“ (C5(2)\_132\_00:33:42)

Auswertungen der Änderungen und Weiterentwicklungsprozesse bei *International* verlaufen langsamer als in lokalen Unternehmen, weil mehrere Länder und deren Anfragen berücksichtigt werden müssen. Zudem sind etwaige Änderungen in Bezug darauf zu analysieren, wie sie andere Länder betreffen:

„Ja, Services von [International] sind natürlich immer langsam, weil sie durch diesen Riesen-Requirements-Prozess durch müssen. Und [...] wenn ich eine große Software habe, die von 30 Ländern genutzt wird, und ich muss in einem Change-Request-Meeting gegen die Changes von Amerika angehen, dann wird immer der Change immer von USA höher bewertet als meiner.“ (C5(2)\_124\_00:32:57)

“So, often we can do minor local changes by raising a ticket and asking [Internationals] to adjust, sometimes because we are several member firms on the same ERP-system, for instance, we need to some of the changes can impact the other member firms and then we need to agree amongst the member firms to implement that change.” (C8\_100\_00:24:13)

Tatsächlich realisierte Änderungen betreffen z. B. Anpassungen an die lokalen Prozesse und Regelungen in den Unternehmen. In den Niederlanden wird z. B. eine zusätzliche Funktionalität (Kopplung) bei der HR-Software [XSF] eingeführt:

“There is no customization, made for the Netherlands, no. Only a small part. It is kind of software made for the whole organization. [...] If you drive the company car, you are allowed to drive that private as well. That is a rule in the Netherlands, if you drive more than 15.000 km private with a company car, you have to pay for that. So, for example, when you are driving in private 20.000 km with the company car, [Company C] know, you drive more than allowed 15.000, you have to pay for you additional 5.000 km. And you have to pay [Company C] a certain amount per km. That is kind of process what was not in global template and that is a customization we gonna make.” (C7\_70\_00:32:48)

Eine innovationsbezogene Anpassung (Zuschneiden) war erforderlich, um die Auswertung im dänischen Unternehmen zu ermöglichen:

„It was, for instance, an extra team bonus field on our opportunities in IBS. We needed to be able to track on each opportunity the team involved in doing the sale, and then we needed a specific field within to the opportunity.“ (C8\_60\_00:12:06)

Weitere Modifikationen sollen die Nutzerfreundlichkeit des Tools erhöhen. Wegen der Unzufriedenheit mit den veränderten Prozessen bei der Anwendung des Audit-Systems [XAU] wurde die Software so verändert, dass Rekontextualisierung des Prozesses die Folge war. Physikalisches Zusammenschließen zur Durchführung der Wirtschaftsprüfung war nach Zuschneiden des Systems nicht mehr nötig, und es wurde nutzerfreundlicher:

„Und das war die ganzen vier Jahre, wo ich dran teilnehmen durfte, an diesem Programm, war das tatsächlich so, die ersten drei zumindest, wo man sich physikalisch zusammenschalten musste, und

danach, es war auch ein lessons learned, und danach ist man immer mehr dahin gegangen, ok, wir versuchen diesen Master, diese Masterdatenbank, an die man sich ran schalten muss, versuchen wir irgendwie auf dem Server, irgendwo in einem unserer Rechenzentren abzulegen in dem jeweiligen Land. Und jeder, der eben dann sich darauf schalten muss, kann das online tun. Na? Das war aber nicht so einfach am Anfang, weil wir dort immer sicherstellen mussten, [...] dass alle an einer Prüfung beteiligten Prüfer den gleichen Arbeitsstand auf ihrem Rechner hatten.“ (C9\_52\_00:22:57)

Die globale Software wird für einzelne Länder erst während der Weiterentwicklungsphase übersetzt. Der Antrag dafür wird mit den anderen Vorschlägen ausgewertet und priorisiert:

„Jetzt setzen wir [XXX]. [XXX] ist das [XXX - Sparte] Tool, was wir zur Verfügung stellen. Das ist Englisch only, weil die [Unternehmen C] Methodology Englisch only ist. Wenn die Chinesen jetzt einen Double-Byte-Character-Bericht haben wollen, sodass sie ihn in Chinesisch ausdrucken können und zur Verfügung stellen können, dann programmieren wir das auf Antrag vo[n] chinesische[r] Firma, das läuft durch ein Change-Management-Programm, also durch ein Change Prozess wird priorisiert mit anderen Changes, die da sind, und dann wird überlegt, was sind die wichtigsten Changes, und dann wird es gemacht oder nicht.“ (C5(2)\_58\_00:11:58)

Die Audit-Software [XAU] wurde in der Weiterentwicklungsphase übersetzt. Sie machte Änderungen des Aufbaus des Systems (Zuschneiden) erforderlich, weil in anderen Kulturen Texte von rechts nach links oder von oben nach unten gelesen werden:

„Ja, ja, es wurde in alle Sprachen übersetzt. [...] es gibt ja einige Sprachen, da wird von rechts nach links gelesen und nicht von links nach rechts, genau, [...] die gab es noch nicht im ersten Jahr, die wurden erst später nachgezogen, aber man musste dann quasi den kompletten Aufbau der Software nicht nur spiegeln, sondern auch umstellen, um den Text richtig darzustellen. Es gibt noch einige Länder, die lesen eben von oben nach unten, und das war nochmal ein erheblicher Entwicklungsaufwand, dann auch entsprechend die Masken so anzupassen, dass es eben lesbar ist. Es gibt ja verschiedene Ansätze, wie ein Mensch Bildschirme aufnimmt. Wir in Deutschland haben ja sogenannten F- oder Z-Ansatz [...]. Das natürlich in Ländern, wo die Sprache von rechts nach links verläuft, oder von oben nach unten, nochmal völlig anderer Ansatz, und das war durchaus nochmal ein Aufwand in dem Folgejahr, also wir haben uns erstmal tatsächlich auf die arabische Schreibweise, also auf die lateinische Schreibweise konzentriert, und dann die Anpassungen vorgenommen.“ (C9\_44\_00:17:00)

Weitere Änderungen waren wegen nationaler Gesetzgebung oder lokaler Marktprozesse erforderlich. Manche gewünschten Anpassungen wurden abgelehnt – auch wegen hoher Kosten oder zunehmender Komplexität der Lösungen:

“So, they always want new things. And it is a key to manage their expectation, to understand their needs, but sometimes you have to say no, because if you say yes to everybody, then this system gets out of control and becomes way too expensive.” (C1\_58\_00:29:52)

Auch lehnte das globale Team lokal gewünschte Änderungen ab, deren Inbetriebnahme das System in anderen Ländern beeinflusst hätte (z. B. bei der [XAU] Software):

“Also das waren spezielle Anfragen auf den Workflow, [...] also alles drehte sich immer um diese Methodologie und um den Workflow, und gewisse Anfragen von Ländern, ob man dann länderspezifisch in Details nicht nochmal dort abbilden kann, wo man denen auch sagen musste, Jungs, wir entwickeln eine Software, die global funktionieren muss, und wir nehmen jede eure Anfrage ernst, und wir prüfen das auch, aber es kann auch sein, dass, wenn wir diese kleine Sache ändern, dass es auch negative Aspekte hätte für die anderen Länder. Deswegen mussten die auch mit einem Nein leben.” (C9\_76\_00:35:25)

Bei abgelehnten Innovationen konnte die Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung) in der Entwicklungsphase vorkommen, wenn einzelne Funktionalitäten (statt des ganzen Systems) implementiert wurden. So hat etwa das deutsche Unternehmen C die Implementierung des globalen SAP-Systems abgelehnt, weil es bereits ein eigenes nutzte, aber manche Funktionalitäten aus dieser Weiterentwicklung implementiert:

„Trotzdem haben wir gesagt, wir bezahlen die SAP-Weiterentwicklung, und wir gucken uns auch an, was, zum Beispiel, jetzt die Time-App für das Handy, die ist von [International] implementiert, und wir haben die auf unser SAP-System implementiert.“ (C5(2)\_82\_00:19:24)

Wenn das lokale Unternehmen etwas an der Schnittstelle geändert hat, informiert das internationale Team die lokal Verantwortlichen 6 Monate vor der Einführung der Weiterentwicklungen, damit diese ebenfalls für die angepassten Schnittstellen implementiert werden können. Das erhöht die Kosten und dauert lange, lässt sich aber nicht anders lösen (C5\_73\_00:24:22).

### **7. Abschaffung**

Jedes System hat einen Lebenszyklus, der mit seiner Abschaffung bzw. der Ersetzung durch ein neues System endet. Entweder liegt das an technologischer Weiterentwicklung oder Änderungen im Unternehmen, oder Unzufriedenheit mit dieser Lösung ist der Treiber:

“In terms of countries getting a tool and then deciding not to use it, yes, of course, we developed, co-developed a system for resource and capacity and it didn't [...] prove to be flexible enough for member firms and they do not have the functionality available for them that they needed really to be dynamic and starting projects and we found a different funder and developed a new solution and slowly took tradition the countries that used old solution to a new solution.” (C1\_58\_00:29:52)

Die Abschaffung einer Software oder der Ersatz durch eine andere kann erheblich die Abläufe im Unternehmen verändern. So werden die für die alte Software entwickelten HR-Prozesse im niederländischen Unternehmen C der neuen HR-Softwarelösung angepasst:

“Yes, of course, there are challenges, the [XPS – old HR software] is used now for about 20 years [...]. The disadvantage of using for 20 years this kind of software is, that you have created a lot of customizations in that software. And we have to stop with that customizations and replace that by software in standard- [Company C] templates. So, that will asking background, the way we are working within [Company C] and especially in the self-services, that is an opportunity, the challenge to implement it. So, beside the implementation of the new software, there is also a change-management project to implement new kind of processes. I think, that is the big challenge to change the [Company C] organizations to new processes.” (C7\_32\_00:09:24)

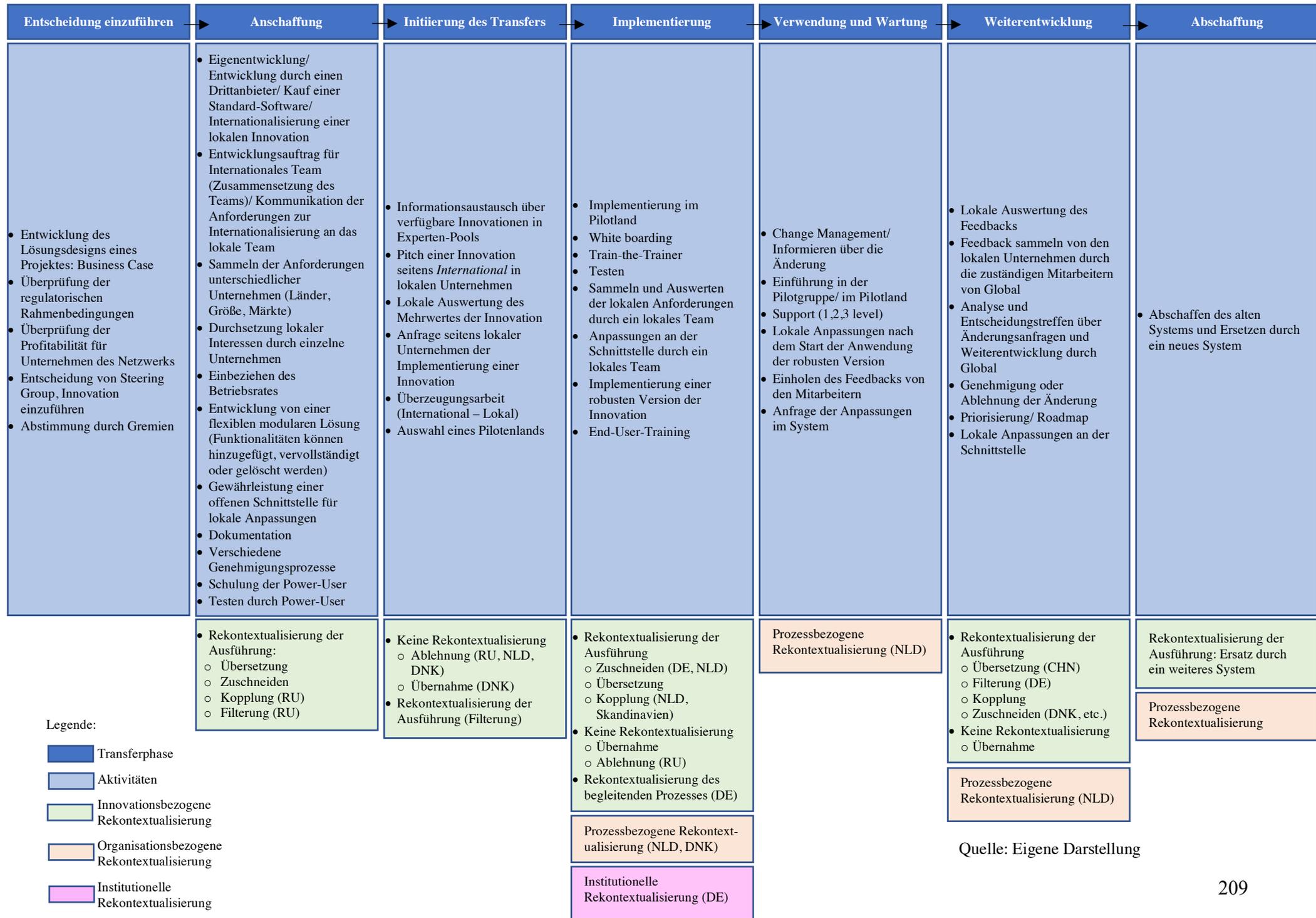
Dieser Prozess wird während der Implementierungsphase stattfinden, beginnt aber bereits in der Abschaffungsphase der alten und bei Auswahl der künftigen Lösung, die auch wegen der Änderungswünsche zu mehr *Self Managed Services* gewählt wurde.

#### **4.3.2. Vergleich der Implementierung in den Unternehmen des Netzwerks C**

Ein internationaler Transferprozess im Netzwerk der Unternehmen C, den *International* initiiert, lässt sich mithilfe des hier erarbeiteten Phasenmodells einteilen. Die Implementierungsphase wurde beim Netzwerk C ohne eine Unterteilung in die primäre und finale Vorbereitung analysiert, weil die empirischen Daten es in diesem Fall nicht erlaubten, zwischen ihnen zu differenzieren. Abbildung 18 fasst die Implementierungsprozesse im Netzwerk C schematisch zusammen.

Größere Unternehmen im Netzwerk C, wie das deutsche oder das amerikanische, sind in die Arbeit von *International* stark einbezogen und beeinflussen Entscheidungen darüber, welche Entwicklungen global durchgeführt werden. In der Entscheidungsfindungs- und der

**Abbildung 18: Transferprozess im Netzwerk C**



Legende:

- Transferphase
- Aktivitäten
- Innovationsbezogene Rekontextualisierung
- Organisationsbezogene Rekontextualisierung
- Institutionelle Rekontextualisierung

Quelle: Eigene Darstellung

Weiterentwicklungsphase (wenn die zu realisierenden Änderungsanfragen bestimmt werden) ist das Votum dieser Länder wichtig. Demensprechend wird meistens die Software global entwickelt, für die sie sich interessieren. Deutschland sucht durch eigene Mitarbeiter bei *International* seinen Einfluss auf die Entscheidungen zu erhöhen, um mehr globale Lösungen künftig zu übernehmen:

„Im Speziellen ist es sehr stark US-zentriert, und es ist wichtig, dass wir mehr aus dem Topf bekommen können“ (C5(2)\_120\_00:31:37)

“Ich will eine gewisse Unabhängigkeit von [International] haben. Die wird mit Sicherheit in der nächsten Zeit niedriger. Wir werden immer mehr von [International] nehmen. Dass diese Zahl sich an das, was von [International] kommt, das, was wir tatsächlich auch übernehmen werden, wird höher.” (C5(2)\_84\_00:22:23)“Weil wir es einfach wollen. Weil wir auch momentan sehr viele Leute nach [International] geschickt haben, um in [International] einfach den Einfluss dahin zu bekommen, dass wir das bekommen, was wir brauchen.” (C5(2)\_86\_00:22:56)

Trotzdem wird bei der Entscheidung über die globale Einführung der softwarebasierten Innovationen das Interesse der Mehrheit berücksichtigt. Also wird eine Lösung auch für den Fall, dass sie für ein größeres Land z. B. wegen regulatorischer Anforderungen nicht passt, wohl aber für die Mehrheit, dennoch eingeführt und von *International* finanziert.

Kleinere Länder sind durch globale Koordinatoren vertreten, die sie über die Entscheidungen informieren und denen sie ihre Anforderungen mitteilen. Kleinere Netzwerkmitglieder (wie das niederländische oder dänische) sind an global entwickelten Produkten interessiert, da sie sich diese Entwicklungen in der Komplexität und Qualität selbst nicht leisten können.

Bei der globalen Entwicklung von für alle verbindlichen Lösungen werden mehrere große Mitglieder aus unterschiedlichen Regionen in die Entwicklung einbezogen, um ihre Anforderungen zu erfassen und die Möglichkeit zu erhalten, die Innovation nach der Entwicklung für eine große Anzahl der Nutzer ohne weitere Anpassungen auszurollen.

In Bezug auf optionale Entwicklungen, an denen Länder freiwillig teilnehmen können, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, beobachtet *International*, die Kooperation mit den größeren europäischen Ländern sei nicht einfach, weil diese selbstbezogen und nicht kompromissbereit sind und lieber eigene Lösungen und Ansätze vertreiben:

“In Germany and the UK they have the same very independent mindset. Very happy to share developments, but not so quick to adopt from others. It can be a very parochial view.” (C2\_42\_00:33:36)

Doch *International* ist aus Kostengründen auf die Teilnahme der großen Netzwerkmitglieder an derartigen Projekten angewiesen. Denn nur so lassen sich solche Projekte finanzieren. Kleinere Länder werden in der Anschaffungsphase weniger berücksichtigt, da sie meist weniger Erfahrungen und Vorstellungen davon haben, welche Innovationen entwickelt werden sollen. Mittelgroße Unternehmen sind in unterschiedlichen Bereichen spezialisiert und werden in die Zusammenarbeit eingebunden, um ihre Bedürfnisse abzubilden und von ihrer Expertise zu profitieren (wie z. B. Niederlande):

“Netherlands, on the other hand, is major enough to know what they want and why they want, what they want, but they are extremely practical, because they are looking some leverage what have been done before and what have been done by others. And then they figure the best way to consume it. So, run projects with Netherlands is probably the easiest country to do it.“ (C1\_40\_00:24:26)

Von Anfang an werden die Innovationen den Anforderungen der großen Unternehmen in der Anschaffungsphase angepasst, gleichzeitig werden die kritischsten Anforderungen berücksichtigt (z. B. Betriebsrat wird einbezogen). Bereits in der Entwicklungsphase wird eine Schnittstelle geschrieben, damit Unternehmen individuelle Anpassungen ohne Änderungen am System während der Implementierungsphase vornehmen können.

Um global nutzbare Software für mehrere Länder, kleine wie große, zu entwickeln, hat *International* eine Strategie ausgearbeitet, die den Bau modularer Lösungen erlaubt, sodass Anpassungen und Weiterentwicklung einzelner Module möglich sind. Dann kann der Abnehmer also das Paket oder auch nur einzelne Module erwerben, und das gestattet die Entwicklung von individuellen Lösungen für lokale Unternehmen, die sich in Bezug auf Größe und Bedürfnisse deutlich voneinander unterscheiden.

Auf Informationsaustausch wird viel Wert im Unternehmen C gelegt. Bei den internationalen fachspezifischen regulären Meetings werden die in unterschiedlichen Ländern entwickelten Innovationen vorgestellt. So können sich die Unternehmen stetig austauschen, von den lokalen Entwicklungen anderer Mitglieder im Netzwerk profitieren und auf sich über die aktuelle globale Entwicklung informieren. Manche lokalen Lösungen werden globalisiert und anderen Netzwerkmitgliedern angeboten. Dafür benötigen die lokalen Innovationen einen Internationalisierungsprozess, der von *International* begleitet wird. Es finden sich Beispiele dafür, dass diese lokalen Lösungen von großen (z. B. USA) und kleineren Akteuren im Netzwerk (z. B. Russland) entwickelt und anschließend internationalisiert werden.

Die Initiierungsphase ist eine sehr komplizierte Phase des Transferprozesses im Netzwerk C, weil die Unternehmen nicht verpflichtet sind, die globalen Entwicklungen zu übernehmen, sondern eigene Lösungen entwickeln oder solche bei Drittanbietern erwerben dürfen. Die größeren Länder, die in die Entscheidungen über global zu entwickelnde Projekte einbezogen sind, wie z. B. die USA, übernehmen häufiger globale Lösungen als mittelgroße Länder mit spezifischen regulatorischen und marktgetriebenen Anforderungen, die in die Entscheidungen nicht einbezogen sind – wie z. B. Russland.

Derzeit übernimmt Deutschland, das in den Entscheidungsprozess einbezogen ist, nach eigener Einschätzung ca. 80 % der globalen Lösungen:

„Aber also ich würde mal sagen in 10 bis 15% der globalen Innovationen können in Deutschland nicht ausgerollt werden aufgrund von regulatorischen Rahmenbedingungen, etc. 10 bis 20% der Systeme, weil es einfach hier nicht geht. Und beziehungsweise auch weil wir teilweise auch es zu geringeren Kosten können, oder es schon haben, ja? Wenn [International] eine Innovation bringt, die für alle eine

Innovation ist, und wir haben das aber schon, das brauchen wir nicht noch mal neu bauen. Also ich würde sagen, 20% ist ungefähr so ein Wert, [...] den man darstellen kann. 80% dessen, was von [International] kommt, benutzen wir.“ (C5(2)\_74\_00:16:19)

Nach Einschätzung der global operierenden Kollegen beteiligt sich Deutschland hingegen selten an optionalen gemeinsamen Entwicklungsprojekten. Das liegt daran, dass es als ein großer Standort sich maßgeschneiderte Eigenentwicklungen leisten kann, bei denen die Anforderungen weiterer Länder nicht berücksichtigt werden müssen. Zudem lassen sich diese Lösungen flexibler handhaben. Sie können bei Bedarf kurzfristig und eigenständig von Mitarbeitern des deutschen Unternehmens C angepasst werden.

Die Untersuchung ergab zudem, dass in der deutschen Niederlassung des Netzwerks manche der globalen Lösungen unbekannt sind. Dies betraf etwa eine globale HR-Softwarelösung des Netzwerks C, die bereits in mehreren Ländern implementiert wurde:

„Bei HR gibt es bei [Unternehmen C] momentan keine globale Software, keine globalen Standards.“ (C5(1)\_102\_00:32:15)

„Weil Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterumgang mit den Mitarbeitern in jedem Land gehandhabt wird. Und weil die Mitarbeiter in der Member-Firm angestellt sind und nicht bei [International]. Und die Member-Firm verantwortlich ist. [...] Das heißt, man braucht ganz andere Systeme in den unterschiedlichen Ländern, und deswegen muss man das auch dementsprechend national managen.“ (C5(1)\_104\_00:32:40)

„In the Netherlands, we now have a process of moving from the people software, the people software is a global HR-software system, that we are now in a project to implement the new [Company C] global software for HR in that [XSF] software, so, that is a global template, built on [XSF], it is already implemented in the UK, Denmark, outside the EMEA-region, but I thought also in China, and the Netherlands is now implementing that software as well. So, we make a big step forward from local software to global software.“ (C7\_28\_00:07:08)

Auch Russland beteiligt sich kaum an gemeinsamen Entwicklungen. Sehr eigene regulatorische Bedingungen und fehlende Integration in Entscheidungsprozesse über globale Projekte führen dazu, dass Russland außer den verpflichtenden Lösungen nur wenige optionale implementiert und stattdessen lokale Systeme nutzt.

Das dänische Unternehmen C gilt Mitarbeitern von *International* als “pragmatic and very open“ (C2\_39\_00:29:12). Als kleines und junges Unternehmen ohne etablierte Prozesse und Systeme übernimmt es beinahe alle verfügbaren globalen Entwicklungen, auch wenn diese nicht hundertprozentig für das Unternehmen passen. Wie das niederländische Unternehmen C bevorzugt auch das dänische Unternehmen, eigene Prozesse den globalen Lösungen anzupassen, statt letztere zu ändern oder eigene zu entwickeln:

„Well, I think, first of all, as I said with the Dutch, I think there is pragmatic discussion, that is very quickly had, they are very [...] [quick to] make a decision that this is not something that is worth having a long discussion over, it is not a business differentiative afforded, it is not gonna give them a higher return on their investment, and therefore they are very quick to say ok, we can, we will look to change.“ (C2\_41\_00:32:58)

Während der Implementierungsphase unterbleiben im Netzwerk C globale Veränderungen der Innovation. Die Implementierung wird in den Ländern durchgeführt, in denen Anpassungen nicht notwendig sind, und findet in einer robusten Form in weiteren

Unternehmen statt, die Änderungen beantragen können. Lokale Anpassungen an der Schnittstelle nehmen die meisten Unternehmen selbst vor (insbesondere Anpassungen an die lokale Gesetzgebung oder an lokale Prozesse im Unternehmen, um die Nutzerfreundlichkeit der Innovation zu erhöhen). Kleinere Unternehmen, wie das dänische und das niederländische, passen eher ihre eigenen Prozesse der Innovation an, um sie anwenden zu können. Ist eine Lösung mit den lokalen Prozessen nicht kompatibel, obwohl die Unternehmen zur Implementierung verpflichtet sind, wie bei der Audit-Software [XAU], wird das Rollout verschoben, bis die notwendigen Anpassungen bei der Weiterentwicklung umgesetzt sind.

Nach dem Einsatz des Systems in den Unternehmen des Netzwerks C wird Feedback darüber gesammelt, lokal ausgewertet und in Anträgen zur Anpassung zusammengefasst. Lokale Koordinatoren analysieren das Feedback und reichen es zur Entscheidung an *International* weiter. Die Länder werden dann informiert, ob ihre Anträge genehmigt oder abgelehnt werden. Außerdem wird die Reihenfolge der Änderungen festgelegt. Da die Anzahl der Nutzer im Unternehmen die Priorisierung der Änderungsanträge beeinflusst, haben sich manche kleineren Länder mit gleichen Anforderungen in den Regionen zusammengeschlossen, um ihren Interessen mehr Gewicht zu geben:

„Ja, aber die kleinen Länder wussten sich auch gut zu helfen, es gab Länderzusammenschlüsse. Also gerade die Ostblock-Länder haben sich da auch zu einer eigenen Region zusammengetan, weil sie ähnliche Anforderungen hatten an die Software und weil sie sich damit mehr Gehör verschafft haben. Die haben auch [...] einen CIO benannt aus dieser Region, der auch sehr sehr eng mit uns zusammengearbeitet hat, und so haben sich auch die kleineren Länder Verhör oder Gehör verschaffen können.“ (C9\_84\_00:38:54)

Größere Unternehmen haben in der Regel mehr Änderungsanträge als die kleineren (wie z. B. Dänemark), die eher sich selbst dem System anpassen:

“[...] we do not have that many requirements to change stuff, so, that’s primarily coming from the bigger member firms, also using that system.” (C8\_110\_00:26:33)

Wenn die für alle verbindlichen Systeme größere Anpassungen benötigen, werden die lokalen Mitarbeiter zur Zusammenarbeit eingeladen, wie bei der Änderung des Workflows im Audit-System [XAU] für die skandinavischen Länder. Die angepassten Lösungen erscheinen als neue Releases, so wie es die Roadmap von *International* festlegt.

Software wird schließlich auf der lokalen und auch auf der globalen Ebenen abgeschafft. Die lokalen Unternehmen entscheiden, ob sie ihre internen Lösungen ausmustern und durch globale ersetzen. *International* entscheidet, aus unterschiedlichen Gründen globale Software abzuschaffen: Das können Änderungen im Business, Alter der Software oder Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der Lösung sein.

### **4.3.3. Analyse der Rekontextualisierungsfälle beim Transferprozess im Netzwerk C**

Die Rekontextualisierung beim internationalen Transferprozessen im Netzwerk C ließ sich, wie Abb. 18 veranschaulicht, von der Phase der Anschaffung bis zu derjenigen der Abschaffung beobachten und wird durch Faktoren verursacht, die der Mikro-, Meso- und der Makro-Ebene sich zuordnen lassen (Tabelle 11).

Innovationsbezogene Rekontextualisierung konnte bereits in der Anschaffungsphase festgestellt werden (der Transfer einer bereits existierenden lokalen Innovation, die internationalisiert wird). Bei der Initiierung des Transfers wurde die Innovation entweder abgelehnt oder übernommen, in manchen Fällen ereignete sich Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung), indem die Akteure auf manche Funktionalitäten der Innovation verzichteten. Während der Implementierungsphase fand die innovationsbezogene Rekontextualisierung im lokalen Unternehmen statt, wenn die Innovation an der zur Verfügung gestellten Schnittstelle modifiziert wurde. Während der Verwendung und Wartung ließen sich Fälle der innovationsbezogenen Rekontextualisierung nicht feststellen, weil die lokalen Unternehmen Änderungen erst beantragen mussten. Diese wurden dann analysiert und nicht umgehend realisiert. Doch fand weitere innovationsbezogene Rekontextualisierung in der Weiterentwicklungsphase statt. Bei der Abschaffung wurde die softwarebasierte Lösung durch ein innovativeres Produkt ersetzt.

Organisationsbezogene Rekontextualisierung konnte im Netzwerk C von der Implementierungsphase an festgestellt werden, indem lokale Unternehmen eigene Prozesse der Innovation anpassten. Zudem konnte diese Form der Rekontextualisierung während der Verwendung und Wartung der Innovation vorkommen, wenn sich Bedarf nach weiterer Veränderung der Prozesse nach Beginn der Anwendung der Innovation zeigte. In der Weiterentwicklungsphase konnte innovationsbezogene Rekontextualisierung weitere Anpassung der Prozesse auslösen. Außerdem wurden die Anpassungen in den Prozessen im Unternehmen ebenfalls in der Abschaffungsphase geplant, aber noch nicht umgesetzt.

Während der Anschaffungsphase fand die innovationsbezogene Rekontextualisierung der Ausführung statt, die durch die Einflussfaktoren auf der Makro- und Meso- oder nur auf der Meso-Ebene hervorgerufen wurde. Während der Internationalisierung der softwarebasierten Anwendung wurde die Software für die Nutzung in mehrere Sprachen befähigt und für die Arbeit mit unterschiedlichen Währungen durch Zuschneiden angepasst (Makro-Ebene). Um die Innovation an Prozesse in mehreren Unternehmen des Netzwerks anzupassen (Meso-Ebene), fanden Filterung und Kopplung statt, d. h., dass einzelne Funktionalitäten abgeschafft oder hinzugefügt wurden. Darüber hinaus wurde eine offene Schnittstelle

geschrieben, damit Unternehmen die Software individuell anpassen können, ohne dass sie diese direkt ändern (Meso-Ebene).

Während der Initiierungsphase konnte die Innovation unter dem Einfluss der Makro-, Meso- und Mikro-Ebenen abgelehnt werden. Auf der Meso-Ebene ließ sich die Anschaffung der Software wegen hoher Implementierungs- bzw. Anpassungskosten, wegen Inkompatibilität mit lokalen Prozessen im Unternehmen, wegen zu hoher Komplexität der Lösung oder wegen eines bereits im Unternehmen vorhandenen Systems verwerfen. Auf der Makro-Ebene ließ sich mit politischen Spannungen die Ablehnung des Systems begründen. Außerdem ließ sich kulturbedingt unterschiedliches Verhalten bei der Entscheidung über die Einführung der Innovation feststellen: In den von Individualismus geprägten europäischen Ländern wurden die Entscheidungen eigenständig und unabhängig voneinander getroffen, und in den eher kollektivistisch verfassten asiatischen Ländern wurden die Entscheidungen zentral für die ganze Region getroffen und nicht angezweifelt. Auf der Mikro-Ebene führten Fähigkeitsbarrieren und fehlende Motivation zur Ablehnung der Innovation.

Ein Faktor auf der Meso-Ebene, der stark die Übernahme einer Innovation beeinflusste, war das Alter des Unternehmens. Wenn es noch jung war und nur wenige spezifische interne Prozesse dort etabliert sind, beförderte dies die Implementierung. Die Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung) wurde hervorgerufen durch Ablehnung des Transfers in mehreren Ländern wegen Überkomplexität des Systems (Meso-Ebene) und wegen mangelnden Willens, die eigenen Systeme zu ersetzen (Mikro-Ebene). Eine Verzögerung der Implementierung wurde durch die lokale Marktsituation (Makro-Ebene) und ebenso durch interne Prozesse in Unternehmen (Meso-Ebene) hervorgerufen.

Bei der Implementierung waren Veränderungen in den lokalen Unternehmen des Netzwerks C auf allen drei Ebenen wirksam. Es ließen sich organisationsbezogene Rekontextualisierung, innovationsbezogene Rekontextualisierung an der offenen Schnittstelle und eine neue Art der Rekontextualisierung, die institutionelle Rekontextualisierung, beobachten.

Das große und einflussreiche deutsche Unternehmen C versuchte gemeinsam mit anderen eine Gesetzänderung auf nationaler Ebene (regulative Lage in Deutschland) zu initiieren. Die Ergebnisse der Initiierung ließen sich im Rahmen dieser empirischen Untersuchung nicht verfolgen. Die aktuelle, als unpassend interpretierte regulative Lage (Makro-Ebene), die auch die Anwendung der Innovation in Deutschland verhinderte, verzögerte die Implementierung. Letzteres hat in Deutschland zur Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden) der Innovation geführt. Zuschneiden wurde ebenso durch nationale

Marktprozesse auf dieser Grundlage durch Unternehmensprozesse (Makro- bzw. Meso-Ebene) hervorgerufen.

Die Kopplung und die dadurch ausgelösten Rekontextualisierungen des Begleitprozesses wurden wiederum durch die Einflussfaktoren der Meso- und Mikro-Ebene hervorgerufen, die Kompatibilität mit den vorhandenen Prozessen und Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit betrafen.

Entscheidungen der Führungskräfte (Mikro-Ebene) bewirkten prozessbezogene Rekontextualisierung in den Unternehmen. Einmal ging das um die wahrgenommene Verbesserung der Prozesse, und in einem anderen Fall bevorzugte ein kleineres Unternehmen, sich der Innovation anzupassen, statt diese zu ändern. Darüber hinaus wurde ein Parallelsystem einbezogen, um die Funktionalitäten zu erweitern und so die Innovation den Prozessen im Unternehmen anzupassen.

Keine Rekontextualisierung (Übernahme) fand hinsichtlich der Übersetzung statt. Es ließ sich die Innovation nur in der englischen Sprache nutzen, bis die Übersetzung bei der Weiterentwicklung erstellt wurde. Der Transfer wurde von einigen Unternehmen abgelehnt, weil die Kosten für die Anpassung an die internen Prozesse zu hoch waren. (Stattdessen wurde ein anderes System gewählt).

Während der Verwendung und Wartung wurden die Anträge auf Anpassungen für die Weiterentwicklungsphase formuliert. Zudem fand in dieser Phase prozessbezogene Rekontextualisierung statt, die durch die Faktoren auf der Meso-Ebene hervorgerufen wurde (technische Kompatibilität).

Während der Weiterentwicklungsphase wurden von den lokalen Unternehmen gewünschte und dann genehmigte Änderungen umgesetzt. Also waren Faktoren aus allen drei Ebenen wirksam. Manche Änderungswünsche wurden aus Kostengründen und wegen drohender zunehmender Komplexität des Systems (Meso-Ebene) abgelehnt.

Rekontextualisierung der Ausführung fand als Zuschneiden (Übersetzung), Kopplung und Filterung statt. Zuschneiden betraf Anpassungen an die internen Prozesse (Meso-Ebene) und die Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit (Mikro-Ebene). Als Filterung lässt sich außerdem ein Vorgang deuten, bei dem die lokalen Führungskräfte entschieden (Meso-Ebene), die Innovation zwar nicht insgesamt zu übernehmen, aber immerhin die Funktionalitäten, um die das Produkt erweitert worden war. Eine Kopplung wurde durch die lokale Marktsituation und die damit verbundenen lokalen Prozesse im Unternehmen hervorgerufen (Makro- und Meso-Ebene). Eine Übersetzung des Systems wurde wegen der Sprachbarriere der lokalen Mitarbeiter durchgeführt (Mikro-Ebene). Die Übersetzung in ein anderes Sprachsystem

konnte auch weiteres Zuschneiden des Systems nach sich ziehen. Der Grund dafür waren eine andere Kultur und Wahrnehmung (Makro-Ebene).

Prozessbezogene Rekontextualisierung wurde durch die Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit und die Anpassungen an die lokalen Prozesse im Unternehmen (Mikro- und Meso-Ebenen) hervorgerufen.

Bei der Abschaffung einer Software wurde prozessbezogene Rekontextualisierung – Wunsch nach Umstellung in der Organisation (Meso-Ebene) – vorbereitet.

Wenn die Anpassung des Systems zu viel Aufwand benötigte und das System sich als nicht kompatibel mit den Prozessen im Unternehmen erwies, wurde dieses nicht angepasst, sondern durch ein weiteres System ersetzt.

Eine zusammenfassende Darstellung der Rekontextualisierungsfälle beim Netzwerk C mit Zitaten befindet sich im Anhang IX.

**Tabelle 11:** Rekontextualisierung beim Transferprozess im Netzwerk C

Ursache der Rekontextualisierung		2	3	4	5	6	7
Ebene	Einflussfaktor	Anschaffung	Initiierung eines Transfers	Implementierung	Verwendung und Wartung	Weiterentwicklung	Abschaffung
Makro	Lokale Gesetzgebung			IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden) (NLD)			
Makro	Lokale Marktsituation		Verzögerung der Implementierung			IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung, Zuschneiden)	
Meso	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen, Strukturen und Arbeitsroutinen			Verzögerung der Implementierung			
Meso	Kosten		Keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (RU, NLD)	Keine Rekontextualisierung (Übernahme)(DE)		IR: Mögliche keine Rekontextualisierung (Übernahme)	
Meso	Komplexität des Systems						
Mikro	Wissensbarriere: Sprachbarriere					IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Übersetzung) (CHN) IR: Rekontextualisierung der Ausführung: o Zuschneiden o Übersetzung	
Makro	Kognitiv						
Meso	Technische Kompatibilität			IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden) (DE)	OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung		
Makro	Lokale Gesetzgebung			Verzögerung der Implementierung (DE))			
Meso	Interessen der lokalen Führungskräfte			<ul style="list-style-type: none"> <li>• IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</li> <li>• Institutionelle Rekontextualisierung (DE)</li> <li>• OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (Änderung bestehender Prozesse) (NLD)</li> <li>• OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (DNK)</li> </ul>		IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung) (DE)	OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (NLD)
Makro	Sprache						

<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen, Strukturen und Arbeitsroutinen	IR: Rekontextualisierung der Ausführung: ○ Übersetzung (US) ○ Zuschneiden (US)	IR: Mögliche keine Rekontextualisierung (Ablehnung)	OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung (Parallelsystem) (RU)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mögliche IR</li> <li>• IR: Rekontextualisierung der Ausführung: ○ Zuschneiden (DNK) ○ Kopplung (NLD)</li> </ul>	
		IR: Rekontextualisierung der Ausführung ○ Zuschneiden (US, DE) ○ Kopplung (RU) ○ Filterung (RU)					
<b>Meso</b>	Kosten						
<b>Mikro</b>	Nutzerfreundlichkeit			IR: Rekontextualisierung der Ausführung ○ Kopplung ○ Rekontextualisierung des begleitenden Prozesses (DE)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</li> <li>• OR: Prozessbezogene Rekontextualisierung</li> </ul>	
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen, Strukturen und Arbeitsroutinen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (DE)</li> <li>• IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)</li> </ul>				
<b>Mikro</b>	Motivationsbarriere						
<b>Meso</b>	Größe des Unternehmens		Keine Rekontextualisierung (Übernahme) (DNK)				
<b>Meso</b>	Alter des Unternehmens		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Rekontextualisierung (Übernahme) (DNK)</li> </ul>				
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen, Arbeitsroutinen: Vorhandenes System mit gleichen Funktionalitäten		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (DNK, DE)</li> <li>• IR: Rekontextualisierung der Ausführung (Anwendung eines anderen Systems) (DNK, DE)</li> </ul>				
<b>Makro</b>	Internationale Beziehungen		Keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (Arabische Länder)				
<b>Mikro</b>	Fähigkeitsbarriere		Keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (DE)				
<b>Meso</b>	Konzernweite Relevanz					Keine Rekontextualisierung (Übernahme)	

Legende:

- induktiv abgeleitete Einflussfaktoren
- aus der Literatur abgeleitete Einflussfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung

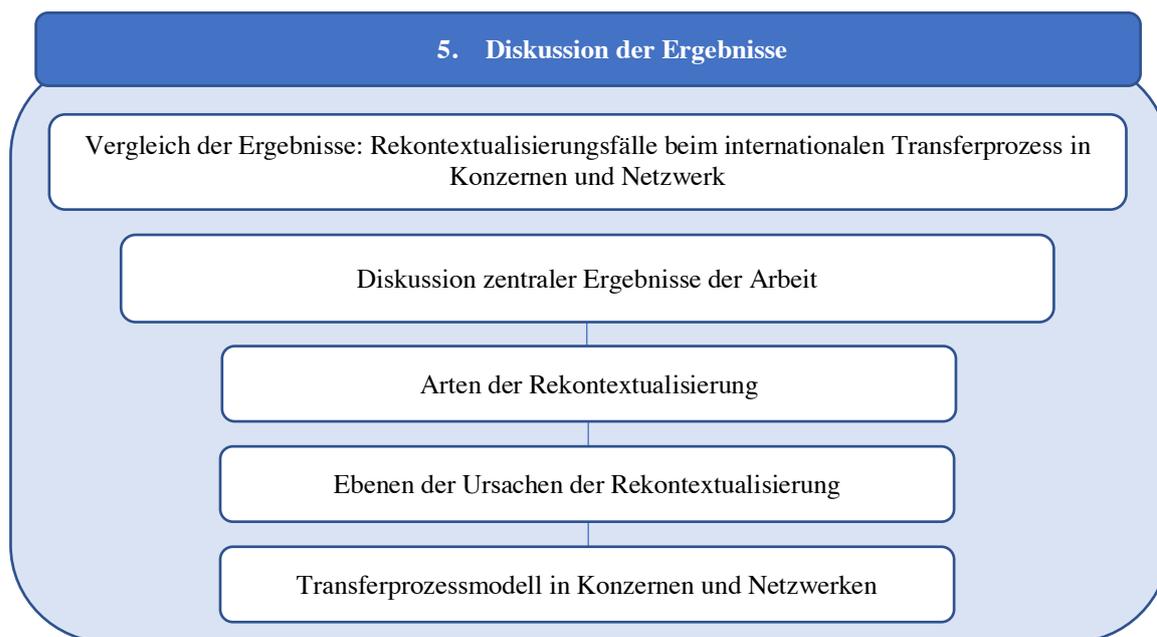
Eine erweiterte Übersicht mit Zitaten ist im Anhang IX. *Rekontextualisierung beim Transferprozess im Netzwerk C (mit Zitaten)* zu finden

## **5. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse**

Nach der detaillierten Darstellung der Ergebnisse anhand eines Transferprozessmodells und der tabellarischen Zusammenfassung der Rekontextualisierungsfälle in unterschiedlichen Transferphasen unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren separat für die Konzerne A und B sowie das Netzwerk C soll im Weiteren ein Vergleich und die wechselseitige Interpretation der Ergebnisse, sowie deren Spiegelung an der Literatur erfolgen (siehe Abb. 19). Dafür werden zunächst die Transferprozesse und anschließend die identifizierten Rekontextualisierungsfälle zusammengefasst, miteinander verglichen sowie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten analysiert.

Zuerst erfolgt eine zusammenfassende Analyse der betrachteten Transferprozesse nach einzelnen Transferphasen in den Konzernen und im Netzwerk mit der Beschreibung der Vorgehensweise der Unternehmen und einzelner Aktivitäten der Organisationen im Abschnitt 5.1 (entsprechend der ersten Forschungsfrage zu den relevanten Transferphasen). Anschließend werden die Rekontextualisierungsfälle, die in den betrachteten Unternehmen vorgekommen sind, im Abschnitt 5.2 analysiert und miteinander verglichen. Eine Analyse erfolgt zuerst im Abschnitt 5.2.1 auf der Ebene der in unterschiedlichen Transferphasen vorgekommenen Rekontextualisierungsarten (entsprechend der ersten Forschungsfrage). Darauffolgend im Abschnitt 5.2.2 findet eine Analyse eines Zusammenhanges der Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung und der Arten der Rekontextualisierung statt (entsprechend der zweiten Forschungsfrage). Anschließend wird im Abschnitt 5.2.3 analysiert, welche Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung in unterschiedlichen Transferphasen eine Rolle in den betrachteten Konzernen und Netzwerk gespielt haben (entsprechend der dritten Forschungsfrage). Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Arbeit im Abschnitt 5.3 diskutiert und an der Literatur gespiegelt werden. Hierfür werden die Arten der Rekontextualisierung im Abschnitt 5.3.1, Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung im Abschnitt 5.3.2 und die Phasen des Transferprozessmodells im Abschnitt 5.3.3 beschrieben und erläutert.

**Abbildung 19:** Bausteine von Diskussion der Ergebnisse



### **5.1. Internationaler interner Transferprozess von Informationssystemen in multinationalen Konzernen A, B und im Netzwerk C**

Mithilfe des im Theorieteil der Forschungsarbeit entwickelten konzeptionellen Frameworks für einen internen internationalen Transferprozess von Informationssystemen in sieben Phasen (Tab. 6) wurden die Transferprozesse in drei Organisationen analysiert. Es ließen sich die Aktivitäten unterschiedlichen Transferphasen zuordnen. In Phase 4.2 *Finale Vorbereitung* ließen sich im Netzwerk C einzelne Aktivitäten nicht identifizieren, deshalb wurde Phase 4. *Implementierung* ohne weitere Aufteilung betrachtet.

In den Konzernen A und B wurde die Implementierung vom Mutterkonzern und im Netzwerk C von der globalen Einheit initiiert. In allen drei Fällen gab es lokale Unternehmen, die proaktiv Implementierung der Innovation gewünscht haben, und auch Unternehmen, bei denen die Implementierung mit verschiedenen Herausforderungen verbunden war.

In allen drei Unternehmen zeigten sich Interessenkonflikte zwischen der vom Implementierungsteam angestrebten Standardisierung (Implementierung ohne weitere Anpassungen) und der von lokalen Unternehmen gewünschten Lokalisierung (individuelle Anpassungen). Vor allem in der Implementierungsphase haben die lokalen Unternehmen mit dem Mutterkonzern bzw. dem globalen Implementierungsteam gewünschte Anpassungen ausgehandelt. Diese Interaktionen haben alle Beteiligten als wichtig, aber auch als mühsam und mitunter als frustrierend erlebt. Doch die Verantwortlichen aller Ebenen haben hier derweil *Sensegiving* geleistet: Mitglieder des globalen Implementierungsteams haben die Ziele der Innovation samt Notwendigkeit für standardisierte Prozesse und Systeme

dargelegt. Hingegen betonten die lokal Verantwortlichen die Notwendigkeit von spezifischen Anpassungen.

In diesen Fällen haben unterschiedliche Kulturen (Organisations- und ebenso auch Landeskulturen) und frühere Erfahrungen der Akteure ihre Wahrnehmung vom Verlauf und Erfolg des Transfers beeinflusst. Die Interviewpartner beobachteten, dass in den Unternehmen der westlichen Länder das Handeln individualistischer geprägt ist. Hingegen sind die osteuropäischen Länder tendenziell folgsamer gegenüber dem Mutterkonzern bzw. der globalen Einheit und eher zu Kooperationen bereit.

Die Persönlichkeit der lokal Verantwortlichen hat, so die Ansicht der Interviewpartner, häufig den Verlauf des Transfers beeinflusst. Die Befragten haben darauf hingewiesen, dass die lokalen Führungskräfte und die für die Implementierung verantwortlichen Mitarbeiter den Prozess entweder fördern, indem sie proaktiv und motiviert vorgehen, oder behindern, wenn sie selbst Veränderungen nicht umsetzen wollen.

Die für die Implementierung Verantwortlichen kooperieren vorzugsweise mit ihnen bereits bekannten Kollegen in den lokalen Unternehmen. Positive Erfahrungen bei früheren Transferprozessen stärkten in den betrachteten Fällen positive Einschätzungen zum Transferverlauf und -erfolg. Dagegen haben Unklarheit und Schwierigkeiten in den ersten Phasen des Transfers (*3. Initiierung des Transfers*) mit bisher unbekanntem Kollegen mitunter dazu geführt, dass ein Transferprozess insgesamt als herausfordernd und gar als vom Scheitern bedroht wahrgenommen wurde (z. B. tschechische Konzerntochter im Unternehmen A). Andererseits jedoch wurden einige Projekte, bei denen die Schwierigkeiten und Widerstand in den Anfangsphasen stärker ausgeprägt waren, früher realisiert als solche, die beinahe konfliktlos in allen Phasen verliefen. Das zeigte der Vergleich der Projekte zwischen der tschechischen und der britischen Konzerntochter in Konzern A.

Im Netzwerk C wurden frühere Erfahrungen bei den Implementierungsprojekten mit den lokalen Unternehmen berücksichtigt, weil feste regionale Koordinatoren mehrere Projekte betreuen. Da sie zudem die Änderungsanliegen sammeln, nutzen sie ihre Erfahrungen bei weiteren Projekten.

In allen drei Unternehmen wurden die Transferprojekte überwiegend virtuell durchgeführt, nämlich via Telefon- und Videokonferenzen. Bei Implementierungsproblemen gilt *Face-to-Face*-Kommunikation und ein Besuch am Implementierungsort als ideales Mittel (z. B. in der indischen Konzerntochter im Unternehmen B oder in den Werken in Großbritannien im Unternehmen A sowie in den skandinavischen Unternehmen des Netzwerks C), um Missverständnisse an Ort und Stelle zu klären und die Implementierung voranzubringen.

Die Kommunikation zwischen den Verantwortlichen des Mutterkonzerns bzw. der globalen Einheit und den lokal Verantwortlichen geschieht überall auf Englisch, weil Englisch die Geschäftssprache ist. Laut den Angaben der Interviewpartner wurden Kommunikationsschwierigkeiten wegen der Sprachbarriere in manchen Fällen festgestellt, dennoch ist der allgemeine Stand der Englischkenntnisse in allen drei Unternehmen global für Kommunikation, Anwendung der Systeme und Verstehen der Schulungsunterlagen ausreichend. Bei Meetings wurden Unklarheiten nach Möglichkeit schriftlich fixiert oder durch Nachfragen geklärt, wenn nicht gar Personen anwesend waren, die mehrere Sprachen beherrschen.

Der für die Implementierung gewählte Zeitpunkt beeinflusste in den betrachteten Fällen die Schnelligkeit des Prozesses. Wenn in einem Unternehmen der Projektverantwortliche gleichzeitig weitere Projekte betreute, drohten Verzögerung der Implementierung, Missverständnisse oder gar Unzufriedenheit unter den für die Implementierung zuständigen Mitarbeitern (z. B. in der britischen Konzerntochter des Konzerns A).

In zwei Unternehmen, Konzern B und Netzwerk C, wurden die Projekte mitsamt den tatsächlichen Anpassungen und Fristen für die Implementierung dokumentiert. Der Verantwortliche im Konzern A wünschte Dokumentierung sowie Festlegung und Einhaltung der Fristen bei Transferprojekten und betonte, dass dann der Transfer für die Beteiligten klarer nachvollziehbar und strukturierter gewesen wäre. Werden Fristen für die Implementierung nicht vereinbart, erhöht dies die Unverbindlichkeit, die womöglich die Implementierung verzögert. Also lassen sich die Vorteile der Innovation erst später nutzen. Für das Unternehmen bedeutet das womöglich Kostenverluste oder geringere Effizienz und Qualität.

In den drei Organisationen wurden Informationssysteme in den Tochter- oder Mietgliedunternehmen in Wellen implementiert. Eine Innovation wurde an verschiedenen Standorten vollständig oder stufenweise nacheinander implementiert. Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Mutterkonzern und den lokalen Unternehmen führen dazu, dass Konzerne im Vergleich mit dem Netzwerk anders beim internationalen internen Transferprozess verfahren. Während die Konzernmütter ihre Konzerntöchter als abhängige Unternehmen betrachten, die den Anweisungen der Zentrale folgen sollen, gelten die Unternehmen im Netzwerk eher als Kunden, die unter Umständen eine andere Lösung vom Markt wählen und diejenige der globalen Einheit ablehnen. Deshalb werden die Transferprozesse auch jeweils unterschiedlich aufgefasst: Die lokalen Unternehmen werden im Netzwerk eher an Entscheidungen über die Entwicklung und Implementierung der Innovation beteiligt. Auch lassen sich Unterschiede in der Position der Zentrale bei den

Verhandlungen bezüglich der lokalen Anpassungen der Innovation für die einzelnen Unternehmen erkennen. Die lokalen Unternehmen haben in einem Konzern weniger Macht bei Verhandlungen, weil sie die Innovation nicht ablehnen können.

#### *Vergleich nach Transferphasen*

In den ersten zwei Transferphasen zeigt sich der von Sydow (2001) definierte Unterschied im Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Zentralen der Konzernunternehmen und der Unternehmungsnetzwerke, indem die lokalen Unternehmen eines Netzwerkes, im Gegenteil zu den lokalen Unternehmen eines Konzerns, bereits am Anfang des Transferprozesses in die Entscheidungen einbezogen werden.

Phase 1 – *Entscheidung über die internationale Einführung eines Informationssystems* – wurde in den Konzernen vom Mutterkonzern allein eingeleitet. Einzelne Konzerntöchter wurden darüber informiert, ohne konsultiert oder anders gefragt worden zu sein. Hingegen gehen Entscheidungen über internationale Implementierungen von Informationssystemen im Netzwerk auf unterschiedliche Gremien zurück, in denen Angestellte der größten Unternehmen des Netzwerks vertreten sind. Dementsprechend waren große lokale Unternehmen im Netzwerk bereits in Phase 1 in den Transferprozess involviert.

In Phase 2 – *Ansaffung* – wurde in den Konzernen die Entscheidung für ein Informationssystem (durch Eigenentwicklung oder Erwerb) vom Mutterkonzern ohne Einbeziehen der Konzerntöchter gefällt. Im Netzwerk wurden die lokalen Anforderungen der größten lokalen Unternehmen (konzernweit oder abhängig vom Projekt in den größten einbezogenen Unternehmen) gesammelt, um ein Informationssystem zu entwickeln, zu erwerben oder ein bereits vorhandenes System zu internationalisieren, das anschließend in den größten lokalen Unternehmen des Netzwerks ohne weiteren Anpassungen eingesetzt werden konnte.

In Phase 3 – *Initiierung des Transfers* – erging an die Konzerntöchter die Anweisung vom Mutterkonzern, ein System zu implementieren. Dann wurden die lokalen Anforderungen in Konzern B gesammelt, indem eine Excel-Umfrage an die lokalen Unternehmen geschickt wurde, bei denen in der nächsten Zeit die Implementierung beginnen sollte. Hingegen gilt diese Phase im Netzwerk C als die komplizierteste. Denn seine lokalen Unternehmen sind nicht verpflichtet, diese global verfügbaren Lösungen zu implementieren. Also müssen die lokalen Unternehmen von der Qualität der globalen Innovation überzeugt werden. Diese Überzeugungsarbeit (oder *Sensegiving*) ist eine der größten Herausforderungen beim internationalen Transferprozess im Netzwerk C, so erklärt ein Mitarbeiter von *International*. Die kleinen Unternehmen des Netzwerks sollen die globalen Lösungen bei sich implementieren, weil sie sich erfahrungsgemäß Software in dieser Qualität und Komplexität

andernfalls nicht leisten können. Die empirischen Daten zeigen, dass kleine und insbesondere junge Unternehmen viele Innovationen von *International* implementieren, in anderen Fällen aber lokale Lösungen wählen, insbesondere wenn die globale Lösung zu viel kostet oder sie zufrieden sind mit dem, was sie haben. Große Unternehmen wollen weniger häufig globale Lösungen implementieren, weil sie eine Eigenentwicklung finanzieren oder einen Erwerb vom Markt aus eigenen Mitteln leisten können. Also wird ein Transfer eher von einem lokalen Unternehmen eines Netzwerks abgelehnt, als es dem Tochterunternehmen eines Konzerns möglich wäre. In den hier betrachteten Fällen zeigten sich mehrere Fälle von Ablehnungen im Netzwerk und keine in den Konzernen.

Bei den in unterschiedliche Implementierungswellen eingeteilten Projekten wurde die Innovation nach Möglichkeit zuerst in lokalen Unternehmen mit vielen potentiellen Nutzern eingeführt. Sämtliche Organisationen haben Pilotländer bestimmt, um dort die Implementierung zu beginnen. Hierfür wurden Länder mit unterschiedlichen Anforderungen gewählt, die gleichzeitig jedoch nicht zu herausfordernd sein sollten. Anpassungen, die für die Pilotländer entwickelt und durchgeführt wurden, wurden in den weiteren Implementierungswellen für die anderen Unternehmen ebenfalls verwendet.

Allgemein ließ sich beobachten, dass der Mutterkonzern und ebenso das globale Implementierungsteam Bitten um lokale Anpassungen nur unwillig entgegennahm. Zu den gleichen Ergebnissen kommen in ihrer Untersuchung Markus et al. (2000). Allerdings sind manche Anpassungen der Software – wie auch die Studie von Markus et al. (2000) belegt – notwendig und müssen umgesetzt werden. Derartige Modifikationen wurden überall eher für größere Unternehmen mit vielen Nutzern realisiert. Theoretisch könnte es zu der Entwicklung der Schatten-Systeme (vgl. Fürstenau et al. 2017) in den kleineren Konzern Unternehmen führen, die mit dem globalen IT nicht abgesprochen sind, dennoch konnten keine solche Fälle in der vorliegenden Untersuchung festgestellt werden. Nach Absprache mit der Zentrale wurden in kritischen Fällen Brückensysteme (vgl. Fürstenau et al. 2019) entwickelt, die für die Einbettung der Innovation in das vorhandene Systemenlandschaft gedient haben. Im Unternehmungsnetzwerk wurde für die lokalen Mitgliedsunternehmen für selbstständige Anpassungen eine offene Schnittstelle geschrieben. Doch sollten die untersuchten Unternehmen dort nur möglichst wenige lokale Anpassungen vornehmen, weil sie diese bei jeder neuen Version der Software aktualisieren müssen. In den Konzerntöchtern waren lokale Anpassungen der Innovation nicht vorgesehen, sondern nur die Anpassung der Organisation durch die Änderung der Prozesse, Entwicklung neuer Prozesse oder durch Bilden der Workarounds.

Während im Netzwerk eine der größten Herausforderungen die Initiierung des Transfers war, war die Anpassung der Innovation in Phase 4 – *Implementierung* – in unterschiedlichen Ländern eine erhebliche Herausforderung für die internationalen Konzerne. Gleichzeitig haben die lokalen Unternehmen darauf geachtet, möglichst wenige lokale Anpassungen anzufragen. Die meisten Wünsche nach Anpassungen betrafen nationale Gesetzgebungen oder sollten die Nutzerfreundlichkeit der Innovation erhöhen. Doch große Unternehmen mit vielen Nutzern haben auch bei den Konzernen angenommen, die von ihnen gewünschten lokalen Anpassungen würden auch umgesetzt werden.

Im internationalen Netzwerk wurden die lokalen Anforderungen primär in Phase 2 – *Anschaffung* – (Entwicklungsphase) und Phase 6 – *Weiterentwicklung* – erfasst und umgesetzt. Auch wenn lokale Anforderungen in Phase 4 – *Implementierung* – oder Phase 5 – *Verwendung und Wartung* – eingereicht wurden, wurden sie erst in Phase 6 – *Weiterentwicklung* – ausgewertet und, sofern genehmigt, umgesetzt. Im Fall der beiden Konzerne hingegen wurden die meisten lokalen Anforderungen in Phase 4 oder kurz davor gesammelt und ausgewertet. Genehmigte lokale Anpassungen wurden dann auch in dieser Phase realisiert, was mitunter die Implementierung verzögerte.

Bei den betrachteten Konzernen bestand technische Kompatibilität in den meisten Fällen, weil konzernweit identische Systeme genutzt werden sollen. Im Netzwerk dürfen lokale Unternehmen, die Grundsysteme ausgenommen, die mit einer Ausnahme bei allen Unternehmen des Netzwerks gleich sind, eigene Systeme auf dieser Basis betreiben. Aus diesem Grund sind Anpassungen der Innovationen an die lokalen Systeme erforderlich. Also erwies sich technische Kompatibilität hier eher als Problem als bei den betrachteten Konzernen.

Während der Phasen 4 – *Implementierung* – und Phase 5. 1 – *Anlaufphase* – wurden Mitarbeiterschulungen durchgeführt oder die Schulungsmaterialien zur Verfügung gestellt. In allen drei betrachteten Unternehmen fanden Schulungen der Mitarbeiter oder umfangreicheres Informieren der Mitarbeiter direkt vor der Anlaufphase statt.

Bei den Konzernen konnte die Herausforderung bei der Überzeugung der lokalen Mitarbeiter zur Nutzung der Innovation während der 5.1 *Anlaufphase* festgestellt werden. Deshalb sollte aktive Kommunikation in den Phasen 4 und 5 das befördern. Durch *Sensegiving* haben die lokalen Implementierungsverantwortlichen den Mitarbeitern die Ziele und Vorteile der Innovation erläutert. Darüber hinaus wurde im Konzern B stetig beobachtet, wie viele Mitarbeiter bereits die Innovation nutzen. Bei geringen Zahlen wurden weitere Maßnahmen eingeleitet. Außerdem wurde dort eine *Transition Period* eingeführt, während der die Mitarbeiter das alte und das neue Tool verwenden durften, um die Veränderung zu

vereinfachen. Im Konzern B nach der Einführung in der indischen Konzerntochter wurden Web-Trainings für Mitarbeiter entwickelt, die auch in den Phasen nach der Implementierung des Systems verwendet werden konnten, dieses sollte – wie auch von Hasan et al. (2019) beschrieben – die Integration des Systems unterstützen.

Die implementierten Innovationen wurden in allen drei Organisationen weiterentwickelt. Die Entwicklerteams erhielten Änderungsanfragen bzw. -wünsche der einzelnen Nutzer meist als Online-Feedback zum Tool oder per E-Mail. In Phase 6 – *Weiterentwicklung* – wurden die Anfragen ausgewertet und bei Genehmigung diese Entwicklungen durchgeführt. Bei den lokalen Anpassungen während der Phase 6. *Weiterentwicklung* im Netzwerk konnte die Finanzierung durch die lokalen Unternehmen übernommen werden. In diesen Fällen wurden ebenfalls spezifische lokale Anforderungen umgesetzt (wie z. B. Übersetzung in die lokale Sprache). Die Unternehmen der Konzerne hatten diese Möglichkeiten in den hier betrachteten Fällen nicht, weil das Budget regional verwaltet wurde und der Mutterkonzern die Implementierung finanzierte. Deshalb wurden hier nur Anforderungen umgesetzt, die konzernweit relevant waren oder viele Nutzer erreichten. Lokale Anpassungen wurden abgelehnt, wenn diese nicht gesetzlicher Natur waren. Im Netzwerk wurden neue Releases des Informationssystems in Phase 6 umgesetzt. Hingegen wurden die Anpassungen in den Konzernen in jeder weiteren Implementierungswelle vorgenommen und als neue Releases in allen Ländern ausgerollt.

In Phase 7 – *Abschaffung* – werden die alten Systeme durch neue ersetzt. In den Konzernen wurde eine solche Entscheidung durch die Mutterkonzerne getroffen (Phase 1 – *Entscheidung international einzuführen* – für eine weitere Innovation). Im Netzwerk konnten die lokalen Unternehmen entscheiden, wann sie ihre Systeme ersetzen.

## **5.2. Rekontextualisierungsfälle beim internationalen Transferprozess in Konzernen A, B und im Netzwerk C**

Bei den internationalen Transferprozessen in den Unternehmen A, B und C zeigten sich unterschiedliche Formen der Rekontextualisierung in den verschiedenen Transferphasen, die durch Faktoren auf allen drei betrachteten Ebenen (Makro-, Meso- und Mikro-Ebene) verursacht wurden.

Die hier betrachteten Formen der Rekontextualisierung erläutert Abschnitt 2.2.4. Zwei Arten der innovationsbezogenen Rekontextualisierung ließen sich empirisch nicht beobachten: die nachgestellte Rekontextualisierung und als deren Folge die radikale.

Nachgestellte Rekontextualisierung wurde in allen drei betrachteten Transferprozessen wegen der engagierten Kommunikation (*Sensegiving* durch regelmäßige Meetings, Präsentationen, Dokumentation und Schulungsunterlagen) der Transferprojektleiter

gegenüber den Entscheidungsträgern in den lokalen Niederlassungen sowie der lokalen Verantwortlichen gegenüber ihren Mitarbeitern nicht festgestellt. Als nachgestellte Rekontextualisierung gelten Reinterpretationen der Ziele und des Sinnes der Innovation (vgl. Värlander et al. 2016). Klare und fokussierte Kommunikation über diese Qualitäten vor der Einführung half in den betrachteten Unternehmen, derartiges zu unterbinden. Die Interviews zeigten, dass alle Befragten die Ziele der Innovationen im Sinn der Projektleiter auffassten. Radikale Rekontextualisierung kommt zustande, wenn gleichzeitig die nachgestellte und die Rekontextualisierung der Ausführung stattfinden (vgl. ebd.). Da nachgestellte Rekontextualisierung hier unterblieb, fehlen auch Fälle der radikalen Rekontextualisierung. Doch konnte die empirische Untersuchung eine Form der Rekontextualisierung beobachten, die im theoretischen Teil der Arbeit nicht erörtert wurde: die Anpassung des begleitenden Prozesses als Unterform der Rekontextualisierung der Ausführung. Eine transferierte Innovation wird durch einen bestimmten Prozess der Bedienung und Anwendung des Systems begleitet, der in den Unternehmen in Dokumentationen und Präsentationen zur Innovation festgehalten und den lokalen Verantwortlichen vorgetragen wurde. In den betrachteten Fällen zeigte sich, dass diese die Innovation begleitenden Prozesse in unterschiedlichen Ländern aus verschiedenen Gründen verändert wurden: etwa durch Anpassung des Prozesses oder der verwendeten Daten (siehe Tabelle 12).

Zudem zeigte sich im Netzwerk C ein Versuch der institutionellen Rekontextualisierung, der Anpassung des Makro-Kontextes. Das deutsche Unternehmen im Netzwerk C hat Druck auf die Regierung ausgeübt, um die lokale Gesetzgebung (§ 203 des Strafgesetzbuches) zu ändern:

„Ja, zum einen dadurch, dass Druck auf die Regierung ausgeübt [...] [wird], und sehr große Lobby-Arbeit gemacht wird, dass dieser Paragraf 203 geändert wird. Das ist auch gerade derzeit der Fall. Er ist novelliert worden gerade jetzt.“ (C5(1)\_49\_00:13:49)

Wegen der zeitlich begrenzten Datenerhebung konnte dieser Versuch der institutionellen Rekontextualisierung nicht weiterverfolgt werden. Es sind solche Versuche der institutionellen Rekontextualisierung bei internationalen Transfers nicht auszuschließen.

**Tabelle 12:** Beispiele der Rekontextualisierung des begleitenden Prozesses

Anpassung des Prozesses	Anpassung der Daten
<p><b>UK:</b> „[...] we noticed, that in Germany the work pattern, [...] apparently the requirement for the, you know, communication between the German [XXX - art of biomaterials] plant and the German electricity supplier is somewhat different from what is required here in the UK. [...] So, basically in Germany once the forecast is in the morning and once the site management decides, whether they can act on it or not, whether they can shift the work pattern according to the price forecast, they will have to send a confirmation to their electricity supplier and they have to send their expected load shift, the consumption pattern as well. It is actually slightly different in the UK, we also have to communicate our forecast consumption pattern to our supplier, but we cannot do it for the same day. [...] In the UK, [...] for example, tomorrow, if I want to upload a consumption forecast, I can only upload it for day plus two. [...] we in the UK just have to make sure, that the site management follows that pattern, it does not have to communicate it to the supplier. Ultimately, what they need to do in the UK is give a weekly forecast, [...] it is not really specified on which day, so, that the sites are usually doing is someone on Saturday or Sunday, when they have time, uploads the week ahead forecast on to the supplier’s website.“ (A3_30_00:16:42)</p>	<p><b>UK:</b> „[...] And then again, we noticed the, you know, slight difference between the UK and German markets. As far as I understand, in Germany the forecast, this price forecast is based on hourly, where in the UK right now the product, that we are using with regard to the, you know, electricity contract for the plants, is currently based on a half-hourly price index. [...] We needed to know again, whether they can provide a half-hourly price index as well or just an hourly price index. As far as I understand, they can provide both.“ (A3_26_00:12:11)</p>

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.2.1. Rekontextualisierungsfälle während unterschiedlicher Transferphasen

Nun werden Zusammenhänge zwischen den Transferphasen und den Rekontextualisierungsfällen in den Konzernen A, B und in Netzwerk C im Sinn des entwickelten Frameworks für ein Transferprozessmodell betrachtet (siehe Tab. 13).

**Tabelle 13:** Im Abschnitt 5.2.1. betrachtete Zusammenhänge: Transferphasen und Arten der Rekontextualisierung

Ebene der Ursache	Transferphase								
	1	2	3	4.1	4.2	5.1	5.2	6	7
<b>Makro Ebene</b>	IR/OR	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Meso Ebene</b>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Micro Ebene</b>	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Quelle: Eigene Darstellung

In den drei untersuchten Fällen wurde innovationsbezogene Rekontextualisierung in allen Phasen ab der 2 – *Anschaffung* – im Netzwerk und der 3 – *Initiierung des Transfers* – in den Konzernen bis zur 6. – *Weiterentwicklung* – (Konzern) bzw. der 7 – *Abschaffung* (Netzwerk) – beobachtet. Es unterblieb hier innovationsbezogene Rekontextualisierung in Phase 4.2 –

*Finale Vorbereitung*, weil alle Tests in den betrachteten Fällen in Phase 4.1 – *Primäre Vorbereitung* – durchgeführt wurden.

Organisationsbezogene Rekontextualisierung ließ sich erst ab der Phase 4 – *Implementierungsphase* beobachten, wenn die Innovation in der neuen Organisation ausgerollt wurde. Organisationale Rekontextualisierung war vor allem der Tatsache geschuldet, dass die Anfragen auf die innovationsbezogenen Anpassungen seitens der lokalen Unternehmen an das globale Entwickler-Team abgelehnt wurden. Dann sollte sich die Organisation anpassen, um die Innovation anwenden zu können. Darüber hinaus bedeuten die organisationalen Anpassungen eine Weiterentwicklung der Organisation und passieren in den Fällen, wenn das lokale Unternehmen eigene Prozesse entwickeln und effizienter gestalten möchte.

Die bei der empirischen Untersuchung festgestellten Rekontextualisierungsfälle in den Konzernen A, B und im Netzwerk C fasst Tabelle 14 nach Transferphasen zusammen.

In Phase 2 – *Anschaffung* – konnte innovationsbezogene Rekontextualisierung im untersuchten Netzwerk festgestellt werden. Rekontextualisierung der Ausführung in der Form von Zuschneiden (u. a. Übersetzung), Kopplung und Filterung hat im Rahmen der Internationalisierung der Informationssysteme stattgefunden, die für eine globale Anwendung in dieser Phase vorbereitet wurden. Da in dem internationalen Netzwerk, anders als in den beiden internationalen Konzern die Anforderungen der Länder mit den meisten Nutzern in den ersten Transferphasen (vor der *Implementierung*) gesammelt, ausgewertet und berücksichtigt wurden, findet innovationsbezogene Rekontextualisierung bereits in Phase 2 statt. Neu entwickelte, erworbene oder für die Internationalisierung vorbereitete Innovationen werden diesen gesammelten Anforderungen angepasst.

In den internationalen Konzernen sind ausländische Konzerntöchter in Phase 2 nicht in den Transferprozess einbezogen (es sei denn, die Innovation wurde in einer ausländischen Tochtergesellschaft entwickelt). Der Mutterkonzern entscheidet, welche Innovation konzernweit implementiert wird. Deshalb unterblieb innovationsbezogene Rekontextualisierung bei den betrachteten Konzernen in der Anschaffungsphase.

In Phase 3 – *Initiierung des Transfers* – konnten mehrere Arten der innovationsbezogenen Rekontextualisierung bei den internationalen Konzernen und im internationalen Netzwerk festgestellt werden.

Fälle, in denen Innovation abgelehnt wurde, trugen sich im internationalen Netzwerk zu. Lokale Unternehmen verfügen im Netzwerk über mehr Unabhängigkeit gegenüber der globalen Einheit als die Tochterunternehmen in internationalen Konzernen. Die lokalen

**Tabelle 14:** Zusammenfassung der Rekontextualisierungsfälle in den Konzernen A, B und dem Netzwerk C nach Transferphasen

Transferphase / Art der Rekontextualisierung	2	3	4.1	4.2	5.1	5.2	6	7
	Anschaffung	Initiierung eines Transfers	Implementierung		Verwendung und Wartung		Weiterentwicklung	Abschaffung
			Primäre Vorbereitung	Finale Vorbereitung	Anlaufphase	Integration		
Verzögerung der Implementierung/ Keine Rekontextualisierung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Keine Rekontextualisierung (A, B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ablehnung (C)</li> <li>○ Mögliche Ablehnung (A, B)</li> <li>○ Übernahme (A)</li> </ul> </li> <li>• Verzögerung der Implementierung (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Keine Rekontextualisierung (B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ablehnung (C)</li> <li>○ Übernahme (B, C)</li> </ul> </li> <li>• <b>Verzögerung der Implementierung (A, B, C)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzögerung der Implementierung (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzögerung der Implementierung (B)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Rekontextualisierung (Übernahme) (C)</li> </ul>	
Innovationsbezogene Rekontextualisierung	<u>Rekontextualisierung der Ausführung (C):</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Übersetzung</li> <li>○ Zuschneiden</li> <li>○ Kopplung</li> <li>○ Filterung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rekontextualisierung der Ausführung (A, B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Filterung (A, B, C)</b></li> </ul> </li> <li>• Anwendung eines anderen Systems (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rekontextualisierung der Ausführung (A, B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zuschneiden (B, C)</li> <li>○ Übersetzung (B)</li> <li>○ Anwendung eines anderen Systems (A)</li> <li>○ Kopplung (B, C)</li> <li>○ <b>Anpassung des begleitenden Prozesses (A, B, C)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Anpassung des Prozesses (A, B, C)</b></li> <li>- Anpassung der Daten (A)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekontextualisierung der Ausführung (Anpassung des begleitenden Prozesses) (B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsbezogene Rekontextualisierung (B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mögliche IR (C)</li> <li>• <b>IR (B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Rekontextualisierung der Ausführung (B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kopplung (B, C)</li> <li>○ Zuschneiden (B, C)</li> <li>○ Filterung (C)</li> <li>○ Übersetzung (C)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekontextualisierung der Ausführung (Anwendung eines anderen Systems) (C)</li> </ul>
Organisationsbezogene Rekontextualisierung			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (A, B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Änderung bestehender Prozesse (B, C)</li> <li>○ Entwicklung zusätzlicher Prozesse (B)</li> <li>○ Verwendung anderer Daten (A)</li> <li>○ Parallelsystem (A, C)</li> <li>○ Workaround (B)</li> </ul> </li> <li>• Strukturbezogene Rekontextualisierung (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbezogene Rekontextualisierung (Änderung bestehender Prozesse) (A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbezogene Rekontextualisierung (C)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbezogene Rekontextualisierung (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbezogene Rekontextualisierung (C)</li> </ul>
Institutionelle Rekontextualisierung			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionelle Rekontextualisierung (C)</li> </ul>					

Legende: Gelb markiert sind Rekontextualisierungsfälle, die bei allen drei Unternehmen vorgekommen sind.

Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmen des Netzwerks konnten frei über die Implementierung einer globalen Innovation entscheiden und hatten genügend Macht, diese abzulehnen, wenn sie ihnen als ungeeignet erschien. Die globale Einheit dieses Netzwerks bietet den lokalen Unternehmen passende Innovationen an und sucht sie von der Implementierung zu überzeugen.

Diese ausländischen Tochtergesellschaften der internationalen Konzerne haben weniger Machtspielräume gegenüber den Mutterkonzernen. Mitarbeiter der Mutterkonzerne erwähnten zwar, Ablehnung der Innovation in Phase 3 – *Initiierung des Transfers* – sei wegen technischer Inkompatibilität oder fehlender Vorteile für ein lokales Unternehmen (wegen der Besonderheiten der lokalen Prozesse) möglich. Doch wurden derartige Ablehnungsfälle nicht festgestellt. Zudem wurde im Konzern A entschieden, das System auf Deutsch zu implementieren, es aber nicht in weitere Sprachen, nicht einmal ins Englische, zu übersetzen, weil die Erwartung bestand, die Innovation werde in der vorliegenden Form von den internationalen Konzerntöchtern übernommen.

Außerdem zeigte sich in dieser Transferphase Rekontextualisierung der Ausführung bei allen drei Unternehmen. Es handelte sich um Filterung durch Verzicht auf einzelne Funktionalitäten der zu transferierenden Innovation wegen der Komplexität des Transfers, der Komplexität der Innovation und wegen der Kompatibilität mit lokalen Prozessen.

Darüber hinaus wurden die gleichen Ziele bei dem Netzwerk durch die Anwendung eines anderen Systems erreicht - eine weitere Art der Rekontextualisierung der Ausführung. Da die lokalen Unternehmen eines Netzwerks selbst entscheiden, welche Systeme sie implementieren, existieren in diesem Netzwerk viele unterschiedliche Systeme, und viele Unternehmen nutzen zum Erreichen ähnlicher Ziele verschiedene Lösungen, die jedoch wiederum auch in Bezug auf Komplexität, Kosten und Funktionalitäten differieren. Letztere Faktoren hängen wiederum von lokalen Prozesse und von der Marktsituation ab. Bei Konzern B gab es einen Fall, in dem die Benutzung eines anderen Systems ausgeschlossen wurde, und beim Konzern A wurde diese Option zwar theoretisch gewährt, praktisch jedoch nur durch eine Kopplung bezogen auf dieses andere System und die Anpassung der Prozesse während der Implementierungsphase genehmigt.

In Phase 4 – *Implementierung*, die in den Konzernen in 4.1 – *Primäre Vorbereitung* – und 4.2 – *Finale Vorbereitung* unterteilt wurde und im Netzwerk ungeteilt analysiert wurde, haben die meisten Rekontextualisierungsfälle stattgefunden.

In Phase 4 *Implementierung* hat ein lokales Unternehmen im Netzwerk C eine Innovation, die als zu teuer eingeschätzt wurde, wegen Inkompatibilität mit den lokalen Prozessen abgelehnt, deren Anpassung unerwünscht war. Gleichzeitig haben Übernahmen im Netzwerk C und auch im Konzern B in dieser Transferphase stattgefunden. Im Konzern B

wurde die Innovation trotz Inkompatibilitäten mit den lokalen Prozessen implementiert. Das betraf die kleinen Unternehmen, denen lokale Anpassungen verwehrt wurden. Diese Form der Übernahme führte zu organisationsbezogener Rekontextualisierung, also zu Anpassung der lokalen Prozesse oder zu Workarounds, um die Inkompatibilität zu überwinden und Anwendung der Innovation zu ermöglichen. Bei größeren Unternehmen mit vielen Nutzern wurde öfter innovationsbezogene Rekontextualisierung durchgeführt. Durch eine Übernahme im Netzwerk wurde die Innovation in der englischen Sprache implementiert und musste in dieser Form verwendet werden (zumindest bis zur Weiterentwicklungsphase).

In den drei untersuchten Unternehmen ließ sich Rekontextualisierung der Ausführung in Phase 4 beobachten, weil Innovationen dann unmittelbar in den lokalen Unternehmen getestet wurden. Es zeigten sich Inkompatibilitäten mit den dortigen Prozessen, der Gesetzgebung oder technische Inkompatibilitäten, die bei der Entwicklung der Innovation nicht berücksichtigt wurden. Außerdem war Nutzerfreundlichkeit der Innovation wichtig.

Rekontextualisierung der Ausführung in der Form von Zuschneiden konnte im Konzern B und im Netzwerk C festgestellt werden. Im Konzern B wurde die Innovation für größere Unternehmen sowie mehrere mittlere Unternehmen angepasst. Im Netzwerk C unterblieben direkte innovationsbezogene Anpassungen in den Phasen 4 bis 6 (*Weiterentwicklung*). Für die lokalen Unternehmen wurde im Netzwerk eine Schnittstelle geschrieben, an der sie selbst bei Bedarf Änderungen vornehmen durften. Sie haben versucht, möglichst wenige Änderungen vorzunehmen, weil diese bei jedem neuen Release des Informationssystems angepasst werden müssen.

Rekontextualisierung der Ausführung durch Übersetzung hat nur im Konzern B in der Implementierungsphase stattgefunden. Die global Verantwortlichen behaupteten, die Übersetzung werde ausschließlich für die Länder geleistet, wo sie gesetzlich erfordert ist. Im Fall der russischen Konzerntochter trifft das nur zum Teil zu. Denn nur die Berichte und nicht das ganze System müssen laut Gesetz auf Russisch vorliegen. Dennoch wurde das ganze Tool wegen der Nutzerfreundlichkeit ins Russische übersetzt. Im Konzern A wurde das Innovationssystem weder in Landessprachen noch ins Englische übersetzt, weil die Verantwortlichen im Mutterkonzern A das für zu teuer und für nicht notwendig hielten. Das Fehlen der Übersetzung hat bei der tschechischen Konzerntochter die Implementierung verzögert und zur Einführung eines Parallelsystems geführt. Im Netzwerk C wurde eine Übersetzung nur während der Weiterentwicklungsphase und auf Kosten der lokalen Unternehmen angefertigt. In der Implementierungsphase sollte das Tool auf Englisch genutzt werden.

Eine weitere Art der Rekontextualisierung der Ausführung, Anwendung eines anderen Systems, wurde im Konzern A festgestellt. Für das Erreichen der gleichen Ziele wurde ein lokales System verwendet, das für die dortigen Prozesse unverzichtbar war. Gleichzeitig wurden der alte Prozess und die verwendeten Daten angepasst, um die Ziele der Innovation trotz der Verwendung eines anderen Systems zu erreichen.

Erweiterung der Innovation durch weitere Funktionalitäten qua Kopplung geschah in der Implementierungsphase im Konzern B und im Netzwerk C. Im Konzern B ging es um Erweiterungen für bestimmte Länder, die vor allem die Nutzerfreundlichkeit der Software betrafen und durch nationale Gesetze oder die Anpassung an lokale Organisationsprozesse erforderlich wurden. Im Netzwerk C wurde eine Erweiterung an der Schnittstelle in dem deutschen Unternehmen durchgeführt, um die Nutzerfreundlichkeit der Innovation zu erhöhen und die Innovation an die lokalen Prozesse anzupassen.

In allen drei Unternehmen zeigten sich Anpassungen des begleitenden Prozesses, die sich als Anpassung des Prozesses in allen drei Unternehmen und zudem als eine Anpassung der Daten im Konzern A geäußert hatten. Lokale Marktanforderungen waren hier der Grund für die Modifikationen im Konzern A. Wegen der technischen Kompatibilität und der Anpassung an die lokalen Prozesse und die lokale Gesetzgebung war das im Konzern B der Fall. Im Netzwerk C war Anpassung des begleitenden Prozesses infolge der Kopplung erforderlich.

Diese Fälle zeigen, dass Kopplung die Anpassung des begleitenden Prozesses erfordert, weil weitere Funktionalitäten hinzugefügt werden, die eine neue Bedienung erfordern. Im Konzern A wurden andere Daten im selben Informationssystem genutzt, weil der lokale Markt (Elektrizitätszulieferer) diese Änderung erforderte.

Organisationsbezogene Rekontextualisierung als prozessbezogene Rekontextualisierung in Phase 4 ließ sich ebenfalls in allen drei untersuchten Unternehmen beobachten – als Änderung der in der Organisation bestehenden Prozesse im Konzern B und im Netzwerk C, während das im Konzern A Phase 4.2 – *Finale Vorbereitung* – betraf. Im Konzern B wurde eine Richtlinie in den indischen Niederlassungen vereinheitlicht, weil die Innovation einen einheitlichen Prozess in allen Unternehmen erforderte. Zudem fand strukturbezogene Rekontextualisierung im Konzern B statt, indem der lokal für das Reisekostenabrechnungstool Verantwortliche seiner Aufgabe enthoben wurde, um das an das globale Implementierungs- und Wartungsteam zu delegieren. Im Netzwerk C ziehen kleinere Unternehmen es vor, ihre Prozesse an die globale Innovation anzupassen, um sie anwenden zu können, statt diese zu verändern. Im Konzern A zeigte sich bei der Präsentation

der Innovation in einem Werk vor Mitarbeitern die Notwendigkeit, die bestehenden Prozesse zu ändern, um die Ziele der Innovation zu erreichen und letztere richtig anzuwenden.

Eine weitere Art der prozessbezogenen Rekontextualisierung, die Entwicklung zusätzlicher Prozesse, wurde im Konzern B festgestellt. Wegen technischer Inkompatibilität und wegen gesetzlicher Anforderungen mussten weitere neue Prozesse in der russischen Konzerntochter eingeführt werden, damit sich die Innovation dort nutzen ließ.

Im Konzern A wurde in der Implementierungsphase entschieden, andere Daten zu verwenden: eine weitere Art prozessbezogener Rekontextualisierung. Die anderen (nicht mehr historischen) Daten waren der Kernteil der eingeführten Innovation. Darüber hinaus wurden Parallelsysteme neben der Innovation im Konzern A und im Netzwerk C integriert, um die Anwendung der Innovation zu ermöglichen, ihre Nutzerfreundlichkeit zu erhöhen und sie um weitere Funktionalitäten zu erweitern (Netzwerk C). Im Konzern B wurden Workarounds in der Implementierungsphase entwickelt, um die Anwendung der Innovation zu ermöglichen und die Kompatibilität mit den internen Prozessen und den Gesetzen zu gewährleisten.

Organisationale Rekontextualisierung ließ sich in allen untersuchten Unternehmen wegen der Einführung der Innovation beobachten. Sie ist in Phase 4 – *Implementierung* – zustande gekommen, wenn die erforderlichen Tests in der Organisation durchführbar sind.

In der Implementierungsphase hat darüber hinaus ein Versuch der institutionellen Rekontextualisierung im Netzwerk C stattgefunden, indem das deutsche Unternehmen eine Gesetzesänderung anzustoßen suchte. Der Erfolg der Initiative ist bisher offen. Diese Reform würde die Anwendung der Innovation ohne weitere Anpassungen gestatten.

In der *Anlaufphase* (5.1) ließen sich nur vereinzelt Rekontextualisierungsfälle beobachten. Im Konzern B wurde eine weitere innovationsbezogene Rekontextualisierung, Anpassung des begleitenden Prozesses, festgestellt. Erkannte Fehler und Schwierigkeiten im Prozess empfahlen, die Reihenfolge des Prozesses zu modifizieren. Im Konzern A unterblieben weitere Anpassungen in dieser Phase, und im Netzwerk C gab es hier keine innovationsbezogenen Anpassungen, weil diese auf die Weiterentwicklungsphase verschoben wurden. Doch zeigte sich eine organisationsbezogene Rekontextualisierung: Es mussten die vorherigen Prozesse mehr als ursprünglich angenommen verändert werden.

Insgesamt kann also festgestellt werden, dass prozessuale Anpassungen (innovations- oder organisationsbezogen) in der *Anlaufphase* (5.1) in diesen Unternehmen stattgefunden haben, weil viele Nutzer die Innovation nun anwenden konnten. So lassen sich bisher nicht getestete Anwendungsfälle durchführen, die weitere Anpassungen erforderlich machen.

In Phase 5.2 – *Integration* – wurde eine innovationsbezogene Rekontextualisierung im Konzern B festgestellt. Eine Gesetzesänderung machte eine innovationsbezogene Anpassung erforderlich. Die ausgewählten Prozesse bei diesen Konzernen lassen vermuten, dass derartige Änderungen im Konzern A ebenfalls in der Integrationsphase möglich wären. Hingegen ist dieser Fall in Netzwerk C weniger wahrscheinlich, weil die Anträge auf Anpassungen während der Weiterentwicklungsphase bearbeitet werden.

In Phase 6 – *Weiterentwicklung* – wurden innovationsbezogene und organisationsbezogene Rekontextualisierungsfälle beobachtet. Im Konzern A unterblieb Betrachtung der Weiterentwicklungsphase. Im Netzwerk C wurden manche Anfragen für Weiterentwicklungen abgelehnt, in diesem Sinne musste das Informationssystem im gleichen Zustand von den lokalen Unternehmen weiterhin verwendet werden.

Innovationsbezogene Rekontextualisierung als Rekontextualisierung der Ausführung konnte im Konzern B und im Netzwerk C in Phase 6. *Weiterentwicklung* festgestellt werden. Im Konzern B wurde Kopplung durchgeführt, indem neue Funktionalitäten hinzugefügt wurden. Außerdem fand Zuschneiden statt, wegen der regulatorischen und organisationalen Veränderungen sowie der benutzerfreundlicheren Gestaltung. Im Netzwerk C wurden in dieser Phase mehrere Arten innovationsbezogener Rekontextualisierung durchgeführt, weil Änderungsanfragen der einzelnen Unternehmen nun bearbeitet werden. Die Übersetzung, die in den Konzernen während der Implementierungsphase durchgeführt, fand im Netzwerk C während der Weiterentwicklungsphase statt. Doch die Kosten dafür mussten die lokalen Abnehmer selbst schultern. Übersetzungen verlangten zudem Prozesse des Zuschneidens: Es wurde das User-Interface den Erfordernissen der Sprachen angepasst, die von rechts nach links oder von oben nach unten gelesen werden. Zudem hat Kopplung durch Hinzufügen weiterer Funktionalitäten stattgefunden. Ein Fall der Filterung einiger Funktionalitäten der davor abgelehnten Innovation konnte hier ebenso beobachtet werden. Erst in dieser Phase entwickelte Funktionalitäten wurden mit einem anderen von einem Unternehmen genutzten System verknüpft.

Schließlich zeigte sich im Netzwerk C organisationsbezogene Rekontextualisierung in der Weiterentwicklungsphase als Folge des Zuschneidens und der Änderung der Anwendung des Systems.

Phase 7 – *Abschaffung* – ließ sich nur im Netzwerk C direkt beobachten, indem ein altes System durch ein neues ersetzt wurde, entstand Rekontextualisierung der Ausführung. Diese innovationsbezogene Rekontextualisierung bewirkte organisationsbezogene Rekontextualisierung, weil nun die Prozesse im Unternehmen dem neuen System

anzupassen waren. Diese Vorgänge in Phase 7 hat das lokale Unternehmen zum Zweck seiner Entwicklung und der Verbesserung seiner Prozesse aktiv vorangetrieben.

Über die bisher erörterten Rekontextualisierungsfälle hinaus zeigten sich unterschiedlich verursachte Verzögerungen der Implementierung in den Unternehmen in den Phasen 3 – *Initiierung eines Transfers*, 4 – *Implementierung* – und 5.1 – *Anlaufphase*. Der erste Fall der Verzögerung der Implementierung wurde bereits in Phase 3 im Netzwerk C festgestellt, weil die lokalen Unternehmen selbst entscheiden konnten, ob sie globalen Lösungen implementieren wollen. Wenn sie das verwarfen und das globale Management versuchen musste, sie zu überzeugen, verzögerte das die Implementierung.

In Phase 4 entstanden Verzögerungen in allen drei betrachteten Unternehmen durch fehlende Kompatibilität mit den Prozessen in den lokalen Unternehmen, Inkompatibilität der Technologien oder nationale Gesetzgebung. Zudem wurde die *Finale Vorbereitung* in Konzern A nochmals verschoben, um Schulungen und das Rollout erst nach den Festtagen durchzuführen.

In der *Anlaufphase* war die Implementierung im Konzern B zu verschieben, weil der Betriebsrat neue Bedingungen für die Anwendung der Innovation verlangte.

Verzögerungen der Implementierung sind mitunter Folgen der Rekontextualisierung. Doch ebenso gehen sie auch aus kommunikativen Missverständnissen zwischen den Verantwortlichen hervor oder aus Zeitknappheit. Auf jeden Fall bringt das zusätzliche Kosten, und es verringert die Effizienz.

### 5.2.2. Analyse der Rekontextualisierungsarten nach Ebenen der Ursachen

Nun wird der Zusammenhang zwischen den Rekontextualisierungsarten und den Ebenen der Ursachen analysiert, die Rekontextualisierung hervorrufen (siehe Tab. 15).

Die Analyse dieser Fälle ergab, dass manche Formen der Rekontextualisierung nicht nur durch Faktoren auf einer Ebene hervorgerufen werden, sondern mitunter auch gleichzeitig durch mehrere Ursachen auf unterschiedlichen Ebenen. Die Ebenen der Ursachen und die durch diese hervorgerufenen Rekontextualisierungsarten zeigt Tabelle 16.

**Tabelle 15:** Im Abschnitt 5.2.2. betrachtete Zusammenhänge: Arten der Rekontextualisierung und Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung

Ebene der Ursache	Transferphase								
	1	2	3	4.1	4.2	5.1	5.2	6	7
Makro Ebene	IR/ OR	...	...	...	...	...	...	...	...
Meso Ebene	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Mikro Ebene	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Quelle: Eigene Darstellung

Als Ursachen auf der Makro-Ebene ließen sich lokale Gesetzgebung (Arbeitsrecht), lokale Marktsituation, etwa als Einfluss der externen Partner, Unterschiede in der kognitiven Wahrnehmung, Sprache und internationale Beziehungen in den betrachteten Fällen tatsächlich auch identifizieren. Der Einfluss der externen Partner wurde nicht im theoretischen Teil erörtert, sondern zeigte sich erst bei Analyse der empirischen Daten.

Auf der Meso-Ebene haben mehrere Ursachen Rekontextualisierung in diesen Transferprozessen bewirkt. Im theoretischen Teil beschrieben und im empirischen Teil nachgewiesen wurden Probleme der Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen sowie vorhandene Systeme mit demselben Ziel, Arbeitsroutinen, Vorgaben des Betriebsrates, angestrebte Steigerung der Effizienz der Innovation, Alter und Größe des lokalen Unternehmens sowie Anzahl der potentiellen Nutzer, Interessen der lokalen Führungskräfte und technische Kompatibilität. Zudem förderte die empirische Untersuchung als weitere Ursachen für Rekontextualisierung auf Meso-Ebene den politischen Fit (Vorgabe der Zentrale), Kosten und Zeitaufwand, fehlende zeitliche Kapazitäten, technische Probleme, Komplexität von Transfer und System sowie konzernweite Nützlichkeit zutage.

Auf der Mikro-Ebene haben Faktoren wie Sensemaking, Sensegiving, Barrieren in Bezug auf Motivation, Fähigkeit und Wissen sowie die Sprachbarriere und die angestrebte Nutzerfreundlichkeit der Innovation unterschiedliche Formen der Rekontextualisierung hervorgerufen. Sensegiving und Sensemaking haben eine wichtige Rolle bei den Verhandlungen bezüglich der Anpassungen gespielt sowie die nachgestellte Rekontextualisierung verhindert. Eine Übersicht der bei der empirischen Untersuchung festgestellten Einflussfaktoren gibt Tabelle 17 wieder.

Einige Ursachen der Rekontextualisierung waren in allen drei Unternehmen beobachtbar: lokale Gesetzgebung, lokale Marktsituation, Kosten und Zeitaufwand, Kompatibilität mit den lokalen Prozessen, Strukturen und Arbeitsroutinen, sowie Nutzerfreundlichkeit. Sie hingen von der transferierten Innovation, dem Empfängerland und dem Unternehmen ab.

Die Einflussfaktoren auf der Makro-Ebene haben zur Ablehnung des Transfers im Netzwerk C und zu innovationsbezogener Rekontextualisierung dort und im Konzern B geführt. Bei letzterem wurden Rekontextualisierung der Ausführung wie Zuschneiden, Anpassung des begleitenden Prozesses und Filterung und im Netzwerk C Zuschneiden wegen der Ursachen der Makro-Ebene ausgelöst.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Ursachen auf der Makro-Ebene (ohne weitere Faktoren auf der Meso-Ebene) in den betrachteten Fällen zur Ablehnung des Transferprozesses im Netzwerk C führten, weil dort Ablehnung möglich war, und ebenso

zur Rekontextualisierung der Ausführung im Netzwerk C und in den Konzernen, während organisationsbezogene Rekontextualisierung durch diese Einflussfaktoren nicht ausgelöst wurde.

Ein Zusammenwirken der Ursachen auf Makro- und auf Meso-Ebene hat in diesen Transferprozessen innovationsbezogene Rekontextualisierung in allen drei Unternehmen und organisationsbezogene Rekontextualisierung im Konzern B sowie einen Versuch der institutionellen Rekontextualisierung im Netzwerk C hervorgerufen. Darüber hinaus wurde im Konzern A auf eine Möglichkeit der Ablehnung des Transfers wegen eines Zusammenspiels von Faktoren auf Meso- und Makro-Ebene hingewiesen, jedoch wurden keine derartigen Fälle festgestellt. Im Konzern A wurden Filterung und Anpassung des begleitenden Prozesses (Prozess und verwendete Daten) durch derartiges Zusammenspiel von Faktoren auf Meso- und Makro-Ebene bewirkt. Im Konzern B kam es zu Workarounds. Sowohl dort als auch im Netzwerk C wurden Übersetzung und Zuschneiden durchgeführt. Im Netzwerk C haben Kopplung und ein Versuch der institutionellen Rekontextualisierung stattgefunden.

Ein Zusammenspiel der Ursachen der Makro- und Mikro-Ebene hat im Konzern B und im Netzwerk C innovationsbezogene Rekontextualisierung (Rekontextualisierung der Ausführung) hervorgerufen. Beide Unternehmen haben auf diese Interaktion mit Zuschneiden und Übersetzung reagiert. Zudem ließen sich im Konzern B Anpassung des begleitenden Prozesses sowie Kopplung beobachten.

Faktoren auf Meso-Ebene (ohne Verbindung zu solchen auf Makro- oder Mikro-Ebene) haben die meisten Formen der Rekontextualisierung hervorgerufen. In allen drei Unternehmen wurden Innovationen trotz der für das lokale Unternehmen unvollständigen Gestaltung wegen der Einflussfaktoren auf der Meso-Ebene übernommen. Im Netzwerk C wurden die Innovationen außerdem wegen der Ursachen auf der Meso-Ebene abgelehnt, im Konzern B wurde mögliche Ablehnung wegen der Ursachen auf der Meso-Ebene angedeutet.

**Tabelle 16:** Zusammenfassung der Rekontextualisierungsfälle nach den Ebenen der Ursachen

Ebene/ Art der Rekontextualisierung	Makro	Makro/ Meso	Meso	Makro/ Mikro	Meso/ Mikro	Mikro
<b>Verzögerung der Implementierung/ Keine Rekontextualisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (C)</li> <li>Verzögerung der Implementierung (A, C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Rekontextualisierung (Mögliche Ablehnung der Innovation) (A)</li> <li>Verzögerung der Implementierung (B, C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Keine Rekontextualisierung (A, B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ablehnung (C)</li> <li><b>Übernahme (A, B, C)</b></li> </ul> </li> <li>Mögliche keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (B)</li> <li>Verzögerung der Implementierung (A, B)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung) (C)</li> <li>Verzögerung der Implementierung (B)</li> </ul>
<b>Innovationsbezogene Rekontextualisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovationsbezogene Rekontextualisierung (B)</li> <li><b>Rekontextualisierung der Ausführung (B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zuschneiden (B, C)</li> <li>Anpassung des begleitenden Prozesses (B)</li> </ul> </li> <li>Filterung (B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rekontextualisierung der Ausführung (A, B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Übersetzung (B, C)</li> <li>Filterung (A)</li> <li>Zuschneiden (B, C)</li> <li>Kopplung (C)</li> <li>Anpassung des begleitenden Prozesses (A)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung des Prozesses</li> <li>Anpassung der Daten</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rekontextualisierung der Ausführung (A, B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kopplung (B, C)</li> <li>Anpassung des Prozesses (B)</li> <li>Anwendung eines anderen Systems (A, C)</li> <li>Filterung (B, C)</li> <li>Zuschneiden (C)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rekontextualisierung der Ausführung (B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zuschneiden (B, C)</li> <li>Übersetzung (B, C)</li> <li>Anpassung des begleitenden Prozesses (B)</li> </ul> </li> <li>Kopplung (B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rekontextualisierung der Ausführung (B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zuschneiden (B, C)</li> <li>Anpassung des begleitenden Prozesses (B, C)</li> <li>Kopplung (C)</li> <li>Filterung (C)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rekontextualisierung der Ausführung (B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zuschneiden (B)</li> <li>Übersetzung (C)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Organisationsbezogene Rekontextualisierung</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessbezogene Rekontextualisierung (Workaround) (B)</li> <li>Rekontextualisierung des Kontextes (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (A, B, C):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Änderung bestehender Prozesse (B, C)</li> <li>Entwicklung zusätzlicher Prozesse (B)</li> <li>Verwendung anderer Daten (A)</li> </ul> </li> <li><b>Parallelsystem (C)</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessbezogene Rekontextualisierung (C) durch Workaround: Einführung eines parallelen Systems (A)</li> </ul>	
<b>Institutionelle Rekontextualisierung</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutionelle Rekontextualisierung (C)</li> </ul>				

Legende: Gelb markiert sind Rekontextualisierungsfälle, die bei allen drei untersuchten Unternehmen vorgekommen sind.

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 17:** Ursachen der Rekontextualisierung geordnet nach Ebenen (Ergebnis der empirischen Untersuchung)

Makro-Ebene	Meso-Ebene	Mikro-Ebene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokale Gesetzgebung (A, B, C)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lokales Arbeitsrecht (B)</li> </ul> </li> <li>• Lokale Marktsituation (A, B, C)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Externe Partner (B)</li> </ul> </li> <li>• Kognitiv (C)</li> <li>• Sprache (C)</li> <li>• Internationale Beziehungen (C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten und Zeitaufwand (A, B, C)</li> <li>• Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen, Arbeitsroutinen (A, B, C)</li> <li>• Bereits vorhandene Systeme mit gleichem Ziel (A, C)</li> <li>• Politischer Fit – Vorgabe der Zentrale (A, B)</li> <li>• Keine zeitlichen Kapazitäten (A, B)</li> <li>• Technische Probleme (A)</li> <li>• Betriebsrat (B)</li> <li>• Steigerung der Effizienz der Innovation (B)</li> <li>• Komplexität des Transfers (B)</li> <li>• Alter des Unternehmens (C)</li> <li>• Interessen der lokalen Führungskräfte (C)</li> <li>• Komplexität des Systems (C)</li> <li>• Größe des Unternehmens, Anzahl der Mitarbeiter (B, C)</li> <li>• Technische Kompatibilität (B, C)</li> <li>• Konzernweite Nützlichkeit/Notwendigkeit (B, C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzerfreundlichkeit (A, B, C)</li> <li>• Motivationsbarriere (C)</li> <li>• Fähigkeitsbarriere (B, C)</li> <li>• Wissensbarriere:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sprachbarriere (A, C)</li> </ul> </li> <li>• Wahrnehmung (A, B, C)               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sensemaking</li> <li>○ Sensegiving</li> </ul> </li> </ul>

Legende:

Grau sind die während der Analyse der empirischen Daten identifizierten Einflussfaktoren gekennzeichnet. Ohne Farbe sind Einflussfaktoren, die im theoretischen Teil dieser Forschungsarbeit beschrieben wurden

Quelle: Eigene Darstellung

Fälle der innovationsbezogenen und der organisationsbezogenen Rekontextualisierung wurden in den untersuchten Unternehmen durch Faktoren auf der Meso-Ebene hervorgerufen. Im Konzern A und Netzwerk C wurden andere Systeme zur Erreichung der gleichen Ziele angewandt. Im Konzern B haben Faktoren auf der Meso-Ebene die Anpassung des begleitenden Prozesses ausgelöst. Kopplung und Filterung waren im Konzern B und im Netzwerk C beobachtbar. Außerdem hat deshalb Zuschneiden im Netzwerk C stattgefunden.

Faktoren auf der Meso-Ebene haben strukturbezogene Rekontextualisierung im Konzern B und prozessbezogene Rekontextualisierung in allen drei Unternehmen hervorgerufen: Im Konzern A wurden andere Daten verwendet, im Konzern B wurden zusätzliche Prozesse entwickelt und im Netzwerk C wurde ein Parallelsystem genutzt, und es wurden dort wie auch im Konzern B bestehende Prozesse geändert.

Faktoren auf Meso- und auf Mikro-Ebene haben zu einem Fall von Ablehnung im Netzwerk C, zu innovationsbezogener Rekontextualisierung dort und im Konzern B sowie zu

prozessbezogener Rekontextualisierung durch Workaround im Netzwerk C und zur Einführung eines parallelen Systems im Konzern A geführt. Rekontextualisierung der Ausführung hat durch Zusammenspiel von Faktoren auf Meso- und Mikro-Ebene sich als Filterung und als Kopplung im Netzwerk C und als Zuschneiden und Anpassung des begleitenden Prozesses dort und im Konzern B stattgefunden.

Faktoren auf der Mikro-Ebene haben im Netzwerk C eine Ablehnung der Innovation bewirkt. Darüber hinaus haben Faktoren auf der Mikro-Ebene innovationsbezogene Rekontextualisierung (Rekontextualisierung der Ausführung) als Zuschneiden im Konzern B und als Übersetzung im Netzwerk C hervorgerufen.

Die Verzögerung der Implementierung wurde durch Zusammenwirken von Faktoren auf der Makro-, gleichzeitig Makro- und Meso-, Meso- sowie Mikro-Ebene hervorgerufen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass meistens Faktoren auf der Meso-Ebene in den betrachteten Transferfällen zu Rekontextualisierungen geführt haben (Ablehnung und Übernahme der Innovation, Rekontextualisierung der Ausführung, prozessbezogene und strukturbezogene Rekontextualisierung). Zusammenspiel von Faktoren auf Makro- und Meso-Ebene hat in den betrachteten Fällen die innovationsbezogene und die organisationsbezogene Rekontextualisierung sowie einen Versuch der institutionellen Rekontextualisierung hervorgerufen. Faktoren der Makro- und der Mikro-Ebene haben hier weder isoliert noch gemeinsam organisationsbezogene, sondern nur innovationsbezogene Rekontextualisierung bewirkt. Organisationsbezogene Rekontextualisierung wurde nur durch Faktoren auf Meso-Ebene oder durch deren Zusammenspiel mit solchen der Makro- oder der Mikro-Ebene hervorgerufen. Die innovationsbezogene Rekontextualisierung (Rekontextualisierung der Ausführung) wurde dagegen durch Faktoren auf allen drei Ebenen hervorgerufen. Die Nutzung eines anderen Systems wurde in den betrachteten Fällen durch auf der Meso-Ebene wirkende Faktoren ausgelöst, alle anderen Arten der Rekontextualisierung der Ausführung wurden durch Faktoren hervorgerufen, die alle drei Ebenen betreffen.

### **5.2.3. Analyse der Ursachen der Rekontextualisierung nach Transferphasen**

In diesem Abschnitt wird der Zusammenhang zwischen den Transferphasen und den Ebenen der Faktoren analysiert, die Rekontextualisierung hervorgerufen haben (siehe Tab. 18).

Ein Transfer der Informationssysteme in Konzernen und Netzwerken ist ein komplexer Prozess, der in viele verschiedene Phasen unterteilbar ist, in denen die Einflussfaktoren auf Makro-, Meso- und Mikro-Ebene unterschiedliche Formen der Rekontextualisierung bewirken. In den in dieser Forschungsarbeit analysierten Unternehmen zeigte sich, dass

unterschiedliche Ebenen in unterschiedlichen Transferphasen eine Rolle gespielt haben (siehe Tabelle 19).

**Tabelle 18:** Im Abschnitt 5.2.3. betrachtete Zusammenhänge: Transferphasen und Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung

Ebene der Ursache	Transferphase								
	1	2	3	4.1	4.2	5.1	5.2	6	7
Makro Ebene	IR/ OR	...	...	...	...	...	...	...	...
Meso Ebene	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Micro Ebene	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 19:** Ebenen der Rekontextualisierung auslösenden Einflussfaktoren in unterschiedlichen Phasen des Transfers

Phase	Konzern	Netzwerk	
2. Anschaffung		•Makro •Meso	Keine Mikro-Ebene
3. Initiierung eines Transfers	•Makro •Meso	•Makro •Meso •Mikro	Mikro-Ebene nur im Netzwerk
4.1 Primäre Vorbereitung	•Makro •Meso •Mikro	•Makro •Meso •Mikro	
4.2 Finale Vorbereitung	Meso		
5.1 Anlaufphase	•Meso •Mikro	•Meso	Keine Makro Ebene
5.2 Integration	Makro		
6. Weiterentwicklung	•Makro •Meso •Mikro	•Makro •Meso •Mikro	
7. Abschaffung		Meso	

Quelle: Eigene Darstellung

In Phase 2. *Anschaffung* war in den Konzernen Rekontextualisierung nicht erkennbar. Im Netzwerk C wurde während der Anschaffungsphase Rekontextualisierung wegen der Einflussfaktoren auf der Meso-Ebene und der gemeinsam wirkenden Faktoren auf Meso- und Makro-Ebene hervorgerufen, weil in dieser Phase bereits die Anforderungen der größten Länder (in Bezug auf institutionelle und organisationale Vorgaben) gesammelt und berücksichtigt wurden. Doch existiert zu diesem Zeitpunkt noch kein direkter Kontakt mit den Nutzern. Deswegen war die Mikro-Ebene in dieser Phase irrelevant.

In Phase 3. *Initiierung des Transfers* wurden verschiedene Formen der Rekontextualisierung in den Konzernen und im Netzwerk durch auf Makro- und Meso-Ebene wirksame Faktoren

hervorgerufen. Im Netzwerk C hat darüber hinaus die Mikro-Ebene eine Rolle gespielt, denn die lokalen Unternehmen des Netzwerks eigenständig über die Implementierung entscheiden konnten. Dementsprechend haben Faktoren wie Motivation, Fähigkeit, die Qualität und die Notwendigkeit der Innovation einzuschätzen, die lokal Verantwortlichen in Bezug darauf beeinflusst, ob sie die Innovation insgesamt oder nur einzelne Funktionalitäten nehmen oder alles ablehnen.

In Phase 4. *Implementierungsphase* haben sowohl bei den Konzernen als auch im Netzwerk Einflussfaktoren aller drei Ebenen eine Rolle gespielt und unterschiedliche Rekontextualisierungsarten hervorgerufen. In Phase 4.2 *Finale Vorbereitung*, die sich im Konzern A analysieren ließ, haben Faktoren der Meso-Ebene eine prozessbezogene Rekontextualisierung hervorgerufen. Da die meisten Fälle der Rekontextualisierung während der 4. *Implementierungsphase* vorgekommen sind, wenn die Innovation in der empfangenden Organisation ausgerollt wurde, wurde die Innovation mit den Einflussfaktoren aller drei Ebenen konfrontiert.

In Phase 5.1 *Anlaufphase* spielten Faktoren auf Meso- und Mikro-Ebene in den Konzernen zusammen, während allein Faktoren der Meso-Ebene im Netzwerk relevant wurden. Dass hier Faktoren der Makro-Ebene nicht wirkten, ist darauf zurückzuführen, dass diese bereits in den vorigen Phasen berücksichtigt wurden. Dagegen zeigen sich nun bisher noch nicht beobachtete Faktoren der Meso- und Mikro-Ebene, weil nun viele Nutzer tatsächlich der Innovation begegneten.

In Phase 5.2 *Integration* zeigte sich ein Faktor der Makro-Ebene im Konzern B. Änderungen der Gesetze oder neue Bedingungen auf dem lokalen Markt sind jederzeit möglich und können auch weitere Rekontextualisierungen selbst dann erfordern, wenn die Innovation im Unternehmen schon vollständig implementiert ist.

Während der 6. *Weiterentwicklungsphase* lösten wie in der Implementierungsphase Faktoren sämtlicher Ebenen Prozesse der Rekontextualisierung aus. Um die Innovation weiterzuentwickeln, wurden sowohl Anpassungen der Prozesse in den Unternehmen (Meso-Ebene) als auch Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit (Mikro-Ebene) und ebenso gesetzliche Änderungen (Makro-Ebene) berücksichtigt. In diesen Analysen zeigten sich in Phase 6 wie in Phase 4 besonders viele Rekontextualisierungsfälle.

Phase 7 *Abschaffungsphase* wurde nur im Netzwerk C beobachtet. Faktoren der Meso-Ebene führten zu einem Fall der Rekontextualisierung, weil sich die Organisation weiterentwickeln wollte und deshalb das alte System ersetzte.

Insgesamt wurde in den betrachteten Unternehmen beobachtet, dass Faktoren der Makro-Ebene in Konzernen eine Rekontextualisierung in folgenden Phasen auslösten: 3 (*Initiierung*

*des Transfers*), 5.2 (*Integration*) und 6 (*Weiterentwicklung*). Einflussfaktoren auf der Meso-Ebene waren während aller von der Rekontextualisierung betroffenen Phasen außer der Phase 5.2 *Integration* die Auslöser der Anpassungen. Faktoren der Mikro-Ebene haben in Phasen 4 (*Implementierung*), 5.1 (*Anlauf*) und 6 (*Weiterentwicklung*) Prozesse der Rekontextualisierung ausgelöst.

Im Netzwerk haben Faktoren der Makro-Ebene Prozesse der Rekontextualisierung in Phase 2 (*Anschaffung*), 3 (*Initiierung des Transfers*), 4 (*Implementierung*) und 6 (*Weiterentwicklung*) hervorgerufen. Faktoren der Meso-Ebene waren in allen analysierten Phasen wirksam. Faktoren der Mikro-Ebene haben Rekontextualisierung in den Phasen 3, 4 und 6 hervorgerufen.

### **5.3. Diskussion der zentralen Ergebnisse der Arbeit**

Die in dieser Forschungsarbeit behandelten Fragestellungen zum Zusammenhang zwischen Formen der Rekontextualisierung, den Transferphasen und den Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung fußen auf der Annahme, dass sowohl eine Klassifizierung der Rekontextualisierung als auch ein Modell eines Transferprozesses vorhanden sind. Die Literaturanalyse ergab jedoch, dass für diese Arbeit passende Klassifizierungen der Rekontextualisierung für Informationssysteme und Transferprozessmodelle bisher fehlen. Deshalb mussten sie für die Beantwortung der Forschungsfragen entwickelt werden. In diesem Sinn kann diese Arbeit drei übergeordnete theoretische Erkenntnisse präsentieren:

- 1) eine aus der Theorie abgeleitete und durch die empirischen Ergebnisse der Arbeit ergänzte Klassifizierung der Rekontextualisierung von Informationssystemen beim internationalen Transferprozess (Abschnitt 5.3.1);
- 2) eine Zusammenfassung der Faktoren auf den drei Ebenen, die Rekontextualisierung bei internationalen Transferprozessen auslösen (Abschnitt 5.3.2);
- 3) und ein einheitliches Transferprozessmodell für globale interne Implementierung von Informationssystemen in Konzernen und Netzwerken unter Berücksichtigung der Rekontextualisierung (Abschnitt 5.3.3).

#### **5.3.1. Arten der Rekontextualisierung der Informationssysteme**

Die Rekontextualisierungsforschung, ursprünglich in der Semiotik entwickelt (de Saussure et al. 1916, Barthes 1970, Kristeva 1980), wird erst seit etwa zwanzig Jahren in der Managementforschung für die Untersuchung der internationalen Transfers und Implementierungen angewandt (Brannen 2004, Söderberg 2006, Söderberg 2015, Thomas 2003, Värlander et al. 2016). Sie wird in dieser Forschungsarbeit in Bezug auf den internationalen Transferprozess von Informationssystemen untersucht.

Es wird Rekontextualisierung bei diesen Prozessen in drei Typen unterteilt:

- **Innovationsbezogene Rekontextualisierung** ist ein Prozess, der durch eine Veränderung des Kontextes (kulturellen, organisationalen, technischen, etc.) hervorgerufen wird, und sich in der Transformation der Bedeutung der transferierten Innovation bedingt durch eine Interpretation und die Neubesinnung durch die Individuen des neuen Kontextes sowie in daraus folgender und durch den neuen Umfeld hervorgerufener Transformation bzw. Anpassung der Innovation oder deren Anwendung an den neuen Kontext äußert (vgl. Linell 1998, Brannen et al. 1999, Brannen 2004, Hong 2012, Søderberg 2015).
- **Organisationsbezogene Rekontextualisierung** betrifft Anpassungen in den Strukturen und Prozessen der Organisation, damit die transferierte technische Innovation dort angewandt werden kann.
- **Institutionelle Rekontextualisierung** ist ein Prozess, bei dem der Makro-Kontext (lokale Gesetzgebung, lokaler Markt, etc.) an die zu implementierende oder bereits implementierte Innovation angepasst wird, damit der vorhandene institutionelle Kontext die Anwendung dieser Innovation zulässt.

Im Sinne von Brannen (2004) und Barmeyer (2012b) wird die Rekontextualisierung in der vorliegenden Arbeit unter dem Einfluss der unterschiedlichen Kontexte betrachtet. Die Kontexte bzw. Ebenen werden nach Kostova und Roth (2002) definiert. Der Unterschied der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zur bisherigen Forschung besteht darin, dass die kontextuelle Betrachtung des Phänomens der Rekontextualisierung erweitert wird und nicht nur *Sensemaking* und Neubesinnung durch die betroffenen Akteure, sondern auch insgesamt die Faktoren der Makro-, Meso- und Mikro-Ebenen berücksichtigt werden. Also werden hier auch z. B. die technischen Anpassungen als *Rekontextualisierung* gefasst.

Darüber hinaus hat diese Arbeit eine neue, nicht aus der Theorie abgeleitete, sondern empirisch identifizierte Form der Rekontextualisierung festgestellt: die institutionelle Rekontextualisierung. Der Prozess der institutionellen Rekontextualisierung und seine Ergebnisse ließen sich jedoch nicht über den Zeitrahmen der Erhebung der empirischen Daten hinaus verfolgen. Dennoch sind solche Versuche der Anpassung des Makro-Kontextes, in dem eine Organisation agiert, möglich. Diese können sich beispielsweise durch Versuche der Änderungen der lokalen Gesetze, wie im Fall des Netzwerkes C, wenn das deutsche Unternehmen eine Änderung vom Paragraf 203 versucht zu initiieren hatte, aber auch durch die Suche nach neuen Partnern (Zulieferern, Dienstleistern etc.) oder durch neue Verträge mit neuen Konditionen äußern. Diese Art der Rekontextualisierung weist ebenso auf die Möglichkeit weiterer Formen von Lösungsstrategien bei Inkompatibilitäten während der Implementierung der Innovationen in großen multinationalen Unternehmen

hin. Für weitere Erforschung dieser Art der Rekontextualisierung kann u. a. eine tiefere ethnografische Untersuchung und Erfassung des institutionellen Kontextes vorgenommen werden – wie in der Informationssystemforschung von Karasti und Blomberg (2018: 24) vorgeschlagen.

Die innovationsbezogene Rekontextualisierung lässt sich in vier mögliche Unterformen unterteilen:

- Wenn die Rekontextualisierung unterbleibt, wird die Innovation entweder ohne Änderungen übernommen (wenn sie zum Kontext passt oder wenn die empfangende Organisation angepasst wird), oder sie wird abgelehnt.
- Nachgestellte Rekontextualisierung findet statt, wenn die implementierte Innovation von den Mitarbeitern der Empfängerorganisation anders interpretiert wird (vgl. Värlander et al. 2016). In der Informationssystemforschung wird diese Art der Rekontextualisierung durch die Dimension *Relationalität* (vgl. Karasti und Blomberg 2018: 5) erklärt: Die Mitarbeiter nehmen wahr und deuten die Systeme abhängig vom bekannten Infrastruktur-Umfeld, aus diesem Grund können unterschiedliche Systeme auf verschiedene Art und Weise interpretiert werden. Diese Form der Rekontextualisierung ließ sich in den hier betrachteten empirischen Fällen vermutlich durch eine intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern der lokalen Unternehmen und durch *Sensegiving* vermeiden.
- Bei Rekontextualisierung der Ausführung werden die Ziele der Innovation beibehalten, aber auf anderem Weg erreicht, es werden also Änderungen direkt an der Software vorgenommen oder es wird gar eine andere Software verwendet. Diese Form ließ sich in den ausgewerteten Unternehmen am häufigsten beobachten. Sie kann sich unterschiedlich ausprägen:
  - Anwendung eines anderen Systems zur Erreichung der gleichen Ziele;
  - Filterung (vgl. Gond und Boxenbaum 2013) – Verzicht auf manche Eigenschaften der transferierten Innovation;
  - Kopplung (vgl. ebd.) – eine Erweiterung der Innovation durch neue materielle, symbolische oder diskursive Komponenten;
  - Zuschneiden des Systems (vgl. Soh et al. 2000): z. B. Hinzufügen von landespezifischen Zeichen oder Zeitformaten (vgl. Hau und Aparício 2008), Anpassungen von Workflows Interfaces, Form und Portal u. a. während der Weiterentwicklung (vgl. Hustad et al. 2016: 432f.) oder Anfertigen einer Übersetzung;

- Anpassung des begleitenden Prozesses äußert sich als Eingeben in das System von anderen als ursprünglich vorgesehen Daten und/ oder durch einen abweichenden Bedienungsprozess des Systems. Diese Art der Rekontextualisierung wurde hier mehrfach empirisch beobachtet, ohne dass sie bisher in der Rekontextualisierungsliteratur beschrieben wurde. Doch ist darauf hinzuweisen, dass Malaurent und Avison (2015) solche Prozesse als Workarounds in der Organisation bezeichnen. Allerdings wird diese Art der Rekontextualisierung hier als innovationsbezogene gedeutet. Denn sie modifiziert nicht nur interne Prozesse in der lokalen Organisation, sondern auch die Innovation selbst und ist mit dem Mutterkonzern bzw. der globalen Einheit in den betrachteten Fällen abgestimmt. Workarounds verändern den begleitenden Prozess der Innovation.
- Radikale Rekontextualisierung (vgl. Värlander et al. 2016) findet statt, wenn die nachgestellte und die Rekontextualisierung der Ausführung gleichzeitig zustande kommen. Doch derartige Fälle wurden hier nicht beobachtet.

In dieser Forschungsarbeit wird das Konzept der Rekontextualisierung um die organisationale Rekontextualisierung erweitert. Prozessinnovationen ziehen häufig organisationale Veränderungen (intendierte oder unerwünschte) nach sich. Sie können helfen, die Effizienz der lokalen Prozesse zu erhöhen. Doch verlangt die Einführung der Innovation zuweilen weitere Anpassungen, damit diese tatsächlich nutzbar ist. Organisationsbezogene Rekontextualisierung kann sich folgendermaßen äußern:

- Strukturanpassung findet statt, wenn die Einführung der Innovation eine Veränderung in den Strukturen der Organisation erfordert.
- Prozessbezogene Rekontextualisierung soll helfen, die Innovation trotz der Inkompatibilitäten zu verwenden. Dann sind entweder die bisher in der Organisation etablierten Prozesse anzupassen oder neue Prozesse einzuführen.
- Vorübergehende Lösungen und Workarounds werden festgelegt, wenn eine andere Möglichkeit nicht verfügbar ist bzw. nicht genehmigt wird, um die Inkompatibilität zu lösen. Als *Workaround* lässt sich die Eingabe anderer Daten, die Modifikation von Prozessen oder die Einführung eines parallelen Systems bezeichnen (vgl. Malaurent und Avison 2015), das als eine “Brücke” (vgl. Fürstenau et al. 2019) zwischen den lokalen Systemen und dem neuen System dient. Die Ergebnisse der hier durchgeführten Fallstudie zeigen, dass die lokalen Unternehmen sich ungern auf die Workarounds einlassen, weil sie stets die Arbeitslast erhöhen. Doch sind sie häufig das letzte Mittel, um die Innovation überhaupt nutzen zu können.

Tabelle 20 fasst diese Rekontextualisierungsarten mit ausgewählten Beispielen (Zitaten) für jede Rekontextualisierungsart aus der empirischen Forschung dieser Arbeit zusammen. In dieser Arbeit wurden die unterschiedlichen bisher existierenden Klassifikationen der Rekontextualisierung in eine übergreifende Klassifizierung der Arten der Rekontextualisierung bei internationalen Transfers von Informationssystemen zusammengefasst und durch die Erkenntnisse aus der Informationssystemforschung und aus der empirischen Forschung erweitert. Als nächstes wird es auf die Ursachen der Rekontextualisierung und Ebenen, auf denen sich diese Rekontextualisierungsursachen befinden, eingegangen.

### **5.3.2. Ursachen für Rekontextualisierung in Bezug auf die unterschiedlichen Ebenen**

In der Forschung wurden bisher unterschiedliche Einflüsse des Kontextes auf die Ergebnisse eines Transferprozesses untersucht. Also wurden bereits mehrere Faktoren auf Mikro- (siehe z. B. Kostova 1999, Kostova und Roth 2002, Barmeyer und Davoine 2011, Nakhle 2011, Söderberg 2015, Värlander et al. 2016), auf Meso- (siehe z. B. Beechler und Yang 1994, Bélanger und Edwards 2006, Blazejewski 2006, Becker-Ritterspach 2009, Ferner et al. 2012, Tempel und Walgenbach 2012, Värlander et al. 2016) und auf Makro-Ebene (siehe z. B. Beechler und Yang 1994, Brannen et al. 1999, Wächter und Peters 2004, Tempel 2006, Gertsen und Zølner 2012, Gruber und Schlegelmilch 2015, Williams 2011) identifiziert. In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden die bisher festgestellten Einflussfaktoren nach Ebenen im Abschnitt 2.3.4 behandelt und im Abschnitt 2.4.2 zusammengefasst. Die empirische Untersuchung dieser Arbeit hat sämtliche genannten Faktoren berücksichtigt, um zu präzisieren, welche davon Prozesse der Rekontextualisierung in unterschiedlichen Transferphasen auslösen.

Bei der Untersuchung der technischen Prozessinnovationen (der Informationssysteme) wurde in den hier betrachteten Fällen festgestellt, dass die meisten der in der Forschung genannten Faktoren die Kommunikation zwischen den Transferpartnern beeinflussen. Sie formen also zwar die Verhandlungen und Beziehungen zwischen den Partnern oder das Verhalten der einzelnen Personen, sind aber nicht als Kräfte konzipiert, die Änderungen in der Organisation oder an der Innovation erklären könnten. Zudem hat diese Forschungsarbeit weitere Faktoren erkannt, die derartige Prozesse verursachen können.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Einflussfaktoren, die Rekontextualisierung in den drei betrachteten Fällen hervorgerufen haben, zum Teil für all diese Akteure gleich sind (lokale Gesetzgebung, lokale Marktsituation, Kosten- und Zeitaufwand, Kompatibilität mit den lokalen Prozessen, Strukturen und Arbeitsroutinen sowie Nutzerfreundlichkeit) und zum Teil sich auch – abhängig von der transferierten Innovation, dem Empfängerland und der

**Tabelle 20:** Arten der Rekontextualisierung mit Beispielen aus der empirischen Untersuchung

Arten der Rekontextualisierung	Mögliche Ausübung	Weitere Unterklassifizierung	Beispiel aus dem empirischen Material
<i>Innovationsbezogene Rekontextualisierung</i>			
Keine Rekontextualisierung	Ablehnung der Innovation		<b>RU:</b> „Zum Beispiel wurde vor Kurzem das CRM System aktualisiert, wir haben ein neues [System] implementiert, und das ausgewählte System hat sich während der Implementierung als nicht flexibel erwiesen. Deswegen wurde die Auswahl überdacht und wir haben fast vom Null ein Projekt mit einem anderen System gestartet.“ (C6_42_00:10:02)
	Übernahme der Innovation		<b>RU:</b> „Eine Änderung, die wir angefragt haben, weil sie bis jetzt ein Bisschen so work around ist, die wurde dann global abgelehnt, weil bis jetzt es einfach nur wir angefragt haben und dann so keine, man müsste halt zusätzlich entwickeln.“ (B3_160_00:43:39) „Es ist halt nicht das ideale, es funktioniert auch, aber es beinhaltet ein bisschen manuelle Arbeit, und wir wollten es halt automatisch haben, es hätte aber zusätzliche Entwicklung, und bis jetzt ist es sozusagen, der Business Case hätte sich nicht gerechnet. Also Kosten-Nutzen, ist halt immer eine Kosten-Nutzen Frage.“ (B3_168_00:44:38)
Nachgestellte Rekontextualisierung (Gleiche Ausführung, veränderter Sinn der Innovation)	Re-Interpretation des Sinnes und der Ziele der Innovation		
Rekontextualisierung der Ausführung (Gleicher Sinn wird anders erreicht)	Anwendung einer anderen Praktik bzw. anderen Systems zur Erreichung der gleichen Ziele		<b>CZE:</b> „Yes, we will be using the our [...] old system, for prediction, because we have to use it, it is absolutely necessary for our delivery chain, and people, who are setting the data in this old system now will be also using the, let’s say, new prediction data from Germany.“ (A4_56_00:11:48)
	Filterung - Verzicht auf manche Eigenschaften der transferierten Innovation		„[...] das zeigt dann zwar nicht alle Funktionalitäten, wie in Deutschland, aber das ermöglicht zumindest den Kollegen ihren Werk erstmal die Spotpreisprognose zu nehmen und das daraufhin seine Day/ Sales Planung zu machen, sozusagen, in der Testumgebung [...] [Das Tool ist] nicht verknüpft mit irgendwie einem Bestellvorgang an der Börse oder so, aber er [Mitarbeiter] kann zumindest sehen, ah, da droht vielleicht morgen Gefahr in der späten Abendstunde, da [...] reißen die Preise total aus oder so, also versuche ich doch das zu verhindern und unsere Mühlen genau um diesen hohen Preis rumlaufen zu lassen, sozusagen.“ (A2_29_00:12:29)
	Kopplung - eine Erweiterung der Innovation durch neue materielle, symbolische oder diskursive Komponente		<b>RU:</b> „Gesetzliche Unterschiede gibt es halt zum Beispiel bei den bestimmten Dokumenten, die man nachweisen muss, von Reisekosten. [...] wenn du, und das gilt auch für die ganze SIC Region, dass du halt bestimmte Dokumente, du brauchst ein Trip Order, du brauchst diesen Advanced Report, der ausgefüllt werden muss, es ist nicht einfach so, dass man im System sich das abrechnet, sondern du brauchst auch noch Dokumente, die man ausdruckt, die man unterschreiben lässt. Und das musste halt angepasst werden im System, dass auch diese Option zur Verfügung steht, dass halt die Mitarbeiter das nicht manuell machen müssen, sonst das wäre halt eine Doppelarbeit. [...] wir brauchen das Papier, wir sind per Gesetz verpflichtet, wir brauchen halt leider diese Dokumente, deswegen gibt es kein drum herum, und da war halt, das war die Challenge dann auch für das System, dass man das auch im System integriert, dass diese Dokumente auch aus dem System gedruckt werden können und nicht mit den Daten, die der Mitarbeiter in dem System halt ausgefüllt hat. Dass

			es halt keine Doppelarbeit gibt. Sondern man füllt in dem Reisekostenabrechnungstool, man hat eine Abrechnung und kann dann auf Print drücken und dann kommen die Dokumente aus dem System raus mit den Daten [...]“ (B3_78_00:19:56)
Zuschneiden - Anpassung des Systems	Landesspezifische Anpassungen für Dateneingabe (Alphabet, Ziffern, Postleitzahl, etc.)		<b>US:</b> „The US technology group was given a problem by their local markets team, working with the [XXX] methodology (a way of objectively evaluating and selecting opportunities through to a successful win). They built an application to support methodology and it in turn became a very quick success. While they were building that technology the [XXX] methodology was adopted by [Company C] globally and the application began successfully replacing a series of spreadsheets MFs used to support their business decisions and report to the various boards and then collect those business reports up to a single global markets report. The team, that developed the application was very quickly overwhelmed with the success. EMA [XXX-function] partnered with this team and worked with them as they developed the product with multi-tenant, multi-language attributes and other key areas of functionality. We added some regional funding to test the standalone application, hosting it locally to get other countries, such as the Dutch, the Chinese to use that technology. Our efforts have contained the number of instances and the next step will be to put it into the cloud.“ (C2_22_00:16:50)
	Anpassung von Berichten		<b>DE:</b> „[...] zum Beispiel die Anbindung eines ERP Systems oder eines Billing Systems an diese Software, um letztendlich Leistungsdaten aus der Auditsoftware rauszunehmen und dann daraus die lokale Rechnung zu generieren und die lokale Rechnung zu schicken. [...] wir schicken keine globalen Rechnungen an unsere Mandanten, weil wir einen Vertrag in Deutschland nach deutschem Recht nach deutscher Wirtschaftsprüfungsgesetzgebung haben, und dieser Vertrag halt nun mal anders aussehen muss rein rechtlich als der globale.“ (C5(1)_27_00:03:44)
	Kulturbedingte Anpassungen (Farbe, Schriftrichtung, etc.)		„[...] es gibt ja einige Sprachen, da wird von rechts nach links gelesen und nicht von links nach rechts, genau, [...] die gab es noch nicht im ersten Jahr, die wurden erst später nachgezogen, aber man musste dann quasi den kompletten Aufbau der Software nicht nur spiegeln, sondern auch umstellen, um den Text richtig darzustellen. Es gibt noch einige Länder, die lesen eben von oben nach unten, und das war nochmal ein erheblicher Entwicklungsaufwand, dann auch entsprechend die Masken so anzupassen, dass es eben lesbar ist. Es gibt ja verschiedene Ansätze, wie ein Mensch Bildschirme aufnimmt. Wir in Deutschland haben ja sogenannten F oder Z Ansatz [...]. Das natürlich in Ländern, wo die Sprache von rechts nach links verläuft, oder von oben nach unten, nochmal völlig anderer Ansatz, und das war durchaus nochmal ein Aufwand in dem Folgejahr, also wir haben uns erstmal tatsächlich auf die arabische Schreibweise, also auf die lateinische Schreibweise konzentriert, und dann die Anpassungen vorgenommen.“ (C9_44_00:17:00)
	Workflow Anpassungen		“So, und dann gibt es natürlich in der Prüfung, ganz wichtig, es gibt immer die Stichproben und die Anforderungen an Stichproben sind natürlich sehr sehr unterschiedlich, je nach Prüfungstyp, je nach, so jeder Prüfungstyp, ob es jetzt eine Kleinstprüfung ist oder eine große Prüfung, hat einen bestimmten Workflow, die hinterlegt ist in dieser Software. Ja? Das waren vor allem eben auch die skandinavischen Länder, die ich anfangs gemeint habe, die anfangs große Bedenken hatten, quasi die vorhandene Methodologie anzuwenden, weil wir eben aus dem Umfeld, ich sage mal, die führenden Länder anfangs waren mit Sicherheit Deutschland, England, USA, natürlich, Australien, Frankreich war auch sehr aktiv mit dabei, Südafrika, alles Länder, die sehr große Prüfungen haben.“ (C9_34_00:14:53) “Genau, die Anforderungen an die Prüfung sind definitiv anders, [...] der Workflow wurde im Vergleich zu der Großprüfung stark vereinfacht.“ (C9_36_00:16:01)

		Interface Anpassungen	<b>NLD:</b> "Together with Global we found a company, who will implement the customizations. They will building the customizations and implement it in the Netherlands. To the same party we gonna help with creating and payroll interfaces from the new [XSF] software to the Dutch pay roll supplier, you can imagine, that for payroll like there are a lot of local requirements in payroll in the Netherlands are different than in Germany as well as in all the other member firms. So, for payroll we are creating a local interface and that is the same part you will implement and realign its chances for the benefits of demand so far as well." (C7_44_00:15:50)
		Weiterentwicklung	<b>RU:</b> „Zusätzliche Bedürfnisse, zum Beispiel, unsere Auditors haben gesagt, sie wissen halt, Mitarbeiter, wenn sie halt diese Reisekostenabrechnung machen, machen immer wieder hier Fehler, oder vergessen immer hier, die müssen noch ein Dokument anhängen, also brauchen noch eine Bestätigung. Und unsere Auditors haben halt viel mehr ein Gefühl dafür, oder halt Mitarbeiter, die dieses Reisekostentool benutzen, sagen, ok, hier ist es nicht unbedingt userfriendly und dann haben wir zum Beispiel eine Warning Message eingeführt, die dann immer aufblinkt und den Mitarbeiter sagt, so, sozusagen, noch mal die Instruktion, bitte hängt hier das und das Dokument an.“ (B3_72_00:17:48)
		Anpassung der Form	<b>DNK:</b> „It was, for instance, an extra team bonus field on our opportunities in IBS. We needed to be able to track a (on each opportunity) the team involved in doing the sale, and then we needed a specific field within to the opportunity.“ (C8_60_00:12:06)
		Anpassung vom Portal	
		Übersetzung	<b>DE:</b> „We have [RKT] in German. Because of the requirements from the local work counsel [...]“ (B7_70_00:17:56).
	Anpassung des begleitenden Prozesses	Anpassung des Prozesses	<b>DE:</b> „Wir nehmen jetzt den User Exit von [XAU], und bauen einen Workflow dran, dass wenn ein, wenn wir ein Audit in unserem CRM System gewonnen haben, dass dann automatisiert [...] mit den Meterdaten aus dem CRM System ein [XAU] Container geöffnet wird, befüllt wird, und damit der Mitarbeiter das nicht mehr tun muss. Das globale System sagt, der Mitarbeiter muss all die Daten eingeben. Und wir liefern im Prinzip über eine Schnittstelle die ganzen Daten rein, sowas haben die Schweizer nicht, ja? Und das können die Schweizer nicht, die tippen es halt ein. Und sind eben etwas ineffizienter. Die Schweizer haben wahrscheinlich auch nur 10 Fälle, während wir 10 000 Fälle haben, und dann macht die Automatisierung Sinn. Das muss man halt überlegen. Muss immer eine kritische Masse haben.“ (C5(2)_104_00:27:40)
		Anpassung der Daten	<b>UK:</b> [...] And then again, we noticed the, you know, a slight difference between the UK and German markets. As far as I understand, in Germany the forecast this price forecast is based on hourly, where in the UK right now the product, that we are using with regard to the, you know, electricity contract for the plants, is currently based on a half hourly price index. [...] We needed to know again, whether they can provide a half hourly price index as well or just an hourly price index. As far as I understand, they can provide both.“ (A3_26_00:12:11)
Radikale Rekontextualisierung (Gleichzeitige Änderung von Sinn und Ausführung)	Gleiche Arten wie bei der Rekontextualisierung der Ausführung sind zutreffend		
<b>Organisationsbezogene Rekontextualisierung</b>			
Strukturbezogene Rekontextualisierung	Strukturanpassung in der Organisation an die Innovation		<b>IND:</b> „Because they also have very specific requirements and because what was established there, we had like a person there, in the past, who handled all this thinly topics, but this

			person will no longer work, so, it was like a specific situation, that the combine with the fact, we have very specific requirements as well.“ (B7_56_00:14:10)
Prozessbezogene Rekontextualisierung	Prozessanpassung in der Organisation an die Innovation	Entwicklung zusätzlicher Prozesse	<b>RU:</b> „[...] jetzt speziell bei dem Toll einige Prozesse mussten angepasst werden, [...] das hat auch mit der Integration in [...] unser ERP System zu tun, dass das neue Tool die Integration bisschen anders ist und [...] damit die Daten nachher richtig transferiert werden, noch einen Zwischenprozess haben sie drinnen, sozusagen. Also da gab es schon eine Prozessanpassung, dass nachher auch die Buchhaltung stimmt, [...] dass das alles richtig gebucht ist.“ (B3_130_00:37:22)
		Änderung bestehender Prozesse	<b>UK:</b> „So, basically again, you know, we had to determine, that, you know, to a certain extend this spot optimization is already happening in the UK, but it is based on a so called typical price forecast curve. But [...] the guys just demonstrated that, you know, if you get a price forecast, then [...] all you need to do is try to shift to your load maybe half an hour or an hour plus minus, so, it is not something new, that this guys will have to do, it is very simply about fine-tuning what they are doing already.“ (A3_48_00:45:39)
	Vorübergehende Lösungen und Workarounds	Änderungen in Daten	<b>CZE:</b> „Yes, we will be using the our old [...] for prediction, because we have to use it, it is absolutely necessary for our delivery chain, and people, who are setting the data in this old system now will be also using the, let’s say, new prediction data from Germany.“ (A4_56_00:11:48)
		Änderungen in Prozessen	<b>RU:</b> „[...] eins der größten Probleme war, dass eben global und das Tool dann generell als Standard eine andere Logik hat, was die Umrechnung von Fremdwährung in Rubel angeht, weil das generell einfach global gemacht wird, in dem Report im System freigegeben wird, dann wird das entsprechende Datum genommen, [...] wenn der Report eingegeben wird. In Russland ist es aber so, dass der Wechselkurs genommen wird vom Tag der Genehmigung des Managers, und das hat natürlich zu gewissen Problemen geführt, dass man das nicht automatisieren konnte, sondern der Mitarbeiter muss jetzt manuell dann diesen Kurs nachtragen. Das war theoretisch meine Entscheidung, aber de facto hat man mir gesagt, gibt es dafür keine lokale Lösung und wird es auch nicht geben und lässt sich nicht lösen, daher mussten wir es dann so akzeptieren, ja? Also ich hätte jetzt quasi die Möglichkeit gehabt zu sagen ich eskaliere das jetzt aufs globale Ebene und mache da einen riesen Topf auf, und im Endeffekt haben wir es dann aber so akzeptiert, wie es war.“ (B5_39_00:06:33)
		Einführung eines parallelen Systems	<b>RU:</b> „Zum Beispiel, dieses System kann für einen Gebrauch durch einzelne Projektteams konzipiert sein, und für uns ist es jetzt interessant, irgendeine Statistik auf der Ebene der Gesamtorganisation anzuschauen und einzelne Elemente in diesen Systemen zu verwalten. Dann entwickeln wir eine gemeinsame Datenbank, in der die Informationen aus diesen Systemen gesammelt werden, die von verschiedenen Projektteams verwendet werden. Und dann können wir schon sehen, was auf der Unternehmensebene passiert.“ (C6_70_00:15:27)
Institutionelle Rekontextualisierung – Anpassung des Makro- Kontextes			<b>DE:</b> „Ja, zum einen dadurch, dass Druck auf die Regierung ausgeübt [...] [wird], und sehr große Lobby Arbeit gemacht wird, dass dieser Paragraf 203 geändert wird. Das ist auch gerade derzeit der Fall. Er ist novelliert worden gerade jetzt.“ (C5(1)_49_00:13:49)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Soh et al. (2000) Hau und Aparício (2008: 176) Gond und Boxenbaum (2013) Malaurent und Avison (2015), Hustad et al. (2016: 432f.) und Värlander et al. (2016)

empfangenden Organisation – unterscheiden. Zudem können weitere Faktoren Rekontextualisierung bei anderen Unternehmen auslösen. Dennoch ist davon auszugehen, dass manche der Faktoren (wie die oben genannten) bei allen Transferprozessen insbesondere zu beachten sind, weil sie sehr wahrscheinlich eine Rekontextualisierung hervorrufen können.

Tabelle 21 fasst diese aus der Theorie abgeleiteten und ebenso die in der empirischen Untersuchung festgestellten Faktoren nach Ebenen zusammen. Die Analyse dieser Fälle ergab, dass viele Faktoren zwar nicht selbst Rekontextualisierung auslösen, aber direkt den Transferverlauf und die Kommunikation beeinflussen und so die Implementierung verzögern.

Auf der Makro-Ebene kann die besondere Rolle der lokalen Gesetzgebung festgestellt werden. Auf die Bedeutung der regulativen Lage haben bereits Kostova und Roth (2002), Sheu et al. (2003), Avison und Malaurent (2007), Wächter und Peters (2004) hingewiesen. Die gesetzliche Lage muss immer berücksichtigt werden, aus diesem Grund sollen bei einer Inkompatibilität Änderungen am System, an der Organisation, oder – wie bei der Analyse des hier erhobenen empirischen Materials festgestellt wurde – an der lokalen Gesetzgebung vorgenommen werden. Darüber hinaus hat die lokale Marktsituation vor allem durch die lokalen externen Partner Einfluss auf die Prozesse im Unternehmen und die Transferergebnisse, deshalb sollten sie beachtet werden. Den Einfluss von lokalen Partnern auf die Wahl eines System zur Implementierung im Unternehmen wurde bereits von Argyropoulou et al. (2008) unter Beweis gestellt, die in dieser Arbeit durchgeführte Studie zeigt, dass die externen Partnern auch die Anpassungen während der Implementierung bewirken können. Internationale Beziehungen (vgl. Sheu et al. 2003) haben nur in einem der in dieser Forschungsarbeit betrachteten Fälle eine Rolle gespielt. Dieser Faktor wird nur in Ausnahmefällen (Krieg, internationaler Konflikt, etc.) und bei Ländern zu beachten sein, die dauerhaft im Konflikt mit internationalen Partnern stehen. Ferner hat die lokale kognitive Wahrnehmung (vgl. Kostova und Roth 2002) eine Rekontextualisierung hervorgerufen und ist aus diesem Grund zu berücksichtigen.

Andere Faktoren wie die nationale Kultur (vgl. Williams 2011, Malaurent und Avison 2015), normative Charakteristiken (vgl. Klein und Sorra 1996, Kostova und Roth 2002) und Geografie bzw. zeitliche Zone (vgl. Sheu et al. 2003) haben in den hier betrachteten Fällen zwar Rekontextualisierung nicht direkt hervorgerufen, jedoch die Kommunikation und Verhandlungsprozesse zwischen den Transferpartnern beeinflusst und mitunter zu Verzögerungen der Implementierung geführt. Die lokale Kultur ist insbesondere bei den Verhandlungen über die Anpassungen, also in der Phase der Initiierung des Transfers, und

bei der Implementierung wirksam. Die Vorgehensweise und Reaktionen der Verantwortlichen können kulturbedingt sein und als kulturelle Besonderheiten gedeutet werden. Also sollte auch derartiges bei internationalen Transfers berücksichtigt werden.

Faktoren wie der lokale Arbeitsmarkt (vgl. Peltokorpi und Vaara 2012), Innovationsgrad und lokale wirtschaftliche Situation (Krise bzw. positive Entwicklungen) (vgl. Yu und Zaheer 2010) waren in den betrachteten Fällen irrelevant. Dies liegt zum einen an der Spezifik der transferierten Innovationen und zum anderen an der lokalen Marktsituation in den betrachteten Ländern (von den keines mit einer Krise rang).

In den in dieser Forschungsarbeit betrachteten Unternehmen wurden die meisten Rekontextualisierungsfälle durch Faktoren hervorgerufen, die sich der Meso-Ebene zuordnen lassen. Eine Rolle spielen auf der Meso-Ebene die Interessen der lokalen Führungskräfte (vgl. Ansari et al. 2010), die sich entweder für die Innovation engagieren oder sie ablehnen, was dazu führt, dass die Innovation trotz Inkompatibilitäten implementiert oder auch bei wenigen notwendigen Anpassungen abgelehnt werden kann. Die Bedeutung von Unterstützung der Führungskräfte bei Implementierung und bei Postimplementierungsphasen betonen auch Hasan et al. (2019). Der Betriebsrat (vgl. Beechler und Yang 1994) und seine Vorgaben hat in zwei der betrachteten Fällen Rekontextualisierung hervorgerufen und wurde beim Netzwerk in die Innovationsentwicklung einbezogen. Es ist empfehlenswert, den Betriebsrat in den Ländern mit starken Gewerkschaften zu beachten. Darüber hinaus konnte wie in der Untersuchung von Ferner et al. (2004) festgestellt werden, dass strukturelle Eigenschaften wie die Größe des lokalen Unternehmens, vor allem in Bezug auf die Anzahl der potentiellen Nutzer sowie Alter des lokalen Unternehmens (vgl. Becker-Ritterspach 2009), Entscheidungen zur Umsetzung der Anpassungen an der Innovation oder in der lokalen Organisation maßgeblich beeinflussen. Ferner können weitere Anpassungen wegen Inkompatibilität mit den lokalen Prozessen und Strukturen (vgl. Blazejewski 2006) notwendig sein. Auch technische Inkompatibilität der Innovation mit den vorhandenen lokalen Systemen (vgl. Soh et al. 2000, Ansari et al. 2014) löst unterschiedliche Formen der Rekontextualisierung aus. Darüber hinaus kann die Steigerung der Effizienz der Innovation (vgl. Light 2005) zu Anpassungen führen. Da diese Faktoren im Zusammenspiel mit vielfältigen weiteren die Ergebnisse der Transferprozesse beeinflussen können, sollten sie bei internationalen Transferprozessen besonders berücksichtigt werden.

Darüber hinaus wurden weitere, bei der Literaturrecherche nicht identifizierte Faktoren festgestellt. Die drei ausgewerteten Unternehmen haben Entscheidungen über Anpassungen der Innovation auf Schätzungen zu Kosten- und Zeitaufwand gestützt. Ferner wurde geprüft,

ob gewünschte Anpassungen unternehmensweit relevant sind. Abhängig von diesem Ergebnis wurde über die Umsetzung entschieden. Hier soll darauf hingewiesen werden, dass Kostendruckfaktor in der Informationsforschungsliteratur als eine Ursache der Entwicklung der Schatten-Systeme betrachtet wurde (vgl. Fürstenau et al. 2017). Die Ablehnung eines Transfers und Verwendung eines eigenen Systems ist dementsprechend vergleichbar mit einem Verzicht auf eine zentrale IT-Lösung und Entwicklung eines Schatten-Systems. In den betrachteten Fällen wurden aber darüber hinaus auch lokale Anpassungen abgelehnt, wenn die Umsetzungskosten zu hoch waren.

Wenn im lokalen Unternehmen bereits Prozesse und Systeme zum Erreichen desselben Ziels existierten, war es in den betrachteten Fällen ein Grund für die Ablehnung der Innovation. Des Weiteren hat die zeitliche Kapazität der lokalen Verantwortlichen eine Rolle gespielt: Wenn sie fehlte, waren Verzögerungen in der Implementierung und teilweise Missverständnisse die Folge. Auch unerwartete technische Probleme konnten Missverständnisse auslösen. Komplexität des Systems und des Transfers haben in den analysierten Fällen mitunter zu dem Verzicht auf manche Eigenschaften der Innovation geführt. Darüber hinaus ist die Bedeutung der Vorgabe der Zentrale – insbesondere bei den Konzernen – als Faktor zu nennen, der die Ergebnisse des Transferprozesses beeinflussen kann. Also sind diese Faktoren bei den internationalen Transferprozessen zusätzlich zu den bereits erforschten und in mehreren Studien belegten Faktoren zu beachten.

Frühere Erfahrungen mit den lokalen Unternehmen in anderen Transferprozessen auf der organisationalen Ebene, Unternehmenskultur (vgl. Schein 1985) sowie die strategische Bedeutung des lokalen Unternehmens (vgl. Williams 2011, Ferner et al. 2012) beeinflussen klar die Kommunikation zwischen den Transferpartnern und ebenso das bereits vorhandene Vorwissen über potentielle Herausforderungen und die Verhandlungen über Anpassungen. Zeitliche Effizienz der Arbeitsprozesse mit der Innovation (vgl. Light 2005) wirkte sich auf die Motivation der lokalen Führungskräfte und Mitarbeiter aus.

Verfügbarkeit von wichtigen Ressourcen (vgl. Tempel und Walgenbach 2012) sowie die Gründungsart des lokalen Unternehmens (vgl. Becker-Ritterspach 2009) haben in den hier betrachteten Fällen wegen der Spezifik der analysierten Unternehmen keine Rolle gespielt. Faktoren, die auf Meso-Ebene wirksam sind, haben sich in den in dieser Arbeit betrachteten Fällen als die einflussreichsten erwiesen und sind aus diesem Grund bei einem internationalen Transfer während der gesamten Prozesses zu beachten.

Auch auf der Mikro-Ebene existieren Faktoren, die bei einem Transferprozess Rekontextualisierung hervorrufen können. Die Mitarbeiter aller in dieser Forschungsarbeit betrachteten Organisationen haben *Sensemaking* (vgl. Söderberg 2015) und *Sensegiving*

(vgl. Peltokorpi und Vaara 2012) betrieben und als sehr wichtig gedeutet. Per *Sensegiving* werden die Ziele der Implementierung und die Notwendigkeit der Veränderungen zwischen den Transferpartnern geklärt und diskutiert. Ohne dieser Maßnahmen ließen sich weder der Transfer selbst noch die Anpassungen umsetzen, weil fehlendes *Sensegiving* zu Missverständnissen oder gar Konflikten führen kann. Darüber hinaus können solche Einflussfaktoren der Mikro-Ebene wie die Fähigkeitsbarriere (vgl. Witte 1973) und die Sprachbarriere (vgl. Avison und Malaurent 2007, Kuznetsov und Kuznetsova 2014, Liu et al. 2015) die Rekontextualisierung hervorrufen. Dabei wurde beim Konzern B festgestellt, dass manche Tochtergesellschaften versucht haben, unnötige Modifikationen – wie auch bei Markus et al. (2000: 259) beschrieben – anzufragen, deswegen wurden die lokalen Anforderungen überprüft, um unnötige Anpassungen zu vermeiden. Die Motivationsbarriere ist ein weiterer wichtiger Faktor auf der Mikro-Ebene, der berücksichtigt werden sollte und sich unterschiedlich beeinflussen lässt, z. B. durch die Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit des Systems (vgl. Light 2005). Wie auch in der Studie von Strong und Volkoff (2010) beschrieben, ließen die empirischen Daten bestätigen, dass die Nutzerfreundlichkeit der Innovation als wichtiger Faktor gilt und in mehreren Fällen Rekontextualisierung bewirkte. Fehlende oder nicht ausreichende Kommunikation (vgl. Szulanski 2000) hat in manchen Fällen zu Missverständnissen geführt. Hier ist zu fragen, ob in den Organisationsprozessen mehr Kommunikation ermöglicht werden könnte. Allgemein wird empfohlen, bei Unklarheiten intensivere Kommunikation anzustreben.

Merkmale des Adoptionsobjektes (vgl. Rogers 2003) haben in den betrachteten Fällen die Motivation, die Innovation zu implementieren und anzuwenden, erhöht oder gesenkt, und also haben diese den Prozess zwar beeinflusst, aber Rekontextualisierung nicht direkt hervorgerufen. Akzeptanz der Innovation durch die Mitarbeiter (vgl. Carey 1998) hat in den hier betrachteten Fällen nur auf der Ebene der lokalen Verantwortlichen und der Führungskräfte eine Rolle gespielt. Ihre Mitarbeiter mussten die Vorgaben befolgen und die Innovation anwenden. Beziehungen zwischen den Transferpartnern und ebenso frühere Transfererfahrungen (vgl. Kostova und Roth 2002) haben zwar die Kommunikation während des Prozesses beeinflusst, es konnte aber kein erheblicher Einfluss auf die Resultate festgestellt werden. Möglicherweise waren diese Faktoren bei den betrachteten Fällen nicht stark genug ausgeprägt. Das Alter der Mitarbeiter und die Offenheit gegenüber Neuem bei den lokalen Verantwortlichen hat die Transferprozesse entweder erleichtert oder erschwert in den betrachteten Fällen: Je jünger und offener die Mitarbeiter waren, desto reibungsloser verliefen die Verhandlungen.

Es zeigte sich in den betrachteten Fällen weder eine Interaktionsbarriere (vgl. Liu et al. 2015) noch Einfluss der Lernfähigkeit (vgl. Liebhart und Mödritscher 2013) auf die Ergebnisse der Transferprozesse. Um die Einflüsse dieser Faktoren präziser zu ermitteln, ist weitere Forschung erforderlich.

Tabelle 21 gibt einen Überblick über die beim internationalen Transferprozess relevanten Einflussfaktoren der Mikro-, Meso- und Makro-Ebene, die beachtet werden sollten, um die Verzögerung der Implementierung und Missverständnisse zu vermeiden und die Prozesse der Rekontextualisierung zu kontrollieren und nachvollziehbar zu machen. Die Faktoren hängen zwar auch von den Transferprozessen, den implementierten Innovationen und den betrachteten Organisationen ab, und es können auch weitere, bisher unbekannt relevante werden. Doch erfasst diese Übersicht (Tab. 21) die identifizierten Faktoren, die bei einem kontrollierten Transferprozess berücksichtigt werden sollten.

**Tabelle 21:** Einflussfaktoren, die eine Rekontextualisierung hervorrufen können (nach Ebenen)

<b>Ebene</b>	<b>Einflussfaktor</b>	<b>Unterkategorie</b>	<b>Quelle</b>
<b>Makro-Ebene</b>	Nationale Kultur	Machtdistanz	Hofstede (1980)/ Williams (2011)
		Individualismus	Hofstede (1980)/ Williams (2011)
		Maskulinität	Hofstede (1980)/ Williams (2011)
		Unsicherheitsvermeidung	Hofstede (1980)/ Williams (2011)
		Durch Kultur bedingte Verhaltensweisen	Malaurent und Avison (2015)
	Regulative Lage	Lokale Gesetzgebung	Kostova und Roth (2002), Sheu et al. (2003), Avison und Malaurent (2007), Wächter und Peters (2004)
	Lokale Marktsituation	Lokale Marktprozesse und Infrastruktur	Empirische Untersuchung
		Arbeitsmarkt	Yu und Zaheer (2010), Peltokorpi und Vaara (2012)
		Innovationsgrad	Yu und Zaheer (2010)
		Wirtschaftskrise bzw. positive Entwicklung	Yu und Zaheer (2010)
		Externe Partner	Empirische Untersuchung
	Internationale Beziehungen		Sheu et al. (2003)
	Normativ (Werte, Annahmen)		Kostova und Roth (2002), Klein und Sorra (1996), Zaidman und Brock (2009)
	Kognitiv (geteiltes Wissen, Wahrnehmung)		Kostova und Roth (2002)
	Geografie/ Zeitliche Zone		Sheu et al. (2003), Sheu et al. (2004)

<b>Meso-Ebene</b>	Kosten- und Zeitaufwand		Empirische Untersuchung	
	Unternehmensweite Nützlichkeit/ Notwendigkeit		Empirische Untersuchung	
	Frühere Erfahrungen (organisationale Ebene)		Empirische Untersuchung	
	Bereits vorhandene Prozesse mit gleichem Ziel		Empirische Untersuchung	
	Keine zeitlichen Kapazitäten		Empirische Untersuchung	
	Unternehmenskultur	Verhaltensweisen		Schein (1985)
		Werte		Schein (1985)
		Beziehung zur Umwelt		Schein (1985)
		Empfinden vom Zeit und Raum		Schein (1985)
		Soziale Beziehungen		Schein (1985)
		Soziale Handlungen		Schein (1985)
	Politischer Fit	Vorgabe der Zentrale		Empirische Untersuchung
		Verfügbarkeit der wichtigen Ressourcen		Tempel und Walgenbach (2012)
		Strategische Wichtigkeit des lokalen Unternehmens		Williams (2011), Ferner et al. (2012)
		Interesse der lokalen Führungskräfte		(Ansari et al. 2010)
		Betriebsrat und Gewerkschaften		Beechler und Yang (1994)
	Strukturelle Eigenschaften	Größe (Number of User/ Komplexität)		Ferner et al. (2004)
		Alter		Becker-Ritterspach (2009)
		Gründungsart		Becker-Ritterspach (2009)
	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen, Arbeit		Blazejewski (2006)	
	Zeitliche Effizienz der Arbeitsprozesse (mit der Innovation)		Light (2005)	
	Steigerung der Effizienz der Innovation		Light (2005)	
	Technische Kompatibilität	Daten		Soh et al. (2000)
		Funktionalitäten		Soh et al. (2000)
		Output		Soh et al. (2000)
		Kompatibilität mit vorhandenen Systemen		Ansari et al. (2014)
	Technische Probleme		Empirische Untersuchung	
Komplexität des Transfers		Empirische Untersuchung		
Komplexität des Systems		Empirische Untersuchung		
<b>Mikro-Ebene</b>	Nutzerfreundlichkeit		Strong und Volkoff (2010)	
	Mitarbeiter	Offenheit	Empirische Untersuchung	
		Alter	Empirische Untersuchung	
		Akzeptanz der Innovation	Carey (1998)	
	Commitment	Kostova (1999)		

Beziehung Mutter-Tochterunternehmen	Vertrauen	Kostova und Roth (2002)
	Identifikation mit dem Mutterunternehmen	Kostova und Roth (2002)
	Frühere Erfahrungen (persönliche Ebene)	Kostova (1999); Taylor et al. (1996)
Wahrnehmung	Sensemaking	Søderberg (2015)
	Sensegiving	Peltokorpi und Vaara (2012)
Wissensbarriere	Fachlich inkorrekte Beratung wegen Unwissen	Light (2005)
	Sprachbarriere	Avison und Malaurent (2007), Kuznetsov und Kuznetsova (2014), Liu et al. (2015)
	Fähigkeitsbarriere	Witte (1973)
Motivationsbarriere	Fachlich inkorrekte Beratung aus Unwille	Empirische Untersuchung
	Einschätzung der Innovation als Gefahr für den Status Quo	Mirow et al. (2007)
	Unwille sich mit dem Neuen auseinanderzusetzen	Liebhart und Mödritscher (2013)
	Fehlende Übereinstimmung der wahrgenommenen Organisations- und persönlichen Ziele des Mitarbeiters	Witte (1973)
Kommunikation	Fehlende oder nicht ausreichende Kommunikation	Szulanski (2000)
	Interaktionsbarriere	Liu et al. (2015)
Merkmale des Adoptionsobjektes	Relativer Vorteil	(Rogers 2003), etc.
	Komplexität	(Rogers 2003), etc.
	Erprobbarkeit	(Rogers 2003), etc.
	Sichtbarkeit	(Rogers 2003), etc.
Lernfähigkeit		Liebhart und Mödritscher (2013)

Legende:

Darstellung

in der empirischen Forschung der vorliegenden Arbeit relevante Einflussfaktoren  weitere Einflussfaktoren

Quelle: Eigene

### 5.3.3. Transferprozessmodell in Konzernen und Netzwerken

In der Rekontextualisierungsforschung (siehe z. B. Thomas 2003, Brannen 2004, Søderberg 2006, Søderberg 2015, Värlander et al. 2016) wurde die Rekontextualisierung nicht aus Transferprozessperspektive analysiert. Dadurch wurden nur die Ergebnisse der Rekontextualisierung nach einem Transferprozess erforscht. Da diese Arbeit die Rekontextualisierung in unterschiedlichen Transferphasen untersucht, war ein Modell für Transferprozesse bei der Implementierung von Informationssystemen zu entwickeln, das einzelnen Phasen für die betroffenen Organisationen erfasst.

Abschnitte 2.1 und 2.3 haben die etablierten Modelle für die globale Implementierung von Informationssystemen (vgl. Ross und Vitale 2000, Govindaraju 2012, Sun et al. 2015), Wissenstransfer (vgl. Szulanski 2000) und für das Change Management in Unternehmen (vgl. Lewin 1947, Kotter 2007) beschrieben und dann im Abschnitt 2.4 in einem Modell für

den internen internationalen Transferprozess von Informationssystemen synthetisiert, das für die empirische Untersuchung in der vorliegenden Forschungsarbeit verwendet wurde.

Tabelle 22 skizziert ein Modell des Transferprozesses mit der Angabe der Aktivitäten in jeder Transferphase. Dieses Modell verknüpft die Erkenntnisse der theoretisch-konzeptionellen Arbeit (Abschnitt 2.4) mit der Analyse der empirischen Daten (Kapitel 4). Demzufolge zeigt die Tabelle die Aktivitäten in unterschiedlichen Transferphasen, die für die Konzerne und Netzwerke übergreifend und jeweils spezifisch festgestellt wurden.

In den hier betrachteten Fällen zeigte sich – wie auch von Sydow (2001) geschildert –, dass das Abhängigkeitsverhältnis ein wichtiger Unterschied zwischen Netzwerken und Konzernen ist, der sich – wie erwartet – auf die Durchführung des Transferprozesses auswirkt. Die lokalen Unternehmen eines Netzwerks aus rechtlich unabhängigen Unternehmen sind früher in den Transferprozess und ebenso in die Entscheidungsfindung einbezogen als die lokalen Tochterunternehmen eines Konzerns. Zudem können sie eigene Anforderungen für die Entwicklung formulieren. Das internationale Design-Team mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen lokalen Unternehmen sorgte dafür, dass die Anforderungen unterschiedlicher Länder berücksichtigt werden, was einer der von Akmanligil und Palvia (2004) beschriebenen Strategien entspricht. Bei dem hier betrachteten Netzwerk betrifft das große lokale Niederlassungen mit vielen potentiellen Nutzern. Dieses stellt einen weiteren Befund dieser Forschungsarbeit dar. Die bei solcher Strategie entwickelten Software, z. B. die betrachtete Audit Software im Netzwerk C, sind mit den von Pollock et al. (2007: 272) beschriebenen Software mit poly-generischen Template vergleichbar, „[...] *the templates allow users to follow different routes depending on their particular circumstances.*“ Diese Strategie erlaubt unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen, sodass die Software in unterschiedlichen Organisationen anwendbar ist. Dementsprechend werden so Systeme nicht nur als Produkte zum Vertrieb entwickelt, wie in der Studie von Pollock et al. (2007), sondern auch bei den internationalen Netzwerken zur internen Anwendung. Diese Systeme werden u. a. modular aufgebaut, sodass auch einzelne Module übernommen oder angepasst werden können, dieses gehört zu einem der Lerneffekte der Implementierungen im Netzwerk C. Solche Erhöhung der Flexibilität eines Systems durch Modularisierung wurde z. B. in der Forschung der Informationssysteme im Gesundheitswesen erforscht (vgl. Braa et al. 2007: 397).

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die globale Einheit des betrachteten internationalen Netzwerks sich als Anbieter betrachtet, der eine für die lokalen Unternehmen passende Innovation anbieten soll, während die betrachteten Mutterkonzerne sich nur als Entscheidungsträger sehen, deren Wahl die Konzerntöchter akzeptieren sollen. Konzerne

**Tabelle 22:** Modell eines internen internationalen Transferprozesses von Informationssystemen mit Beschreibung der Aktivitäten nach Phasen in Konzernen und Netzwerken

Transfer- phase	1	2	3	4.1	4.2	5.1	5.2	6	7
	Entscheidung international einzuführen	Anschaffung	Initiierung eines Transfers	Implementierung		Verwendung und Wartung		Weiter- entwicklung	Abschaffung
				Primäre Vorbereitung	Finale Vorbereitung	Anlaufzeit	Integration		
<b>Über- greifende Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreation einer Vision</li> <li>- Auswertung der Bereitschaft des Unternehmens</li> <li>- Etablierung des Verständnisses der Notwendigkeit der Innovation</li> <li>- Entwicklung des Lösungsdesigns: Business Case</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse der Anforderungen des Unternehmens</li> <li>- Analyse des Marktes: Eigenentwicklung bzw. Erwerb</li> <li>- Internationalisierung des Systems</li> <li>- Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammensetzung vom Implementierungsteam</li> <li>- Internationalisierung des Systems (falls noch nicht geschehen)</li> <li>- Definieren der Projektwellen: zuerst Länder mit der größten Anzahl der Nutzer</li> <li>- Auswahl der Pilotländer: freiwillige und Länder mit unterschiedlichen Anforderungen</li> <li>- Bildung einer starken Führungs-koalition</li> <li>- Beobachtung, Analyse und Dokumentation der vorhandenen Prozesse</li> <li>- Anfrage bezüglich der Implementierung der Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensaustausch über die Innovation</li> <li>- Planung unter der Berücksichtigung der früheren Erfahrungen</li> <li>- Mobilisierung zur Veränderung/<i>Sensegiving</i></li> <li>- Projektteam-bildung im Empfängerland (falls noch nicht vorhanden)</li> <li>- Einstellung von neuem Personal</li> <li>- Einführung neuer Technologie</li> <li>- Testen vor Ort</li> <li>- Beginn der User-Schulungen</li> <li>- Sammeln und Auswerten der lokalen Anforderungen durch ein lokales Team</li> <li>- Dokumentation</li> <li>- Kreation einer Vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finale Tests</li> <li>- Beenden der User-Schulungen</li> <li>- Evaluierung der User-Akzeptanz</li> <li>- „Verstehen“ der Praktik</li> <li>- Kommunikation an die Mitarbeiter bezüglich der bevorstehenden Änderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Change Management, Informieren über die Änderung</li> <li>- Start der Anwendung</li> <li>- Beheben der unvorhergesehenen Probleme</li> <li>- Planen und Erreichen der kurzfristigen Erfolge</li> <li>- Sammeln des Feedbacks der Mitarbeiter</li> <li>- Monitoring der Anwendung der Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Routinisierung</li> <li>- Auswertung der Leistung</li> <li>- Institutionalisierung</li> <li>- Reparaturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbesserung und Entwicklung der weiteren Funktionalitäten</li> <li>- Auswertung und Umsetzung der Änderungswünsche</li> <li>- Beheben der Fehler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschaffung bzw. Ersetzung durch ein neues System</li> </ul>

			seitens lokalen Unternehmen	(Unternehmensspezifisch)					
<b>Spezifisch Konzern</b>	- Eigenständige Entscheidung der Konzernmutter	- Eigenständige Entscheidung der Konzernmutter	- Anweisung an die Konzertöchter bezüglich der Implementierung der Innovation - Erste Kontaktaufnahme und das mögliche Sammeln der lokalen Anforderungen	- Sammeln, Auswerten der lokalen Anforderungen und Umsetzen der lokalen Anpassungen - <i>Sensegiving</i> bezüglich der Notwendigkeit der lokalen Anpassungen (von lokalen Mitarbeitern an den Mutterkonzern)		- Mögliche Transition-Period: Gleichzeitige Nutzung des alten und des neuen Systems	- Auswertung der Zufriedenheit der Mitarbeiter		
<b>Spezifisch Netzwerk</b>	- Überprüfung der regulatorischen Rahmenbedingungen - Einbeziehen der lokalen Unternehmen in die Entscheidung durch Meetings (verschiedene Gremien)	- Berücksichtigung der lokalen Anforderungen der größten am Projekt teilnehmenden lokalen Unternehmen: Sammeln und Auswerten der Anforderungen - Einbeziehen des Betriebsrates - Entwicklung einer offenen Schnittstelle für lokale Anpassungen	- Pitch der Innovation und anschließende Überzeugungsarbeit (Global an die lokalen Unternehmen) - Lokale Auswertung des Mehrwertes der Innovation	- Implementierung einer robusten Version der Innovation - Anpassungen an der offenen Schnittstelle durch lokale Unternehmen - Keine Veränderung der Innovation selbst		- Weitere Anfragen für Anpassungen		- Sammeln und Auswerten der lokalen Anforderungen - Umsetzung von genehmigten lokalen Anpassungen - Weitere lokale Anpassungen an der Schnittstelle	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewin (1947), Ross und Vitale (2000), Szulanski (2000), Kotter (2007), Govindaraju (2012), Sun et al. (2015)

haben primär zur zentralen Entwicklung mit der anschließenden Implementierung in den lokalen Unternehmen oder zu einer ausgelagerten Entwicklung ebenfalls ohne Berücksichtigung der lokalen Anforderungen zugegriffen, was einer weiteren von Akmanligil und Palvia (2004) beschriebenen Strategie entspricht.

Die lokalen Unternehmen des Netzwerkes C hatten die Möglichkeit, die transferierten Innovationen abzulehnen und eigene Systeme zu benutzen. Dieses kann mit der Verwendung von Schatten-Systemen vs. von zentralen Informationssystemen (vgl. Fürstenau et al. 2017) verglichen werden. Im Netzwerk, wie auch in der Studie von Fürstenau et al. (2017), werden die zentralen Lösungen oft als zu langsam, nicht entsprechend den Anforderungen für die lokalen Geschäftsprozesse und als zu teuer empfunden.

Ferner unterscheidet sich das Vorgehen des betrachteten Netzwerks von dem der betrachteten Konzerne, indem lokale Anpassungen in den Konzernen vor allem während der Implementierungsphase und im Netzwerk bei der Entwicklung und dann erst wieder in der Weiterentwicklungsphase realisiert werden. Dabei werden sowohl bei den Konzernen als auch bei den Netzwerken die Softwareanwendungen durch die Implementierungen in verschiedenen Ländern und lokale Anpassungen weiterentwickelt, indem neue Funktionalitäten und Komponenten hinzugefügt werden, wie auch bereits durch Hanseth und Braa (2001: 285) bestätigt. Außerdem können die lokalen Unternehmen des Netzwerks eigene Anpassungen an der Schnittstelle vornehmen, was bei den Konzernen nicht festgestellt werden konnte.

Pollock et al. (2007: 273) weisen darauf hin, dass die Ausarbeitung zwischen Standardisierung und der Lokalisierung der Software nicht nur bei der Entwicklung, sondern während des gesamten Lebenszyklus der Software passiert. Dieses spiegeln ebenso die Ergebnisse der in dieser Forschungsarbeit durchgeführten Studie wieder.

Im Transferprozessmodell für Informationssysteme in internationalen Konzernen und Netzwerken (Tabelle 22) sind die Befunde dieser Forschungsarbeit zusammengefasst. Es muss darauf hingewiesen werden, dass weitere Transferprozessmodelle und -strategien möglich sind. Doch lässt sich dieses als Vorlage für die Planung und Durchführung einer globalen Implementierung einer Software nutzen. Dieses Modell hat einen eher strategischen als technischen Fokus und eignet sich für das Projektmanagement und die Verantwortlichen in den lokalen Unternehmen.

## **6. Zusammenfassung und Ausblick**

Multinationale Unternehmen müssen fortwährend ihre internen Prozesse anpassen und verbessern, u. a. wird der Alltag der Unternehmen durch die zunehmende Digitalisierung verändert (vgl. Clemons et al. 2013). Die steigende Nutzung von Informationstechnologie, die auch als Wettbewerbsvorteil (vgl. Zhang und Lado 2001, Jones et al. 2003, Paul et al. 2003) verstanden wird, verlangt in global aktiven Unternehmen internationale interne Transferprozesse von Informationssystemen, die vereinheitlicht werden sollen. Gleichzeitig sollen die global zu implementierenden Systeme viele lokale Wirtschaftsumfelder, Sprachen, Kulturen und Regularien berücksichtigen (vgl. Sheu et al. 2003, Sheu et al. 2004, Parry et al. 2015).

Die Literaturrecherche ergab, dass ein einheitliches Prozessmodell für einen internationalen internen Transfer von Informationssystem in der Literatur bisher fehlt, das die Management- und die Transferforschung sowie die Forschung der Informationssysteme miteinander verbindet. Zudem sollte die Transferperspektive in der Rekontextualisierungsforschung berücksichtigt werden, weil letztere sich mit den Anpassungen und Veränderungen beschäftigt, die durch Transferprozesse ausgelöst werden, aber in der bisherigen Forschung lediglich als ein Ergebnis des Transfers und nicht während des Transferprozesses (aus einer prozessualen Perspektive) erforscht wurde. Daher wurde das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit darin definiert, einen Beitrag zu obengenannten Forschungen durch eine empirisch-explorative Weiterentwicklung des theoretischen Bezugsrahmens für das Konzept der Rekontextualisierung sowie durch Erkenntnisse über internationale interne Transferprozesse in multinationalen Konzernen und Netzwerken zu leisten.

Um dieses Ziel zu erreichen wurden zunächst im Kapitel 2 der theoretische Bezugsrahmen und die konzeptionellen Vorüberlegungen vorgestellt. Im Abschnitt 2.1 wurde der Stand der Literatur zu der Internationalisierung von Softwareentwicklungen in Konzernen und Netzwerken abgebildet, die als unterschiedliche Organisationsformen in der vorliegenden Arbeit betrachtet und verglichen wurden. Folgend wurde die Relevanz des Rekontextualisierungsansatzes bei der Internationalisierung der technischen Prozessinnovationen im Abschnitt 2.2 erläutert. Darüber hinaus wurden die verschiedenen Arten der Rekontextualisierung in diesem Abschnitt definiert. Ferner wurde im Abschnitt 2.3 der kontextbezogene Ansatz für die Erforschung der internationalen Transferprozesse von Informationssystemen vorgestellt. Schließlich wurde im Abschnitt 2.4 ein aus der Theorie abgeleitetes konzeptionelles Framework für ein Prozessmodell eines internationalen internen Transfers von Informationssystemen unter der Berücksichtigung der

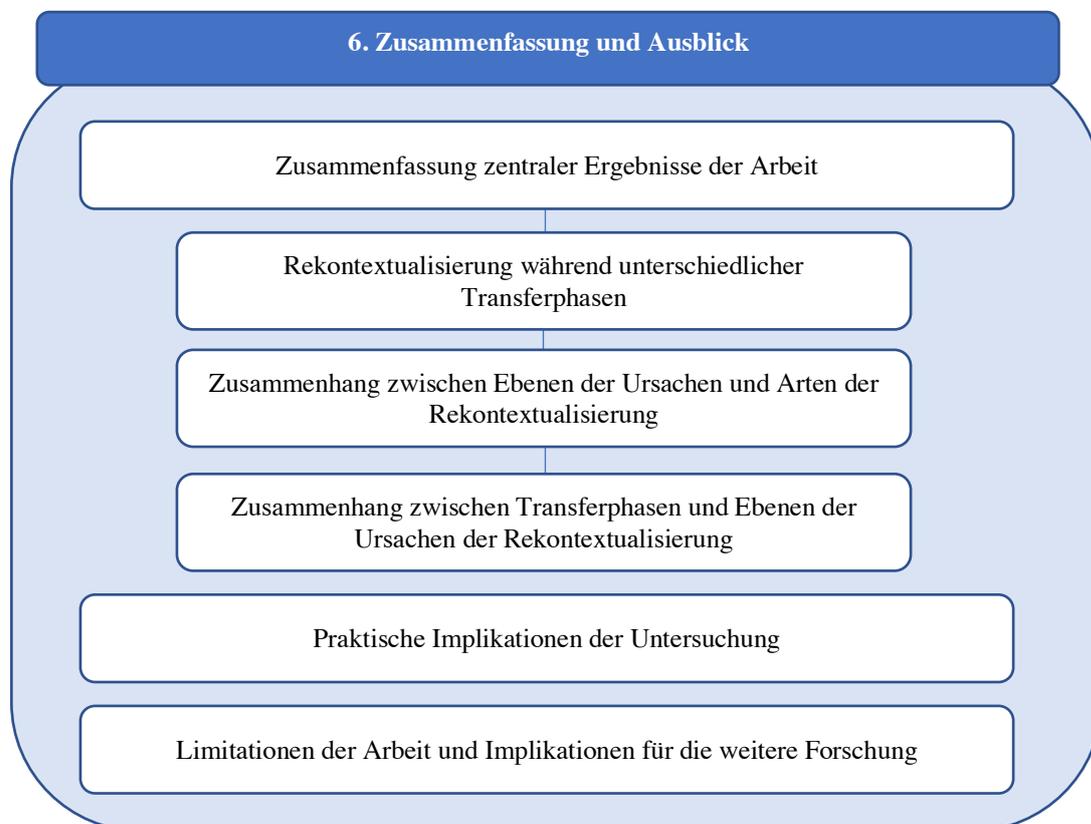
Rekontextualisierung und der Kontexteinflussfaktoren entworfen, das als Grundlage für die darauf folgende empirische Untersuchung dient.

Im Kapitel 3 wurde die Vorgehensweise für die in dieser Forschungsarbeit durchgeführte empirische Untersuchung dargestellt. Anschließend wurden im Kapitel 4 die untersuchten Fälle ausführlich einzeln in den Abschnitten 4.1, 4.2 und 4.3 beschrieben und analysiert.

Im Kapitel 5 wurden zuerst die empirischen Ergebnisse der einzelnen Fallstudien in den Kapiteln 5.1 und 5.2 miteinander verglichen und analysiert, anschließend wurden die empirischen Ergebnisse der Arbeit im Abschnitt 5.3 diskutiert und an der Literatur gespiegelt.

In diesem Kapitel sollen die theoretischen und empirischen Schlussfolgerungen der vorliegenden Arbeit zusammengeführt und kritisch reflektiert werden (Siehe Abb. 20). Hierfür werden die zentralen sowohl die theoretischen als auch die empirischen Ergebnisse der Arbeit im Abschnitt 6.1 zusammengefasst und diskutiert und. Darauf folgend werden die praktischen Implikationen der Arbeit im Abschnitt 6.2 abgeleitet. Schließlich werden die theoretischen Implikationen der Arbeit und die konzeptionellen sowie methodischen Limitationen der durchgeführten Untersuchung reflektiert und die Ansatzpunkte für die weiterführenden Forschungsansätze im Abschnitt 6.3 vorgestellt.

**Abbildung 20:** Die Bausteine der Diskussion der Ergebnisse der Forschungsarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

## 6.1. Rekontextualisierung beim internationalen internen Transferprozess

Nachdem die Arten der Rekontextualisierung im Abschnitt 5.3.1, Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung im Abschnitt 5.3.2 und die Phasen des Transferprozessmodells im Abschnitt 5.3.3 beschrieben und erläutert wurden, werden nun die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet und diskutiert. Hierfür wird auf die einzelnen Forschungsfragen eingegangen.

### 6.1.1. Rekontextualisierung während unterschiedlicher Transferphasen

In diesem Abschnitt wird die erste Forschungsfrage beantwortet, die lautet

*In welchen Transferphasen ereignen sich Prozesse der Rekontextualisierung? Warum?*

In der vorliegenden Forschungsarbeit konnte festgestellt werden, dass die Rekontextualisierung beim untersuchten internationalen Netzwerk ab Phase 2 – *Anschaffung* – und in den zwei Konzernen ab Phase 3 – *Initiierung des Transfers* – bis zu Phase 7 – *Abschaffung* – sich beobachten lässt (siehe Tabelle 23). Demzufolge weist diese Forschungsarbeit darauf, dass die Rekontextualisierung im gesamten Transferprozess beobachtet und berücksichtigt sowie nicht lediglich als ein Ergebnis des Transferprozesses betrachtet werden soll.

**Tabelle 23:** Rekontextualisierungsfälle in unterschiedlichen Transferphasen

Transferphase	2	3	4.1	4.2	5.1	5.2	6	7
Konzern		■	■	■	■	■	■	
Netzwerk	■	■	■	■		■	■	■

Legende:

	Innovationsbezogene Rekontextualisierung		Organisationsbezogene Rekontextualisierung		Institutionelle Rekontextualisierung
--	---	--	---	--	---

Quelle: Eigene Darstellung

Anders als in der bisherigen Rekontextualisierungsforschung wird hier die Rekontextualisierung sowohl in Form der unbewussten und nicht gesteuerten als auch der bewussten und gesteuerten Anpassungen betrachtet, die durch die Veränderung des Kontextes entstehen. In den betrachteten Fällen haben sich die Transferpartner auf die Anpassungen geeinigt, bevor diese umgesetzt wurden.

Während Phase 2 – *Anschaffung* – kann die organisationale Rekontextualisierung bei einem internationalen Netzwerk vorkommen. Da lokale Unternehmen gleichberechtigt sind (vgl. Sydow 2001) und überzeugt werden müssen, eine globale Lösung zu übernehmen, wird die Innovation bereits am Anfang des Transferprozesses internationalisiert und in verschiedenen

Modulen aufgebaut, die es erlauben, die Innovation in Teilen oder vollständig je nach individuellen Bedürfnissen zu übernehmen. Dementsprechend findet Vorbereitung auf die multikontextuale Implementierung statt. Hingegen trifft der Mutterkonzern die Entscheidungen über die Anschaffung allein, sodass Rekontextualisierung hier unterbleibt, weil weitere Unternehmen in dieser Phase nicht am Transferprozess beteiligt sind.

In Phase 3 – *Initiierung des Transfers* – kommt die innovationsbezogene Rekontextualisierung sowohl in den beiden Konzernen als auch im Netzwerk vor, weil die Innovation für die internationale Implementierung vorbereitet wird und dafür z. B. die Komplexität des Systems durch Filterung reduziert wird. In den Konzernen wird erwartet, dass die Innovation so übernommen wird, wie der Mutterkonzern sie entwickelt hat. Im Netzwerk wird die Entscheidung über die Implementierung dagegen von den lokalen Unternehmen selbständig getroffen, sodass auch Ablehnung der Innovation oder Anwendung eines anderen Systems zum Erreichen der gleichen Ziele mögliche Reaktionen sind.

In Phase 4 – *Implementierung* – finden die meisten Rekontextualisierungsfälle statt. Fortan kann die organisationsbezogene Rekontextualisierung im Konzern oder im Netzwerk vorkommen, da die Innovation nun erstmals in der lokalen Organisation direkt verfügbar ist. Jetzt erst können viele Inkompatibilitäten und Wege zu deren Lösung in der Organisation gefunden werden. Darüber hinaus werden in dieser Phase die lokalen Besonderheiten ausgewertet, und das System wird lokal getestet. Sowohl bei Konzernen als auch bei Netzwerken zeigen sich in dieser Phase unterschiedliche innovationsbezogene Rekontextualisierungsfälle: Die Innovation wird dem neuen Kontext vor Ort angepasst, dieses erfordert sowohl die Kopplung als auch Filterung und Zuschneiden. Kopplung führt zur Anpassung des begleitenden Prozesses. Darüber hinaus kann der begleitende Prozess wegen der lokalen Anforderungen des Marktes angepasst werden. Das Mitglied eines Netzwerks kann immer noch die Innovation ablehnen, wenn die Inkompatibilität zu hoch ist. Hingegen muss eine Konzerntochter sie übernehmen.

Grundsätzlich besteht in Konzernen und Netzwerken der Wunsch nach einer einheitlichen unternehmensweiten Implementierung der Innovation, ohne dass irgendwo lokale Anpassungen erforderlich wären. Doch lässt sich keine Innovation weltweit problemlos, geschmeidig, ohne Widerstände und vor allem unmodifiziert einführen. Für die größeren Unternehmen werden bei Inkompatibilitäten oft Anpassungen durchgeführt, weil es sich in diesen Fällen um eine größere Anzahl von Nutzern handelt. Dagegen werden die Anfragen kleinerer Unternehmen mit nur wenigen Nutzern oft abgelehnt. Übernahme einer Innovation trotz Inkompatibilität verlangt organisationsbezogene Rekontextualisierung, um die

Inkompatibilität zu überwinden. Deshalb werden in der Implementierungsphase lokale Prozesse und Strukturen geändert, zusätzliche Prozesse eingeführt oder Workarounds gebildet.

Außerdem ergab die empirische Untersuchung dieser Arbeit als eine weitere Form die institutionelle Rekontextualisierung, die in Phase 4 – *Implementierung* – beobachtet wurde. Dieses bedeutet, dass große Unternehmen Änderungen im lokalen Makro-Kontext (Änderungen in Gesetzgebung etc.) anstoßen können. Bisher wurde davon ausgegangen, dass die Kontexte eine Innovation beeinflussen und ändern (vgl. Kostova und Roth 2002, Barmeyer 2012a). Hingegen zeigt diese Arbeit, dass auch der Kontext sich der Innovation anpassen lässt. Der beschränkte Umfang dieser Forschungsarbeit hat es nicht erlaubt, die Transformation des Kontextes bis zur tatsächlichen Umsetzung zu beobachten. Doch ist diese nicht auszuschließen und sollte als weitere Strategie zur Lösung der Inkompatibilitäten berücksichtigt werden.

In Phase 5.1 – *Anlauf* – kommt die Rekontextualisierung in geringerem Umfang vor, weil die meisten notwendigen Anpassungen bereits zuvor umgesetzt und getestet wurden. Dennoch können weitere innovations- und organisationsbezogene Anpassungen erforderlich sein, weil viele Akteure die Innovation professionell nutzen und dadurch weitere, auch seltene Inkompatibilitäten erst jetzt sich erkennen lassen. Hierbei handelt es sich primär um die Anpassungen der Prozesse, entweder des begleitenden Prozesses oder der Prozesse in der lokalen Organisation, weil die Innovation bereits vollständig konfiguriert wurde und weiter erst während der Weiterentwicklungsphase angepasst wird.

In Phase 5.2 – *Integration* – können innovationsbezogene Anpassungen durch Änderungen des Makro-Kontextes (wie z B. Einführung neuer Gesetze) erforderlich werden.

Die Phase 6 – *Weiterentwicklung* – ist neben Phase 4 – *Implementierung* – diejenige, in der die meisten Anpassungen umgesetzt werden. Wenn erst eine robuste Version eingeführt wird, sind besonders viele Rekontextualisierungsfälle in der *Weiterentwicklung* wahrscheinlich, weil innovationsbezogene Rekontextualisierung als Zuschneiden, Filterung und Kopplung stattfindet, wenn die genehmigten lokalen Anpassungen umgesetzt werden. Wenn allerdings letztere bereits bei der *Implementierung* für jedes Land vorgenommen werden, finden Kopplung und Zuschneiden während der *Weiterentwicklung* nach der Auswertung des Feedbacks durch die Nutzer statt. In der *Weiterentwicklungsphase* ist oft prozessbezogene Rekontextualisierung die Folge der innovationsbezogenen, wenn die genehmigten Anpassungsanfragen umgesetzt werden. Diese Veränderung der Software während der *Weiterentwicklungsphase* spiegelt u. a. die Ergebnisse der Studie von Hanseth und Braa (2001: 285) wieder.

In Phase 7 – *Abschaffung* – finden innovationsbezogene und organisationsbezogene Rekontextualisierung statt, weil das System durch ein anderes ersetzt wird.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Rekontextualisierung bei den Konzernen von denen im Netzwerk zwar in gewissem Umfang unterscheidet und mitunter in verschiedenen Phasen sich ereignet. Doch es empfiehlt sich in beiden Fällen, die Rekontextualisierung während des gesamten Transferprozesses zu kontrollieren und zu analysieren. Maßnahmen des *Sensegiving* sind wichtig, weil sie helfen, eine nachgestellte Rekontextualisierung zu vermeiden, weil die Ziele der Innovation erörtert werden, und weil sie außerdem hilft, die Notwendigkeit von lokalen Anpassungen umgekehrt von den lokalen Mitarbeitern an das Implementierungsteam zu richten.

### **6.1.2. Zusammenhang zwischen Ebenen der Ursachen und Arten der Rekontextualisierung**

Die unterschiedlichen im Abschnitt 5.3.1. beschriebenen Rekontextualisierungsarten werden durch die Einflüsse der verschiedenen Ebenen des Kontextes des Empfängerlandes hervorgerufen. In diesem Abschnitt soll die zweite Frage dieser Forschungsarbeit beantwortet werden:

*Kann ein Zusammenhang von Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung und Arten der Rekontextualisierung festgestellt werden?*

Die Faktoren, die die Rekontextualisierung bei internationalen Transferprozessen hervorrufen können, hat Abschnitt 5.3.2 erläutert (siehe Tab. 21). Die Ebenen der Ursachen wurden bereits in der früheren Rekontextualisierungsforschung definiert (siehe z. B. Barmeyer 2012a). In dieser Arbeit wurden zum einen die relevanten Einflussfaktoren theoretisch und empirisch herausgearbeitet und den unterschiedlichen Ebenen zugeordnet. Außerdem wurde ein Zusammenhang zwischen den Ebenen der Einflussfaktoren und den hervorgerufenen Rekontextualisierungsarten analysiert.

Die Makro-, Meso- und Mikro-Ebene eines Kontextes sind miteinander verbunden und beeinflussen einander (vgl. ebd.). Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass die meisten Rekontextualisierungsfälle durch ein Zusammenspiel der auf den verschiedenen Ebenen wirksamen Faktoren hervorgerufen werden. Dennoch wurden hier die meisten Rekontextualisierungsfälle durch Faktoren der Meso-Ebene ausgelöst. Also haben die empfangenden Unternehmen und auch ihre Position in der gesamten Organisation starken Einfluss auf die Transferergebnisse.

Die Einflussfaktoren der Makro-Ebene können, wenn die Organisationsform es zulässt (wie z. B. bei einem Netzwerk), eine Ablehnung der Innovation hervorrufen. Darüber hinaus kann die innovationsbezogene Rekontextualisierung – oder, genauer, die der Ausführung – durch

Faktoren der Makro-Ebene hervorgerufen werden. Inkompatibilitäten mit national geltenden Gesetzen, den lokalen Marktprozessen oder ein internationaler Konflikt sollten bei einem internationalen Transfer berücksichtigt werden, weil sie Einführung der Innovation in der ursprünglichen Form verhindern können. Eine organisationsbezogene Rekontextualisierung wurde in den untersuchten Unternehmen nie alleine durch auf der Makro-Ebene wirksame Faktoren bei einem internationalen Transferprozess hervorgerufen, sondern nur im Zusammenspiel mit Faktoren der Meso-Ebene. Insgesamt konnte diese Forschungsarbeit feststellen, dass organisationsbezogene Rekontextualisierung in den betrachteten Fällen stets durch auf der Meso-Ebene wirksame Faktoren oder durch deren Zusammenspiel mit Faktoren der Makro- oder der Mikro-Ebene verursacht wurde.

Zusammenspiel der auf Meso- und Makro-Ebene wirksamen Faktoren kann die innovationsbezogene oder die organisationsbezogene Rekontextualisierung hervorrufen. Inkompatibilitäten der Makro- und Meso-Ebenen werden entweder durch Anpassung der Innovation oder der Organisation überwunden. Darüber hinaus kann dieses Zusammenspiel die institutionellen Rekontextualisierung auslösen, wenn eine einflussreiche Organisation den unpassenden (Makro-) Kontext zu ändern versucht.

Faktoren der Meso-Ebene, ob im Zusammenspiel mit denen der Makro- oder der Mikro-Ebene oder selbständig, rufen die meisten Rekontextualisierungsfälle hervor. Die Organisationsstruktur, lokale Prozesse und Systeme sowie strukturelle Eigenschaften des empfangenden Unternehmens beeinflussen, ob und wie die Innovation angewandt werden kann. Abhängig von diesen Faktoren sollen bei Inkompatibilitäten die Organisation oder die Innovation (und seltener der institutionelle Kontext) angepasst werden.

Zusammenspiel der Faktoren auf Meso- und Mikro-Ebene können innovations- oder organisationsbezogene Rekontextualisierung hervorrufen. Hier sind vor allem die Position der lokalen Organisation im Unternehmen (Anzahl der Nutzer, Alter der Organisation), die lokalen Prozesse und Systeme und die Nutzerfreundlichkeit der Innovation und/ oder die Fähigkeitsbarrieren der Mitarbeiter der empfangenden Organisation zu beachten.

Auf der Mikro-Ebene wirksame Faktoren können eine innovationsbezogene Rekontextualisierung hervorrufen. Insbesondere Motivationsbarrieren sowie fehlende Nutzerfreundlichkeit der Innovation können entweder Ablehnung der Innovation, wenn das möglich ist, oder Rekontextualisierung der Ausführung hervorrufen. Ebenfalls als Zusammenspiel mit auf der Makro-Ebene wirksamen Faktoren rufen die der Mikro-Ebene innovationsbezogene Rekontextualisierung hervor. Also ist die Nutzerperspektive bei einem internationalen Transferprozess zu berücksichtigen.



internationalisiert. Da aber der lokale Kontakt mit den Nutzern noch nicht vorhanden ist, sind Faktoren der Mikro-Ebene noch nicht wirksam.

In Phase 3 – *Initiierung des Transfers* – sind die Meso- und Makro-Ebene bei den Konzernen und bei Netzwerken zu beachten, weil die Erstauswertung der Kompatibilität des Systems mit den verschiedenen ausländischen Organisationen stattfindet. Bei den Netzwerken ist jetzt zudem auch die Mikro-Ebene zu berücksichtigen, weil sich die lokalen Führungskräfte für oder gegen die Einführung der Innovation entscheiden.

In Phase 4 – *Implementierung* – finden die meisten Rekontextualisierungsfälle statt, die Innovation begegnet dem neuen Kontext, und es lassen sich die Inkompatibilitäten auf allen Ebenen erkennen und womöglich lösen. Deshalb sind alle drei Ebenen bei Konzernen und bei den Netzwerken in dieser Phase besonders zu beachten. Direkte Anpassungen der Innovation unterblieben im hier betrachteten Netzwerk. Diese betrafen nur lokal eine dafür zur Verfügung gestellte Schnittstelle.

In Phase 5.1 – *Anlaufphase* – lassen sich womöglich weitere Inkompatibilitäten auf der Meso-Ebene beobachten, da die große Anzahl der Nutzer Inkompatibilitäten bei bisher nicht getesteten Anwendungsfällen feststellen können.

In Phase 5.2 – *Integration* – können Einflüsse der Makro-Ebene weitere Anpassungen erforderlich machen, z. B. Änderungen in der lokal relevanten Gesetzgebung, die die Innovation betreffen.

Auch in Phase 6 – *Weiterentwicklung* – lassen sich viele Rekontextualisierungsfälle beobachten, die durch Faktoren aller drei Ebenen sowohl im Netzwerk als auch bei den Konzernen ausgelöst wurden. Feedback der Mitarbeiter wird ausgewertet, Inkompatibilitäten mit den lokalen Prozessen werden gelöst und die Innovation wird weiterentwickelt und verbessert.

In Phase 7 – *Abschaffung* – ist vor allem die Meso-Ebene relevant, weil die Organisation die internen Prozesse ändert und ein anderes System wählt. Dies ist vor allem bei Netzwerken zu beachten, denn in Konzernen wird das vom Mutterkonzern dekretiert.

Diese Schlussfolgerungen basieren auf den empirischen Ergebnissen der Forschungsarbeit. Die auf allen drei Ebenen wirksamen Faktoren sind in die internationalen Transferprozesse von Informationssystemen einbezogen und beeinflussen die Ergebnisse unterschiedlich intensiv in den verschiedenen Phasen. Allerdings kann der Einfluss von Faktoren einer jeden Ebene niemals komplett ausgeschlossen werden, weil in jedem Transferprozess Rekontextualisierung individuell verläuft. Die oben beschriebenen Hinweise dienen zur Orientierung für die Ebenen der Einflussfaktoren, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit in bestimmten Phasen berücksichtigt werden sollen.

## 6.2. Implikationen der Arbeit für die Unternehmenspraxis

Rekontextualisierung ist ein Prozess, der einen internationalen Transfer begleitet und in beinahe allen Transferphasen vorkommt. Die vorliegende Arbeit weist darauf hin, dass die Rekontextualisierung stark die Ergebnisse eines internen internationalen Transferprozesses beeinflusst und dementsprechend während des gesamten Transferprozesses berücksichtigt und – wenn möglich – gesteuert werden soll. Zwar existiert keine allgemeingültige und für Unternehmen aller Organisationsarten passende Strategie zur Durchführung der internationalen internen Transferprozesse. Doch diese Forschungsarbeit entwickelt ein Modell, das sich bei den internationalen Konzernen und Netzwerken zur Durchführung der internationalen Transferprozesse mit den individuellen Anpassungen nutzen lässt, um die einzelnen Schritte des Prozesses und die dabei entstehenden Änderungen der Innovation und der betroffenen Organisationen nachzuvollziehen und zu kontrollieren. Die Übersicht über die Einflussfaktoren (siehe Tab. 21), die in unterschiedlichen Transferphasen verschiedene Rekontextualisierungsarten hervorrufen, soll das Projektmanagement dabei unterstützen, die Prozesse besser nachzuvollziehen und zu steuern.

Bei den beschriebenen Strategien wurde der Unterschied zwischen den Aktivitäten der Konzerne und der Netzwerke in den einzelnen Transferphasen berücksichtigt. Doch können Unternehmen die Strategie für einen internationalen Transferprozess frei wählen (siehe Tab. 22).

Die Rekontextualisierung verursacht oft Verzögerungen der Implementierung, die zusätzliche Kosten für das Unternehmen und Unzufriedenheit im Implementierungsteam mit sich bringen. Die Berücksichtigung der in dieser Arbeit beschriebenen Faktoren und Ebenen der Einflussfaktoren in verschiedenen Transferphasen soll genauere und effizientere Planung des Transfers befördern. Dokumentation der Transferprozesse sollen dem Projektmanagementteam für jedes einzelne lokale Unternehmen sowie für das Implementierungsprojekt insgesamt hilfreiche Hinweise geben, damit sowohl die Anpassungen als auch die für diese Unternehmen relevanten Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen erfasst werden und nachvollziehbar sind. Darüber hinaus soll solche Dokumentierung die Planung von zukünftigen Implementierungsprojekten (in den gleichen Niederlassung bzw. Projekte mit einem ähnlichen Ziel) effektiver machen.

Da die Faktoren auf der Meso-Ebene besonders stark die Entstehung von Rekontextualisierung beeinflussen, sollten sie vom Projektmanagement bei Implementierung neben den regulativen lokalen Anforderungen besonders beachtet werden. Darüber hinaus verdeutlicht diese Arbeit die Rolle von *Sensemaking* und *Sensegiving* bei den Verhandlungen über die notwendigen Anpassungen für das lokale und das

Unternehmensmanagement. Ferner zeigt sie anhand der empirischen Beispiele, dass die nachgestellte Rekontextualisierung (Värlander et al. 2016), die am schwersten für das Mutterunternehmen bzw. die globale Einheit nachvollziehbar und kontrollierbar wäre, durch eine ausgeprägte Kommunikation und *Sensegiving* vermieden werden kann. Dies ist ein wichtiger Hinweis für das Projektmanagement bei der Umsetzung der internationalen Transferprozesse, das ebenso wie die lokalen Verantwortlichen während des gesamten Projekts ausreichend und transparent kommunizieren sollte. In besonders komplexen Fällen empfiehlt sich *Face-to-Face*-Kommunikation, indem die Projektleitung das lokale Unternehmen besucht.

Bei Verhandlungen zur Umsetzung der Anpassungen sollte das Projektmanagementteam darauf achten, das System möglichst standardisiert zu implementieren und die Notwendigkeit der angefragten Änderungen zu überprüfen (weil diese mitunter wegen fehlenden Willens zur Veränderung nicht korrekt vom lokalen Unternehmen mitgeteilt werden), um zu hohe Komplexität des Systems und größere Investitionen zu vermeiden. Doch sollte das Projektmanagementteam die Lokalisierung für Standorte mit vielen Nutzern und Anpassungen umsetzen, die für dieses Unternehmen insgesamt positiv oder notwendig sind. Andererseits ist darauf zu achten, dass lokale Mitarbeiter von einem neu implementierten Informationssystem profitieren, weil wenig nutzerfreundliche Systeme, die Mehrarbeit verlangen, ohne die tägliche Arbeit zu erleichtern, abgelehnt werden. Die Mitarbeiter werden versuchen, das alte System zu benutzen.

Als nutzerfreundlich und empfehlenswert hat sich darüber hinaus eine Transition-Phase erwiesen, in der das alte und das neue System benutzt werden dürfen. Diese Maßnahme vereinfacht den Übergang für die Nutzer und für das Implementierungsteam. In dieser Phase werden die vielen professionellen Anwender weitere Inkompatibilitäten identifizieren, die das Team dann einfacher beheben kann, ohne die Geschäftsprozesse zu beeinträchtigen.

Dabei empfiehlt sich neben einem Monitoring der Nutzung des Systems durch die Mitarbeiter auch Feedback von diesen einzuholen, um das System (weitere Rekontextualisierung) weiterzuentwickeln und noch nutzerfreundlicher zu machen (siehe dazu auch Sun et al. 2015).

Die Notwendigkeit der Dokumentierung des Transferprozesses konnte diese Forschungsarbeit, hier bestätigt sie die Ergebnisse von Szulanski (2000) und Bower und Walker (2007), nachweisen. Dies garantiert strukturiertes Vorgehen und Nachvollziehbarkeit der Aktivitäten, Fristen und des Erfolges der Implementierung. Darüber hinaus erlaubt die Dokumentierung eine Analyse der Aktivitäten und der Lerneffekte, u. a. für weitere Phasen (vgl. ebd.) und künftige Projekte.

Die in dieser Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse sollen die strategischen Entscheidungen des Managements auf lokaler und internationaler Ebene bei der Planung und Durchführung der internationalen Transferprozesse von Informationssystemen sowie bei der Lösung der dabei auftretenden Inkompatibilitäten unterstützen.

### **6.3. Limitationen der Arbeit und Implikationen für die weitere Forschung**

In der vorliegenden Arbeit wurde die Rekontextualisierung beim internationalen internen Transferprozess von Innovationen als ein Phänomen erforscht, das sich während des gesamten Transferprozesses ereignen kann und berücksichtigt werden muss sowie das durch die Einflussfaktoren des Kontextes vom Empfängerland hervorgerufen wird. Dementsprechend leistet die vorliegende Arbeit Beiträge zur wissenschaftlichen Literatur hinsichtlich:

1. einer vertieften qualitativen Erforschung der Rekontextualisierung von Informationssystemen bei internationalen internen Transferprozessen in Konzernen und Netzwerken;
2. einer Klassifizierung der Rekontextualisierungsarten beim Transfer von Informationssystemen;
3. der Entwicklung eines Phasenprozessmodells für einen internen internationalen Transfer von Informationssystemen in Konzernen und Netzwerken;
4. der Betrachtung der Rekontextualisierung im gesamten Transferprozess und
5. der Analyse der Zusammenhänge zwischen den Ebenen der Einflussfaktoren, die eine Rekontextualisierung hervorrufen, und den Rekontextualisierungsarten.

Anhand einer multiplen Fallstudie konnte diese Arbeit bestätigen, dass die Rekontextualisierung nicht nur während der Implementierungsphase, sondern während des gesamten Transferprozesses vorkommt und gesteuert werden sollte. So wird der Rekontextualisierungsforschung die Transferprozessperspektive hinzugefügt. Darüber hinaus leistet diese Arbeit einen Beitrag zur Rekontextualisierungsforschung, indem sie die Klassifizierung der Rekontextualisierungsarten nach Värlander et al. (2016) und Gond und Boxenbaum (2013) für technische Prozessinnovationen unter der Berücksichtigung der Spezifika der Informationssysteme nach Malaurent und Avison (2015), Hau und Aparício (2008) und Soh et al. (2000) erweitert.

Die empirische Erforschung der Transferprozesse verdeutlicht, dass diese sich in den Konzernen und Netzwerken zwar nach denselben Transferphasen vollziehen, aber in Bezug auf die Berücksichtigung der lokalen Unternehmen und also auch in Bezug auf Verhandlungen über die Anpassungen unterschiedlich verlaufen. Das ist ein Beitrag zur Transferforschung, weil ein bisher fehlendes einheitliches Transferprozessmodell für die

internen Transferprozesse von Informationssystemen in multinationalen Unternehmen entwickelt und empirisch überprüft wird.

Die Ergebnisse eines internationalen Transferprozesses hängen von mehreren Faktoren ab. Die Kontexte wurden in dieser Arbeit in Anlehnung an Kostova und Roth (2002) und Barmeyer (2010) betrachtet. Durch eine theoretische Analyse und anschließende empirische Untersuchung wurden Faktoren ermittelt, die stark die in einen neuen Kontext zu transferierende Innovation beeinflussen, und nach Ebenen eingeordnet.

Insgesamt erweitert diese Arbeit durch vertiefte Erforschung Kenntnisse über die Rekontextualisierung beim internationalen Transferprozess in Konzernen und Netzwerken, indem sie die Rekontextualisierung aus der Transferprozessperspektive betrachtet und detailliert sowohl alle Phasen des Prozesses als auch die Ebenen der Faktoren im Zusammenspiel miteinander analysiert und darstellt. So liefert sie eine erste detaillierte Erfassung der Rekontextualisierungsfälle bei internationalen Transferprozessen in unterschiedlichen Phasen unter dem Einfluss von Faktoren auf Mikro-, Meso- und Makro-Ebene des empfangenden Kontextes und ist so ein solider Ausgangspunkt und Bezugsrahmen für weitere Forschungsarbeiten.

In Bezug auf die Konzeption des Forschungsdesigns wie auch auf die verwendeten Methoden unterliegt diese Arbeit verschiedene Limitationen, die nun behandelt werden sollen. Zudem sollen Anknüpfungspunkte für die künftige Rekontextualisierungs- und Transferforschung dargelegt werden.

Durch die Prozesse der Globalisierung und der Digitalisierung werden internationale Transfers von Informationssystemen künftig immer öfter durchgeführt werden. Also empfiehlt sich, weiterhin Lösungsstrategien zur Überwindung von Inkompatibilitäten auf unterschiedlichen Ebenen wissenschaftlich zu erforschen. Da Rekontextualisierung eine einheitliche Lösungsstrategie bedeutet, die alle Ebenen der Einflussfaktoren auf internationale Transferprozesse berücksichtigt, lohnt es sich, das Phänomen weiterhin aus Prozessperspektive zu analysieren.

Transferprozesse und die Rekontextualisierung sind komplexe Phänomene und benötigen an vielen Punkten weitergehende Forschung. Zum einen lohnt sich die Erweiterung der Untersuchungstiefe, d. h. detaillierte Einzelfallstudien vorzunehmen, um in einem Unternehmen mehrere Konzerntöchter zu untersuchen und relevante Einflussfaktoren weiter zu spezifizieren sowie darüber hinaus einen Vergleich zu dem Transferprozess in die Inlandstochtergesellschaften zu ziehen. Eine solche tiefergehende Einzelfallstudie würde zudem erlauben, mehrere Interviewpartner aus identischen lokalen Unternehmen bzw. mit

vergleichbarer Verantwortung zu befragen und so die Objektivität der Aussagen zu erhöhen, was diese Arbeit nicht bei allen untersuchten lokalen Unternehmen leisten konnte.

Gleichzeitig ist vom Interesse aber auch die Untersuchungsbreite durch z. B. Befragungen von Unternehmen der gleichen Organisationsform mit größeren Stichproben zu erweitern, um die Strategie zur Durchführung des Transfers zu bestätigen oder zu erweitern. Diesbezüglich wäre es sinnvoll, erst die Transferprozessstrategien für unterschiedliche Organisationstypen festzustellen und anschließend die Rekontextualisierungsfälle während des Transferprozesses in Bezug auf die Arten der Rekontextualisierung und unter der Berücksichtigung der Ebenen der Einflüsse zu analysieren.

Darüber hinaus könnte eine solche Untersuchung auch Beziehungen zwischen den bestimmten Rekontextualisierungsarten ermitteln, (z. B. welche Arten der innovationsbezogenen Rekontextualisierung weitere Arten der organisationsbezogenen Rekontextualisierung hervorrufen?).

In der vorliegenden Arbeit wurden große multinationale Unternehmen in zwei Organisationsformen untersucht und Unterschiede bei den Transferprozessen verglichen: Konzerne und Netzwerke. Weitere Forschung in diesem Bereich sollte die Transferprozesse bei kleineren internationalen Unternehmen untersuchen, um festzustellen, ob diese Prozesse ähnlich durchgeführt werden, und ob weitere Transferprozessstrategien existieren.

Besonders wichtig wäre eine Langzeitstudie, um den Lebenszyklus einer Innovation bzw. eines Informationssystems von der Entscheidung der Implementierung bis zur Abschaffung in allen betroffenen Unternehmen (Ländern) zu beobachten. Das könnte eine der Limitationen der vorliegenden Arbeit vermeiden, nämlich, dass hier die Überprüfung des genauen Ablaufs des Prozesses früherer Transferphasen fehlt. Eventuell weichen die Erinnerungen der Mitarbeiter von der Wirklichkeit ab. Ferner empfiehlt sich eine Analyse der internationalen Implementierung eines Systems in unterschiedlichen Unternehmen.

In Bezug auf ihre Zielsetzung besteht eine der Limitationen dieser Arbeit darin, dass die nachgestellte Rekontextualisierung (vgl. Värlander et al. 2016) und als Folge auch die radikale Rekontextualisierung (vgl. ebd.) zwar konzeptionell erläutert wurden, aber anhand der empirischen Daten in den drei analysierten Fällen nicht festgestellt und dementsprechend nicht erforscht werden konnten. Vermutlich lässt sich diese Art der Rekontextualisierung durch aktive Kommunikation und *Sensegiving* vermeiden. Diese Annahme sollte in der weiteren Forschung durch qualitative Studien weiter erforscht und in quantitativen Studien mit einer größeren Stichprobe an Unternehmen bestätigt oder abgelehnt werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde eine weitere Form der Rekontextualisierung, die institutionelle Rekontextualisierung, identifiziert. Doch konnte diese hier nicht näher

untersucht werden, was sich aber als ein künftiger Gegenstand empfiehlt. Zum einen wäre zu ermitteln, wie sich die institutionelle Rekontextualisierung äußern kann, welche weiteren Beispiele hierfür außer der Änderung der lokalen Gesetzgebung existieren. Außerdem ist eine tiefgehende Untersuchung einzelner Fälle der institutionellen Rekontextualisierung angebracht (z. B. eine Untersuchung der durch die Unternehmen initiierten gesetzlichen Änderungen und wie diese zustande kommen).

Diese Forschungsarbeit zeigt, dass zahlreiche Faktoren auf mehreren Ebenen Rekontextualisierung hervorrufen können. Dieses bildet einen weiteren Ansatzpunkt für künftige Forschungsarbeiten. Denn es sind weitere qualitative und quantitative Arbeiten notwendig, um weitere Faktoren zu identifizieren (u. a. in anderen Kontexten), die in allen Transferprozessen zu beachten sind.

In der vorliegenden Arbeit wurde der erste Versuch unternommen, die Rekontextualisierung aus der Transferprozessperspektive während aller Transferphasen zu betrachten und gleichzeitig die Einflussfaktoren, die die Rekontextualisierung hervorrufen, zu berücksichtigen, sowie die Zusammenhänge zwischen der Rekontextualisierung, Transferphasen und Ebenen der Einflussfaktoren zu analysieren. Diese Arbeit kann daher als ein Aufruf zur Betrachtung dieser Phänomene in einem komplexen Zusammenhang verstanden werden, die es erlauben wird, sowohl die Transferprozesse als auch den Prozess der Rekontextualisierung noch besser zu verstehen, nachzuvollziehen und als Folge steuern zu können.

## Literaturverzeichnis

- Adler, P. S. (1999) 'Hybridization: Human Resource Management at Two Toyota Transplants', in Liker, J.K., Fruin, M.W. & Adler, P.S. (eds.) *Remade in America. Transplanting and Transforming Japanese Management Systems*. New York: Oxford University Press, pp. 75-116.
- Aggerholm, H. K., Asmuß, B. und Thomsen, C. (2012) 'The Role of Recontextualization in the Multivocal, Ambiguous Process of Strategizing', *Journal of Management Inquiry*, 21(4), pp. 413-428.
- Akmanligil, M. und Palvia, P. C. (2004) 'Strategies for Global Information Systems Development', *Information & Management*, 42(1), pp. 45-59.
- Aktiengesetz § 18 Konzern und Konzernunternehmen.*
- Al Hanini, E. A. und Al Oqqaily, S. a. Z. (2018) 'Does the Management Information System Causes Competitive Advantage for Banks working in Jordan?', *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(6), pp. 104-109.
- Alamzeb, A., Mazen, F. R., Syed, R. A. und Haseebullah, A. A. (2013) 'Transfer of HR Practices across Different Cultures', *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(2), pp. 60-67.
- Ali, M. und Miller, L. (2017) 'ERP System Implementation in Large Enterprises – A Systematic Literature Review', *Journal of Enterprise Information Management*, 30(4), pp. 666–692.
- Alraddadi, A., Champion, D. und Lagna, A. 'The Role of Workarounds in Benefits Realisation: Evidence from a Field Study in Saudi Arabia'. *UK Academy for Information Systems Conference*.
- Alter, S. (2014) 'Theory of Workarounds', *Communications of the Association for Information Systems*, 35(55), pp. 1041-1066.
- Anderson, N. und King, N. (1993) 'Innovation in Organizations.', *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, pp. 1-34.
- Andrews, T. G. und Chompusri, N. (2013) 'Understanding Organizational Practice Adoption at the Thai Subsidiary Corporation', *Management International Review*, 53(1), pp. 61-82.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. und Zajac, E. J. (2010) 'Made to Fit: How Practices Vary as They Diffuse', *Academy of Management Review*, 35(1), pp. 67-92.
- Ansari, S. S., Reinecke, J. und Spaan, A. (2014) 'How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaption in a Multinational Corporation', *Organization Studies*, 35(9), pp. 1313-1341.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. und Shafiq, H. (2012) 'Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model', *Journal of Management Development*, 31(8), pp. 764-782.
- Appeldorn, R. (1997) 'Technology Transfer in a Diversified, Global Manufacturing Company', *The Journal of Technology Transfer*, 22(3), pp. 57-63.
- Argyropoulou, M., Ioannou, G., Soderquist, K. E. und Motwani, J. (2008) 'Managing ERP System Evaluation and Selection in SMEs Using the Six-Imperatives Methodology', *International Journal of Procurement Management*, 1, pp. 430-452.
- Ariñol, A., Mikhail, A., Skorobogatykh, I., Irina, R. und Vilá, J. (1997) 'Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint Ventures. A Western Perspective', *International Studies of Management and Organization*, 27(1), pp. 19-37.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S. und Lay, G. (2008) 'Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys.', *Technovation*, 28, pp. 644-657.

- Armenakis, A. A. und Bedeian, A. G. (1999) 'Organizational Change: a Review of Theory and Research in the 1990's', *Journal of Management*, 25(3), pp. 293-330.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. und Mossholder, K. W. (1993) 'Creating Readiness for Organizational Change.', *Human Relations*, 46(6), pp. 681-703.
- Asimakou, T. und Oswick, C. (2010) 'The Recontextualization of Commercialization: The Shifting Discourse of an R&D Unit', *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(5-6), pp. 280-291.
- Avison, D. und Malaurent, J. (2007) 'Impact of Cultural Differences: A Case Study of ERP Introduction in China', *International Journal of Information Management*, 27(5), pp. 368-374.
- Banbury, C. M. und Mitchell, W. (1995) 'The Effect of introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival', *Strategic Management Journal*, 16, pp. 161-182.
- Barley, S. R. (1983) 'Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures', *Administrative Science Quarterly*, 28(3), pp. 393-413.
- Barmeyer, C. I. (2007) 'Internationaler Transfer von Unternehmenskulturen: Fallstudien zur Rezeption von Unternehmenswerten und Verhaltenskodizes in deutschen und französischen Tochtergesellschaften', in Oesterle, M.-J. (eds.) *Internationales Management im Umbruch – Globalisierungsbedingte Einwirkungen auf Theorie und Praxis Internationaler Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler, pp. 257-289.
- Barmeyer, C. I. (2010) 'Das Passauer 3-Ebenen-Modell. Von Ethnozentrismus zu Ethnorelativismus durch kontextualisierte interkulturelle Organisationsentwicklung', in Barmeyer, C. I. & Bolten, J. (eds.) *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung*. Sternenfels; Berlin: Wissenschaft & Praxis, pp. 31-51.
- Barmeyer, C. I. (2012a) 'Context matters: Zur Bedeutung von Rekontextualisierung für den internationalen Transfer von Personalmanagementpraktiken', in Stein, V. & Müller, S. (eds.) *Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung*. Baden-Baden: Nomos Vahlen, pp. 101-115.
- Barmeyer, C. I. (2012b) *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Barmeyer, C. I. und Davoine, E. (2011) 'Die Implementierung wertefundierter nordamerikanischer Verhaltenskodizes in deutschen und französischen Tochtergesellschaften. Eine vergleichende Fallstudie', *Zeitschrift für Personalforschung*, 1, pp. 5-27.
- Barthes, R. (1957) *Mythologies*. Paris: Éditions du Seuil.
- Barthes, R. (1970) *S / Z - essai*. 1 edn. Paris: Du Seuil / collection "tel quel".
- Baruch, S. (2008) 'Separation, Emulation and Competition Hybridization Styles of Management Cultures in Thailand, Mexico and Israel', *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), pp. 107-119.
- Becker-Ritterspach, F. A. A. (2009) *Hybridization of MNE Subsidiaries. The Automotive Sector in India*. London: Sorge.
- Beechler, S. L. und Yang, J. Z. (1994) 'The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies', *Journal of International Business Studies*, 25(3), pp. 467-491.
- Bélanger, J. und Edwards, P. (2006) 'Towards a Political Economy Framework: TNCs as National and Global Players', in Ferner, A., Quintanilla, J. & Sánchez-Runde, C. (eds.) *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 24 – 52.
- Berente, N. und Yoo, Y. (2012) 'Institutional Contradictions and Loose Coupling: Postimplementation of NASA's Enterprise Information System', *Information Systems Research*, 23(2), pp. 376–396.

- Bernstein, B. B. (1990) *Class, Codes and Control: The Structuring of Pedagogic Discourse*. New York: Routledge.
- Bernstein, B. B. (1996) *Pedagogy, Symbolic Control, and Identity: Theory, Research, Critique*. London; Washington D.C.: Taylor & Francis.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Paula, D. H. und Triandis, H. C. (2002) 'Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework', *The Academy of Management Review*, 27(2), pp. 204-221.
- Biedenbach, T. und Soumlerholma, A. (2008) 'The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: A Literature Review.', *Journal of Change Management*, 8(2), pp. 123-145.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. und Mol, M. J. (2008) 'Management Innovation', *The Academy of Management Review*, 33(4), pp. 825-845.
- Blankenburg Holm, D., Drogendijk, R., Hohenthal, J., Holm, U., Johanson, M. und Zander, I. (2009) 'The Internationalization Processes of the Multinational Corporation – a New Research Agenda', *Research on Knowledge, Innovation and Internationalization Progress in International Business Research*, 4, pp. 3-20.
- Blazejewski, S. (2006) 'Transferring Value-Infused Organizational Practices in Multinational Companies: A Conflict Perspective', in Geppert, M. & Mayer, M. (eds.) *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 63-104.
- Boer, H. und During, W. E. (2001) 'Innovation, What Innovation? A Comparison between Product, Process and Organizational Innovation', *International Journal of Technology Management*, 22, pp. 83-107.
- Bogner, A. und Menz, W. (2005) 'Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion', in Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (eds.) *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS-Verlag, pp. 33-70.
- Borchardt, A. und Göthlich, S. (2007) 'Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien', in Albers, S., Klapper, D., Konradt, U. & al., e. (eds.) *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler, pp. 33-48.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. und Di Fonzo, N. (2004) 'Uncertainty during Organizational Change: Is It All about Control?', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(3), pp. 345-365.
- Bortz, J. r. und Döring, N. (2006) *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. Reprint, 4., überarbeitete Auflage
- Bower, D. C. und Walker, D. H. T. (2007) 'Planning Knowledge For Phased Rollout Projects', *Project Management Journal*, 38(3), pp. 45-60.
- Boxenbaum, E. (2006) 'Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management', *American Behavioral Scientist*, 49(7), pp. 939-948.
- Boxenbaum, E. und Battilana, J. (2005) 'Importation as Innovation: Transposing Managerial Practices across Fields', *Strategic Organization*, 3(4), pp. 355-383.
- Boyer, R., Charron, E. und Jürgens, U. (1998) *Between Imitation and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Braa, J., Hanseth, O., Heywood, A., Woinshet, M. und Shaw, V. (2007) 'Developing Health Information Systems in Developing Countries: The Flexible Standards Strategy', *MIS Quarterly*, 31(2), pp. 381-402.
- Brannen, M. Y. (2004) 'When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness', *Academy of Management Review*, 29(4), pp. 593-616.
- Brannen, M. Y., Liker, J. k. und Fruin, W. M. (1999) 'Recontextualization and Factory-to-Factory Knowledge Transfer from Japan to the United States. The Case of NSK.', in Liker, J.K., Fruin, W.M. & Adler, P.S. (eds.) *Remade in America: Transplanting and*

- Transforming Japanese Management Systems*. New York: Oxford University Press, pp. 117-153.
- Brenner, B. (2009) *Management control in Central and Eastern European Subsidiaries*. UK: Palgrave Macmillan.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., Neath, A. und Whitby, E. (2005) 'No Going Back: A Review of the Literature on Sustaining Organizational Change.', *International Journal of Management Reviews*, 7(3), pp. 189-205.
- Buchholz, W. (1996) *Time-to-Market Management*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Burr, W. und Schmidt, X. (2014) 'Der Einsatz von Fallstudien in der betriebswirtschaftlichen Innovationsforschung', in Burr, W. (eds.) *Innovation: Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, pp. 375-413.
- Byosiere, P., Luethge, D. J., Vas, A. und Paz Salmador, M. (2010) 'Diffusion of Organisational Innovation: Knowledge Transfer through Social Networks', *International Journal of Technology Management*, 49(4), pp. 401-420.
- Caldwell, R. (2003) 'Change Leaders and Change Managers: Different or Complementary?', *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), pp. 285-293.
- Carayannis, E. G. (2012) 'Absorptive Capacity and Organizational Learning', in Seel, N.M. (ed.) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Boston; MA: Springer.
- Carey, J. M. (1998) 'Creating Global Software: A Conspectus and Review', *Interacting with Computers*, 9(4), pp. 449-465.
- Carrillo, P. (1996) 'Technology Transfer on Joint Venture Projects in Developing Countries', *Construction Management and Economics*, 14(1), pp. 45-54.
- Clemons, E., Hedman, J., Sarker, S. und Veit, D. (2013) 'Information Systems Journal Special Issue on the 'Digitisation in business Models and Entrepreneurship'', *Information Systems Journal*, 23(3), pp. 277-279.
- Cohen, W. M. und Levinthal, D. A. (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.
- Crossan, M. M. und Apaydin, M. (2010) 'A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature', *Journal of Management Studies*, 47(6), pp. 1154-1191.
- Cunningham, J. B. und Kempling, J. S. (2009) 'Implementing Change in Public Sector Organizations', *Management Decision*, 47(2), pp. 330-344.
- Czarniawska, B. und Joerges, B. (1996) 'Travels of Ideas', in Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds.) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter, pp. 13-48.
- Damanpour, F. (1987) 'The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors', *Journal of Management*, 13(4), pp. 675-688.
- Damanpour, F. (1996) 'Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models', *Management Science*, 42(5), pp. 693-716.
- Damanpour, F. und Aravind, D. (2006) 'Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants', in Hage, J., Meeus, M.T.H. & Edquist, C. (eds.) *Innovation, Science, and Institutional Change: A Research Handbook*. Oxford: OUP Oxford, pp. 38-67.
- Damanpour, F. und Evan, W. M. (1984) 'Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"', *Administrative Science Quarterly*, 29(3), pp. 392-409.
- Damanpour, F. und Gopalakrishnan, S. (2001) 'The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations', *Journal of Management Studies*, 38(1), pp. 45-65.

- Damanpour, F., Walker, R. M. und Avellaneda, C. N. (2009) 'Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations.', *Journal of Management Studies*, 46, pp. 650-675.
- de Saussure, F. (2001) *Grundlagen der allgemeinen Sprachwissenschaft*. 3 edn. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- de Saussure, F., Bally, C. und Sechehaye, A. (1916) *Cours de linguistique générale: Avec la collab. de Albert Riedlinger*. Payot: Lausanne.
- Djelic, M. (1998) 'Exporting the American Model'. Oxford: Oxford University Press.
- Dorfman, P. W. und House, R. J. (2004) 'Cultural Influences on Organizational Leadership. Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals.', in House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (eds.) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, pp. 51-73.
- Dreher, C., Fleig, J., Harnischfeger, M. und Klimmer, M. (1995) *Neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie. Bestandaufnahme, Analyse und wirtschaftliche Implikationen*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Dreher, C., Kinkel, S., Eggers, T. und Maloca, S. (2006) 'Gesamtwirtschaftlicher Innovationswettbewerb und betriebliche Innovationsfähigkeit', in Bullinger, H.-J.r. (ed.) *Fokus Innovation. Kräfte bündeln – Prozesse beschleunigen*. München; Wien: Carl Hanser.
- Duymedjian, R. und Rüling, C.-C. (2010) 'Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory', *Organization Studies*, 31(2), pp. 133-151.
- Edwards, T. (2008) 'The Transfer of Employment Practices across Borders in Multinational Companies', in Harzing, A.-W. & Ruysseveldt, J.V. (eds.) *International Human Resource Management*. 8 ed. Los Angeles: Sage, pp. 389-410.
- Eisend, M. (2014) *Metaanalyse*. München; Mehring: Hampp.
- Eisenhardt, K. M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M. und Graebner, M. E. (2007) 'Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges', *Academy of Management Journal*, 50, pp. 25-32.
- Elenkov, D. S. (1997) 'Differences and Similarities in Managerial Values between U.S. and Russian Managers: An Empirical Study', *International Studies of Management and Organisation*, 27(1), pp. 85-106.
- Elger, T. und Smith, C. (2006) 'Theorizing the Role of the International Subsidiary: Transplants, Hybrids and Branch-Plants Revisited', in Ferner, A., Quintanilla, J. & Sánchez-Runde, C. (eds.) *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 53-85.
- Ettlie, J. E. und Reza, E. M. (1992) 'Organizational Integration and Process Innovation.', *Academy of Management Journal*, 35, pp. 795-827.
- Fairclough, N. (2003) 'Political Correctness': The Politics of Culture and Language', *Discourse & Society*, 14(1), pp. 17-28.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L. und Muller-Camen, M. (2004) 'The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case Study Evidence from US MNCs in the UK', *Organisation Studies*, 25, pp. 363-391.
- Ferner, A., Edwards, T. und Tempel, A. (2012) 'Power, Institutions and the Cross-National Transfer of Employment Practices in Multinationals', *Human Relations*, 65, pp. 163-187.
- Fichter, K. (2014) 'Interaktive Innovationstheorien als alternative "Schule" der Innovationsforschung', in Burr, W. (ed.) *Innovation: Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, pp. 63-91.

- Fink, A. (2014) *Conducting Research Literature Reviews – From the Internet to Paper*. 4. Aufl. edn. Los Angeles: Sage Publications.
- Flick, U. (2007) *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fürstenau, D., Baiyere, A. und Kliewer, N. (2019) 'A Dynamic Model of Embeddedness in Digital Infrastructures', *Information Systems Research*, pp. in press.
- Fürstenau, D., Rothe, H. und Sandner, M. (2017) 'Shadow Systems, Risk, and Shifting Power Relations in Organizations', *Communications of the Association for Information Systems*, 41(1), Article 3.
- Gamble, J. (2010) 'Transferring Organizational Practices and the Dynamics of Hybridization: Japanese Retail Multinationals in China', *Journal of Management Studies*, 47(4), pp. 705-732.
- Gerpott, T. J. (2005) *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*. 2 edn. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gersch, M., Adler, H., Dreher, C. und Biedermann, A. (2014) 'Innovationen aus einer ressourcen- und kompetenzorientierten Perspektive', in Burr, W. (eds.) *Innovation: Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, pp. 163-219.
- Gertsen, M. C. und Zølner, M. (2012) 'Recontextualization of the Corporate Values of a Danish MNC in a Subsidiary in Bangalore', *Group & Organization Management*, 37(1), pp. 101-132.
- Gertsen, M. C. und Zølner, M. (2014) 'Being a 'Modern Indian' in an Offshore Centre in Bangalore: Cross-Cultural Contextualisation of Organisational Identification', *European Journal of International Management*, 8(2), pp. 179-204.
- Gerybadze, A. (2004) *Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie, Organisation und Implementierung*. München: Vahlen.
- Ghosh, A., Kato, T. und Morita, H. (2017) 'Incremental Innovation and Competitive Pressure in the Presence of Discrete Innovation', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 135, pp. 1-14.
- Ghoshal, S. und Bartlett, C. A. (1988) 'Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations', *Journal of International Business Studies*, 19(3), pp. 365-388.
- Gioia, D. A. und Chittipeddi, K. (1991) 'Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation', *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433-448.
- Gist, M. E., Schwoerer, C. und Rosen, B. (1989) 'Effects of Alternative Training Methods on Selfefficacy and Performance in Computer Software Training', *Journal of Applied Psychology*, 74(6), pp. 884-891.
- Goffin, K., Herstatt, C. und Mitchell, R. (2013) *Innovationsmanagement: Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit den Pentathlon-Prinzip*. München: Münchener Verlagsgruppe GmbH.
- Gond, J.-P. und Boxenbaum, E. (2013) 'The Glocalization of Responsible Investment: Contextualization Work in France and Québec', *Journal of Business Ethics: JOBE*. - Dordrecht: Springer, 115(4), pp. 707-712.
- Gondo, M. und Amis, J. (2013) 'Variations in Practice Adoption: the Roles of Conscious Reflection and Discourse', *Academy of Management Review*, 38(2), pp. 229-247.
- Govindaraju, R. (2012) 'Enterprise Systems Implementation Framework: An Organisational Perspective', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, pp. 473-478.
- Greenall, A. K. und Løfaldli, E. (2019) 'Translation and Adaptation as Recontextualization: The Case of The Snowman', *Adaptation*, 12(1), pp. 1-17.
- Griffith, T. L. (1998) 'Cross-Cultural and Cognitive Issues in the Implementation of New Technology: Focus on Group Support Systems and Bulgaria', *Interacting with Computers*, 9(4), pp. 431-447.

- Grønhaug, K., Hauschildt, J. und Priefer, S. (1999) 'Technology Transfer through International Joint Ventures: The Case of Gamma', *Scandinavian Journal of Management*, 15(3), pp. 307-320.
- Grossman, D. S. (2004) 'Putting Technology on the Road', *Research- Technology Management*, 47(2), pp. 41-46.
- Gruber, V. und Schlegelmilch, B. B. (2015) 'MNEs' Regional Headquarters and their CSR Agenda in the African Context', *International Marketing Review*, 32(5), pp. 576-602.
- Guillén, M. (1994) *Models of Management*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Guzman, G., Fitzgerald, J. A., Fulop, L., Hayes, K., Poropat, A., Avery, M., Campbell, S., Fisher, R., Gapp, R., Herington, C., McPhail, R. und Vecchio, N. (2015) 'How Best Practices are Copied, Transferred, or Translated between Health Care Facilities: A Conceptual Framework', *Health Care Management Review*, 40(3), pp. 193-202.
- Haddara, M. (2018) 'ERP Systems Selection in Multinational Enterprises: A Practical Guide', *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(1), pp. 43-57.
- Hadjimanolis, A. (2003) 'Tre Barriers Approach to Innovation.', in Shavinia, L.V. (ed.) *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, pp. 559-573.
- Hall, E. T. (1969) *The Hidden Dimension*. Garden City, New York: Bantam Double-day Drill Publishing Group.
- Hanseth, O. und Braa, K. (2001) 'Hunting for the Treasure at the End of the Rainbow: Standardizing Corporate IT Infrastructure', *Computer Supported Cooperative Work* 10, pp. 261-292.
- Hasan, N., Miah, S. J., Bao, Y. und Hoque, M. R. (2019) 'Factors Affecting Post-Implementation Success of Enterprise Resource Planning Systems: A Perspective of Business Process Performance', *Enterprise Information Systems*, pp. 1-28.
- Hau, E. und Aparício, M. (2008) 'Software Internationalization and Localization in Web Based ERP', *SIGDOC '08 Proceedings of the 26th Annual ACM International Conference on Design of Communication*, pp. 175-180.
- Hauschildt, J. und Salomo, S. (2011) *Innovationsmanagement*. 5. überarb., erg. und aktualisierte Aufl. edn. München: Vahlen.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences*. Beverly Hills; CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London; New York: McGrawHill.
- Hofstede, G <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (zuletzt aufgerufen am 18.10.2018).
- Holland, C. P. und Light, B. (1999) 'A Critical Success Factors Model for ERP Implementation', *IEEE Software*, 16, pp. 30-36.
- Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J. und Volberda, H. W. (2013) 'The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective', *European Management Review*, 10(1), pp. 35-50.
- Hong, J. (2012) 'Challenge' or 'Collaboration' Social Interaction and Recontextualization: McDonald's CSR report', *Critical Discourse Studies*, 9(2), pp. 149-162.
- Hopf, C. (1978) 'Die Pseudo-Exploration - Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung', *Zeitschrift für Soziologie*, 7(1), pp. 97-115.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. und Gupta, V. (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Hustad, E., Haddara, M. und Kalvenes, B. (2016) 'ERP and Organizational Misfits: An ERP Customization Journey', *Procedia Computer Science*, 100, pp. 429-439.
- Ijose, O. (2009) 'Culture and the Adoption of Practices: An Assessment of the U.S. Automotive Manufacturing Sector', *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2, pp. 1-16.

- Jacobs, R. L. (2002) 'Institutionalizing Organizational Change through Cascade Training', *Journal of European Industrial Training*, 26(2-4), pp. 177-182.
- Jansen, K. J. (2004) 'From Persistence to Pursuit: A Longitudinal Examination of Momentum during the Early Stages of Strategic Change', *Organization Science*, 15(3), pp. 276-294.
- Jaussaud, J. und Schaaper, J. (2006) 'Control Mechanisms of their Subsidiaries by Multinational Firms: A Multidimensional Perspective', *Journal of International Management*, 12(1), pp. 23-45.
- Jones, P., Beynon-Davies, P. und Greaves, M. (2003) 'Enterprise Competencies for Effective Information Systems and Information Management: A Quantitative and Qualitative Study of the SME Sector within Wales', *Business Information Review*, 20(3), pp. 168-174.
- Jörn, A. (1973) *Linguistik und Übersetzung*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Kano, N. (1995) *Developing International Software for Windows 95 and Windows NT*. W.A.: Microsoft Press Redmond.
- Karasti, H. und Blomberg, J. (2018) 'Studying Infrastructuring Ethnographically', *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 27(2), pp. 233-265.
- King, W. R. und Sethi, V. (1999) 'An Empirical Assessment of the Organization of Transnational Information Systems.', *Journal of Management Information Systems*, 19(4), pp. 7-28.
- Kirner, E., Dreher, C. und Maloca, S. (2006) 'Möglichkeiten zur Innovationsbeschleunigung aus Sicht der Unternehmen', in Bullinger, H.-J.r. (ed.) *Fokus Innovation. Kräfte bündeln – Prozesse beschleunigen*. München; Wien: Carl Hanser.
- Klein, K. J. und Sorra, J. S. (1996) 'The Challenge of Innovation Implementation', *Academy of Management Review*, 21(4), pp. 1055-1080.
- Kobi, J.-M. (1996) *Management des Wandels: Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung*. Stuttgart: Haupt.
- Kobozeva, I. M. (2000) *Linguistische Semantik*. Moskow: Editorial URSS.<sup>25</sup>
- Köppel, P. (2007) *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face-Kooperation*. Potsdam: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kostova, T. (1999) 'Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective', *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 308-324.
- Kostova, T. und Roth, K. (2002) 'Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects', *Academy of Management Journal*, 45(1), pp. 215-233.
- Kotter, J. P. (1995) 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail', *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59-67.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2007) 'Leading Change: Why Transformation Efforts Fail', *Harvard Business Review*, 85(1), pp. 96-103.
- Kristeva, J. (1980) *Desire in Language: A Semiotic Approach to Literature and Art*. New York: Columbia University Press.
- Kruse, J. (2015) *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. Grundlagentexte Methoden*. 2. überarbeitete und ergänzte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2014a) *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2014b) *Qualitative Text Analysis. A Guide to Methods, Practice & Using Software*. Thousand Oaks, CA: Sage.

<sup>25</sup> Кобозева, И. М. (2000) *Лингвистическая семантика*. Москва: Эдиториал УРСС (Rus.)

- Kuznetsov, A. und Kuznetsova, O. (2014) 'Building Professional Discourse in Emerging Markets: Language, Context and the Challenge of Sensemaking', *Journal of International Business Studies*, 45(5), pp. 583-599.
- Lamnek, S. (2010) *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Lauder, W., Reynolds, W. und Angus, N. (1999) 'Transfer of Knowledge and Skills: Some Implications for Nursing and Nurse Education', *Nurse Education Today*, 19(6), pp. 480-487.
- Lehmann, H. und Gallupe, B. (2005) 'Information Systems for Multinational Enterprises— Some Factors at Work in Their Design and Implementation', *Journal of International Management*, 11(2), pp. 163-186.
- Leonardi, P. M. (2011) 'When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies', *MIS Quarterly*, 35(1), pp. 147-168.
- Lewin, K. (1947) 'Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change', *Human Relations*, 1(1), pp. 5-41.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Liebhart, U. und Mödritscher, G. J. (2013) 'Widerstand und Innovation', in Krause, D.E. (ed.) *Kreativität, Innovation, Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, pp. 321-336.
- Light, B. (2005) 'Going Beyond 'Misfit' as a Reason for ERP Package Customisation', *Computers in Industry*, 56(6), pp. 606-619.
- Linell, P. (1998) 'Discourse across Boundaries: On Recontextualizations and the Blending of Voices in Professional Discourse', *Text - Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse*, 18(2), pp. 143-158.
- Liu, X., Gao, L., Lu, J. und Wei, Y. (2015) 'The Role of Highly Skilled Migrants in the Process of Inter-Firm Knowledge Transfer across Borders', *Journal of World Business*, 50(1), pp. 56-68.
- Maier, F. (1995) *Die Integration wissens- und modellbasierter Konzepte zur Entscheidungsunterstützung im Innovationsmanagement*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Makarchenko, M. und Lopatin, D. (2008) 'Vergleichende Analyse der Organisationskultur eines russischen und eines argentinischen Unternehmen: Antworten und Fragen', *Elektronische wissenschaftliche Zeitschrift Wirtschaft und ökologisches Management*, 2, pp. 1-19.<sup>26</sup>
- Malaurent, J. und Avison, D. (2015) 'From an Apparent Failure to a Success Story: ERP in China—Post Implementation', *International Journal of Information Management*, 35(5), pp. 643-646.
- Malaurent, J. und Avison, D. (2016) 'Reconciling Global and Local Needs: A Canonical Action Research Project to Deal with Workarounds', *Information Systems Journal*, 26(3), pp. 227-257.
- Mannheim, K. (1980) *Strukturen des Denkens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Manrodt, K. B. und Vitasek, K. (2004) 'Global Process Standardization: A Case Study', *Journal of Business Logistics*, 25(1), pp. 1-23.
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J. und Deng, Z. (2016) 'Information Technology Resource, Knowledge Management Capability, and Competitive Advantage: The Moderating Role of Resource Commitment', *International Journal of Information Management*, 36(6), pp. 1062-1074.

---

<sup>26</sup> Макаренченко, М. и Лопатин, Д. (2008) 'Сравнительный анализ организационной культуры российского и аргентинского предприятий: ответы и вопросы.', *Электронный научный журнал Экономика и экологический менеджмент*, 2. (Rus.)

- Marbert, V. A., Soni, A. und Venkataramanan, M. A. (2000) 'Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms.', *Production and Inventory Management Journal*, 41(2), pp. 52–58.
- Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D. und Tanis, C. (2000) 'Learning from Adopters' Experiences with ERP: Problems Encountered and Success Achieved', *Journal of Information Technology*, 15, pp. 245-265.
- Marx, K. (2017) 'Rekontextualisierung von Hate Speech als Aneignungs- und Positionierungsverfahren in Sozialen Medien', *Aptum*, 13(2), pp. 132-147.
- Mayring, P. (2010) 'Qualitative Inhaltsanalyse', in Mey, G. N. & Mruck, K. (eds.) *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 601-613.
- Mayring, P. (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Mearidi, G. und Tóth, A. (2006) 'Who is Hybridizing What? Insights on MNCs' Employment Practices in Central Europe', in Ferner, A., Quintanilla, J. & Sánchez-Runde, C. (eds.) *Multinationals, Institutions and the Construction of Transnational Practices*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 155-183.
- Meeus, M. T. H. und Edquist, C. (2006) 'Introduction to Part I: Product and Process Innovation', in Hage, J., Meeus, M.T.H. & Edquist, C. (eds.) *Innovation, Science, and Institutional Change: A Research Handbook*. Oxford: OUP Oxford, pp. 23-37.
- Mellewigt, T. (1995) *Konzernorganisation und Konzernführung: eine empirische Untersuchung börsennotierter Konzerne*. Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Meuser, M. und Nagel, U. (2005) 'Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion', in Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (eds.) *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden: VS-Verlag, pp. 71-94.
- Miles, M. B. und Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2. ed. edn. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. und Saldaña, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Los Angeles; California: Sage.
- Mintzberg, H. und Quinn, J. B. (1991) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mirow, C., Hölzle, K. und Gemünden, H. G. (2007) 'Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren', *Journal für Betriebswirtschaft*, 57(2), pp. 101-134.
- Misoch, S. (2015) *Qualitative Interviews*. Berlin; München; Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- Montazemi, A. R., Pittaway, J. J., Qahri Saremi, H. und Wei, Y. (2012) 'Factors of Stickiness in Transfers of Know-How between MNC Units', *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(1), pp. 31-57.
- Moore, F. (2015) 'An Unsuitable Job for a Woman: A 'Native Category' Approach to Gender, Diversity and Cross-Cultural Management', *International Journal of Human Resource Management*, 26(2), pp. 216-230.
- Mowday, R. T. und Sutton, R. I. (1993) 'Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts', *Annual Review of Psychology*, 44, pp. 195-229.
- Müller, C. (2004) *Der Transfer von Managementpraktiken und –techniken aus Deutschland in die USA und nach Japan*. München; Mering: Rainer Hampp.
- Nakhle, S. F. (2011) *The Transfer of Human Resource Practices from American and European Multinational Companies to their Lebanese Subsidiaries: A Study of the Host-Country Effects and of the Standardization- Adaptation Dilemma*. Doctoral degree in Economics and Social Sciences, University of Fribourg (Switzerland).

- Nelissen, P. und van Selm, M. (2008) 'Surviving Organizational Change: How Management Communication Helps Balance Mixed Feelings', *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 306-318.
- OECD/Eurostat (2005) *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris: OECD Publishing.
- Parry, G., De Bock, R. und White, G. R. T. (2015) 'Global Information System Implementation: A Study of Strategic and Cultural Challenges and Enablers in a DMNC', *Strategic Change*, 24(5), pp. 447-462.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks; CA: Sage.
- Paul, J., Paul, B.-D. und Mike, G. (2003) 'Enterprise Competencies for Effective Information Systems and Information Management: A Quantitative and Qualitative Study of the SME Sector within Wales', *Business Information Review*, 20(3), pp. 168-174.
- Peltokorpi, V. und Vaara, E. (2012) 'Language Policies and Practices in Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Recontextualization Perspective', *Journal Of International Business Studies*, 43(9), pp. 808-833.
- Penrod, J. I. und Harbor, A. F. (1998) 'Building a Client-Focused IT Organization.', *Campus-Wide Information Systems*, 15(3), pp. 91-102.
- Perlmutter, H. (1969) 'The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation', *Columbia Journal of World Business*, 4, pp. 9-18.
- Pisano, G. (1996) *The Development Factory* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pohl, A. (1996) *Leapfrogging bei technologischen Innovationen : ein Erklärungsansatz auf Basis der Theorie des wahrgenommenen Risikos*. Wiesbaden: Gabler.
- Pollock, N. und Williams, R. (2009) *Software and Organisations: The Biography of the Enterprise-Wide System or How SAP Conquered the World*. Routledge Studies in Technology, Work and Organisations London; New York: Routledge.
- Pollock, N., Williams, R. und D'Adderio, L. (2007) 'Global Software and Its Provenance: Generification Work in the Production of Organizational Software Packages', *Social Studies of Science*, 37(2), pp. 254-280.
- Pratt, M. G. (2009) 'From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research', *Academy of Management Journal*, 52(2), pp. 856-862.
- Prior, D. D., Keränen, J. und Koskelab, S. (2018) 'Sensemaking, Sensegiving and Absorptive Capacity in Complex Procurements', *Journal of Business Research*, 88, pp. 79-90.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations*. 5. ed., Free Press Trade Paperback. New York; etc.: Free Press.
- Ross, J. W. und Vitale, M. R. (2000) 'The ERP Revolution: Surviving vs. Thriving', *Information Systems Frontiers*, 2(2), pp. 233-241.
- Russwurm, S. (2013) 'Software: Die Zukunft der Industrie', in Sandler, U. (ed.) *Industrie 4.0. Beherrschung der industriellen Komplexität mit SysLM*. Berlin, Heidelberg Springer-Verlag, pp. 21-36.
- Rustemeyer, R. (1992) *Praktisch-methodische Schritte der Inhaltsanalyse*. Münster: Aschendorff.
- Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M. und Mardani, A. (2019) 'The Impact of Enterprise Risk Management on Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology', *Computer Standards & Interfaces*, 63, pp. 67-82.
- Sahlin-Andersson, K. (1996) 'Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields.', in Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds.) *Translating Organizational Change*. Berlin: de Gruyter, pp. 69-92.
- Sahlin-Andersson, K. und Engwall, L. (2002) *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources*. Stanford, CA: Stanford Business Books.

- Saka, A. (2004) 'The Cross-National Diffusion of Work Systems: Translation of Japanese Operations in the UK', *Organization Studies*, 25(2), pp. 209-228.
- Sakhdari, K. (2016) 'Absorptive Capacity: Review and Research Agenda', *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 3(1), pp. 34-50.
- Saldaña, J. (2009) *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage.
- Sarangi, S. (1998) 'Rethinking Recontextualization in Professional Discourse Studies: An Epilogue', *Text - Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse*, 18(2), pp. 301-318.
- Scheffler, E. (2005) *Konzernmanagement: betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernführungspraxis*. 2 edn. München: Vahlen.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scheuer, J. (2001) 'Recontextualization and Communicative Styles in Job Interviews', *Discourse Studies: An Interdisciplinary Journal for the Study of Text and Talk*, 3(2), pp. 223-48.
- Schmalen, H. (1996) 'Die Rolle der Innovationseigenschaften als Determinanten im Adoptionsverhalten', *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48(9), pp. 816-836.
- Scholz, C. und Stein, V. (2013) *Interkulturelle Wettbewerbsstrategien*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schotter, A. und Beamish, P. W. (2011) 'Intra-Organisational Turbulences in Multinational Corporations', in Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (eds.) *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*. New York: Cambridge University Press, pp. 191-231.
- Schreier, M. (2012) *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage.
- Schütze, F. (1983) 'Biografieforschung und narratives Interview', *Neue Praxis*, 3, pp. 283-293.
- Scott, J. E. und Vessey, I. (2002) 'Managing Risks in Enterprise Systems Implementations', *Communications of the ACM*, 45(4), pp. 74-81.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. und Silverman, D. (2004) *Qualitative Research Practice*. Thousand Oaks; C.A.: Sage.
- Self, D. R., Armenakis, A. A. und Schraeder, M. (2007) 'Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions.', *Journal of Change Management*, 7(2), pp. 211-229.
- Sendler, U. (2013) 'Industrie 4.0– Beherrschung der industriellen 1 Komplexität mit SysLM (Systems Lifecycle Management)', in Sendler, U. (ed.) *Industrie 4.0. Beherrschung der industriellen Komplexität mit SysLM*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, pp. 1-20.
- Sheu, C., Chae, B. und Yang, C. (2004) 'National Differences and ERP Implementation: Issues and Challenges', *Omega*, 32, pp. 361–371.
- Sheu, C., Yen, H. R. und Krumwiede, D. (2003) 'The Effect of National Differences on Multinational ERP Implementation: An Exploratory Study', *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(6), pp. 641-657.
- Shimoni, B. (2011) 'The Representation of Cultures in International and Cross Cultural Management: Hybridizations of Management Cultures in Thailand and Israel', *Journal of International Management*, 17(1), pp. 30-41.
- Sidorko, P. E. (2008) 'Transforming Library and Higher Education Support Services: Can Change Models Help?', *Library Management*, 29(4/5), pp. 307-318.
- Søderberg, A.-M. (2006) 'Narrative Interviewing and Narrative Analysis in a Study of a Cross-Border Merger', *Management International Review*, 46(4), pp. 397-416.

- Søderberg, A.-M. (2015) 'Recontextualising a Strategic Concept within a Globalising Company: A Case Study on Carlsberg's 'Winning Behaviours' Strategy', *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), pp. 231-257.
- Soh, C., Kien, S. S. und Tay-Yap, J. (2000) 'Enterprise Resource Planning: Cultural Fits and Misfits: is ERP a Universal Solution?', *Commun. ACM*, 43(4), pp. 47-51.
- Spee, A. P. und Jarzabkowski, P. (2011) 'Strategic Planning as Communicative Process', *Organization Studies*, 32(9), pp. 1217-1245.
- Star, S. L. und Ruhleder, K. (1996) 'Steps Toward an Ecology of Infrastructure: Design and Access for Large Information Spaces', *Information Systems Research*, 7(1), pp. 111-134.
- Strong, D. M. und Volkoff, O. (2010) 'Understanding Organization—Enterprise System Fit: A Path to Theorizing the Information Technology Artifact', *MIS Quarterly*, 34(4), pp. 731-756.
- Sumner, M. 'ERP Project Retrospectives—55 Enterprise Systems: Evaluating Project Success, Lessons Learned, and Business Outcomes', *MWAIS 2018*.
- Sun, H., Ni, W. und Lam, R. (2015) 'A Step-by-Step Performance Assessment and Improvement Method for ERP Implementation: Action Case Studies in Chinese Companies', *Computers in Industry*, 68(Supplement C), pp. 40-52.
- Sydow, J. r. (2001) 'Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen: Implikationen für das strategische Management', in Ortmann, G. & Sydow, J. (eds.) *Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen*. Wiesbaden, pp. 269-296.
- Szulanski, G. (2000) 'The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp. 9-27.
- Szulanski, G. und Jensen, R. J. (2006) 'Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer', *Strategic Management Journal*, 27(10), pp. 937-957.
- Tatsumoto, H., Ogawa, K. und Shintaku, J. (2011) 'Strategic Standardization: Platform Business and the Effect on International Division of Labor', *Annals of Business Administrative Science*, 10, pp. 13-26.
- Tavassoli, S. und Karlsson, C. (2015) 'Persistence of Various Types of Innovation Analyzed and Explained', *Research Policy*, 44, pp. 1887-1901.
- Taylor, S., Beechler, S. und Napier, N. (1996) 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management', *Academy of Management Review*, 21(4), pp. 959-985.
- Teece, D. J. (2014) 'A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise.', *Journal of International Business Studies*, 45, pp. 8-37.
- Tempel, A. (2002) 'Multinational Companies, Institutional Environments and the Diffusion of Industrial Relations Practices', in Geppert, M., Matten, D. & Williams, K. (eds.) *Challenges for European Management in a European Context*. London: Palgrave. S., pp. 143-164.
- Tempel, A. und Walgenbach, P. (2012) 'Subsidiary Managers and the Transfer of Human Resource Practices in Multinational Companies – Institutional Work at the Intersection of Multiple Institutional Frameworks', *Schmalenbach Business Review*, 64(3), pp. 230-247.
- Tempel, A., Edwards, T., Ferner, A., Muller-Camen, M., Wächter, H. (2006) 'Subsidiary Responses to Institutional Duality: Collective Representation Practices of US Multinationals in Britain and Germany', *Human Relations*, 59(11), pp. 1543-1570..
- Theisen, M. R. (2000) *Der Konzern: betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*. 2 edn. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Thomas, P. (2003) 'The Recontextualization of Management: A Discourse-Based Approach to Analysing the Development of Management Thinking', *Journal of Management Studies*, 40(4), pp. 775-801.
- Thornton, P. H. und Ocasio, W. (2008) 'Institutional Logics', in Sahlin-Andersson, K., Greenwood, R., Oliver, C. & Suddaby, R. (eds.) *Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, pp. 99-129.
- Tidd, J., Bessant, J. und Pavitt, K. (2001) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 2 edn. Chichester u.a.: John Wiley & Sons
- Tilson, D., Lyytinen, K. und Sørensen, C. (2010) 'Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda', *Information Systems Research*, 21(4), pp. 748–759.
- Totterdell, P., Leach, D., Birdi, K., Clegg, C. und Wall, T. (2002) 'An Investigation of the Contents and Consequences of Major Organizational Innovations', *International Journal of Innovation Management*, 06(04), pp. 343-368.
- Värlander, S., Hinds, P., Thomason, B., Pearce, B. M. und Altman, H. (2016) 'Enacting a Constellation of Logics: How Transferred Practices Are Recontextualized in a Global Organization', *The Academy of Management Discoveries: AMD*, pp. 79-107.
- Veugelers, R. und Cassiman, B. (2004) 'Foreign Subsidiaries as a Channel of International Technology Diffusion: Some Direct Firm Level Evidence from Belgium', *European Economic Review*, 48, pp. 455-476.
- Wächter, H. und Peters, R. (2004) *Personalpolitik amerikanischer Unternehmen in Europa*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Walgenbach, P. (2014) 'Organisation und Innovation', in Burr, W. (ed.) *Innovation: Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, pp. 92-116.
- Weiber, R. (1992) *Diffusion von Telekommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. und Obstfeld, D. (2005) 'Organizing and the Process of Sensemaking', *Organization Science*, 16(4), pp. 409-421.
- Wenzel, M., Schmidt, T. und Fürstenau, D. 'The Path Biography Methodology: Analyzing Self-Reinforcing Mechanisms on Technical and Organizational Levels', *ICIS 2015 Proceedings*.
- Williams, C. (2011) 'Subsidiary Manager Socio-Political Interaction: The Impact of Host Country Culture', in Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (eds.) *Politics and Power in the Multinational Corporation. The Role of Institutions, Interests and Identities*. New York: Cambridge university press, pp. 283-315.
- Witte, E. (1973) *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*. Göttingen: Schwartz.
- Wood, T. und Caldas, M. P. (2001) 'Reductionism and Complex Thinking during ERP Implementations.', *Business Process Management*, 7(5), pp. 387–393.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. 1. print. edn. Los Angeles; u.a.: Sage.
- Yin, R. K. (2011) *Qualitative Research from Start to Finish*. New York; London: The Guilford Press.
- Yu, J. und Zaheer, S. (2010) 'Building a Process Model of Local Adaptation of Practices: A Study of Six Sigma Implementation in Korean and US Firms', *Journal of International Business Studies: JIBS*, 41(3), pp. 475-499.
- Yu, T. und Wu, N. (2009) 'A Review of Theories on Transnational Transfer of HR Practice within Multinationals', *International Journal of Business and Management*, 4(5), pp. 121-127.
- Zaidman, N. und Brock, D. M. (2009) 'Knowledge Transfer Within Multinationals and Their Foreign Subsidiaries. A Culture-Context Approach.', *Group & Organization Management Decision*, 34(3), pp. 297-329.

- Zaltman, G., Duncan, R. und Holbek, J. (1984) *Innovations & Organizations*. Malabar: Fla.: R.E. Krieger Pub. Co.
- Zeitlin, J. und Herrigel, G. (2000) *Americanization and Its Limits*. Oxford: Oxford University Press.
- Zhang, M. J. und Lado, A. A. (2001) 'Information Systems and Competitive Advantage: A Competency-Based View', *Technovation*, 21(3), pp. 147-156.
- Zotter, K.-A. (2003) 'Modelle der Innovations- und Technologiemanagements', in Strebel, H. (ed.) *Innovations- und Technologiemanagement*. 2 ed. Wien: Böhlau Verlag, pp. 49-91.

## Anhang

### I. Datenmaterial aus Befragungen im Konzern A

Interview Nr.	Gesprächs-partner	Datum	Dauer	Art	Aufzeichnung	Transkript verschickt	Zusätzliche Fragen verschickt	Rückkommentare erhalten
2	A1	17.08.2017	00:44:19	telefonisch	JA	NEIN	NEIN	-
3	A2	25.08.2017	01:09:57	telefonisch	JA	JA	JA	JA
8	A2	10.11.2017	00:09:03	telefonisch	JA	NEIN	JA	JA
10	A3	26.11.2017	01:20:39	telefonisch	JA	JA	JA	JA
16	A4	18.12.2017	00:36:17	telefonisch	JA	JA	JA	JA

Quelle: Eigene Darstellung

### II. Datenmaterial aus Befragungen im Konzern B

Interview Nr.	Gesprächs-partner	Datum	Dauer	Art	Aufzeichnung	Transkript verschickt	Zusätzliche Fragen verschickt	Rückkommentare erhalten
1	B1	14.07.2017	00:47:13	telefonisch	JA	JA	NEIN	-
6	B2	13.10.2017	00:53:55	telefonisch	JA	JA	JA	NEIN
7	B3	27.10.2017	01:07:31	telefonisch	JA	JA	JA	NEIN
12	B4	12.12.2017	01:30:00	persönlich	NEIN	-	-	-
15	B5	18.12.2017	00:26:17	telefonisch	JA	JA	JA	NEIN
19	B6	09.01.2018	00:26:41	telefonisch	JA	JA	JA	JA
21	B7	17.01.2017	00:57:29	telefonisch	JA	JA	JA	JA
23	B8	09.02.2018	00:32:58	telefonisch	JA	JA	NEIN	-
25	B8	16.02.2018	01:00:00	telefonisch	JA	JA	JA	NEIN

Quelle: Eigene Darstellung

### III. Datenmaterial aus Befragungen im Netzwerk C

Interview Nr.	Gesprächspartner	Datum	Dauer	Art	Aufzeichnung	Transkript verschickt	Zusätzliche Fragen verschickt	Rückkommentare erhalten
4	C1	31.08.2017	00:45:09	telefonisch	JA	JA	NEIN	-
9	C2	23.11.2017	01:20:23	telefonisch	JA	JA	JA	JA
11	C3	05.12.2017	01:07:14	persönlich	JA	JA	NEIN	-
13	C4	13.12.2017	00:35:56	telefonisch	JA	JA	JA	NEIN
14	C5	15.12.2017	00:36:42	persönlich	JA	JA	NEIN	-
17	C6	20.12.2017	00:40:48	telefonisch	JA	JA	NEIN	-
18	C5	08.01.2018	00:54:07	persönlich	JA	JA	NEIN	-
20	C7	12.01.2018	01:06:15	telefonisch	JA	JA	JA	JA
22	C8	19.01.2017	00:45:08	telefonisch	JA	NEIN	NEIN	NEIN
24	C9	14.02.2018	00:46:42	persönlich	JA	JA	JA	JA

Quelle: Eigene Darstellung

### IV. Funktionen und Verantwortlichkeiten der Interviewpartner

Konzern A	Konzern B	Netzwerk C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktor</li> <li>• Projektleiter</li> <li>• Analyst (Lokaler Verantwortlicher für Implementierung)</li> <li>• Chefeinkäufer (Lokaler Verantwortlicher für Implementierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFO (zwei Personen)</li> <li>• COO im betroffenen Fachbereich (Projektleiter)</li> <li>• Leiter Globaler Prozessmanagement</li> <li>• Prozessmanager</li> <li>• Projektmitglied</li> <li>• Lokaler Kontextkoordinator</li> <li>• Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CIO (zwei Personen)</li> <li>• Director (International, Projektleiter)</li> <li>• Director (Regionaler Koordinator)</li> <li>• Senior Manager (interne Softwareentwicklung)</li> <li>• Manager (Internationale Koordination und lokale Implementierung)</li> <li>• Leitender Architekt (lokale Entwicklungen)</li> <li>• Projektmitglied (internationale Softwareentwicklung)</li> <li>• Manager (Nutzer)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

## V. Interviewleitfaden

	Frage	Nachfragen	Antwort	Kommentar
<b>1</b>	<b>Eisbrecherfrage</b>			
<b>1.1</b>	Wie geht es Ihnen denn heute?			
<b>1.2</b>	Wie ist das Wetter bei Ihnen heute?			
<b>1.3</b>	Einleitung in das Thema			
	<p>Viele multinational agierende Unternehmen stehen regelmäßig vor der Herausforderung, zentral konzipierte technische Prozessinnovationen (z. B. Informationssysteme) in ihren internationalen Niederlassungen umzusetzen. Hieran anknüpfend untersuche ich im Rahmen einer Dissertation <b>Rekontextualisierung von technischen Prozessinnovationen bei internen internationalen Transferprozessen</b> in multinationalen Unternehmen und ihre Auswirkung auf den Erfolg der Implementierung. Ziel dieser Arbeit ist eine <b>Analyse der hierbei auftretenden Herausforderungen und Probleme sowie der umgesetzten Lösungsansätze</b>.</p> <p>Wie besprochen möchte ich gerne ein Interview zu diesem Thema mit Ihnen durchführen. Das Interview wird aufgenommen und nachträglich transkribiert. Sind Sie damit einverstanden?</p> <p>Dann mache ich das Aufnahmegerät an.</p> <p>Soll das Interview anonymisiert werden?</p>			
<b>2</b>	<b>Personenbezogene bzw. unternehmensbezogene Daten</b>			
<b>2.1</b>	Datum, Ort			
<b>2.2</b>	Name, Vorname			
<b>2.3</b>	Nationalität			
<b>2.4</b>	Geschlecht			
<b>2.5</b>	Wad ist ihr höchster Berufsbildungsabschluss?			
<b>2.6</b>	Alter	Verraten Sie mir ihr Geburtsjahr?/5 Jahre Schritte		
<b>2.7</b>	Position im Unternehmen			
	Seit			
<b>2.7.1</b>	Position im Transfer-Projekt (Zuständigkeit)			
<b>2.8</b>	Erfahrung in anderen multinationalen Unternehmen vorhanden?			
<b>3</b>	<b>Transfer von der Innovation</b>			

3.1.1	Erzählen Sie bitte, was für eine Innovation transferiert wurde, was man sich darunter vorstellen kann?			
3.1.2	Und was sind die Ziele dieser Innovation/ dieses Prozesses?			
3.2	Wie ist Ihre Tätigkeit beim Unternehmen mit dieser Prozessinnovation verbunden?			
3.3.1	In welche Länder sollte diese Innovation transferiert werden und warum? (Mutterunternehmen/ International)	4.2.2 Welche strategische Bedeutung hat das Tochterunternehmen/ die Töchterunternehmen/ lokale Unternehmen für das MNU?		
		5.3.1 (1/4) Wie gut sind die Beziehungen zu dem Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen? Hat es den Transferprozess beeinflusst?	(1/4)	In welchen Transferphasen?
		4.1 Wie hilft die Innovation, die Unternehmensziele vom Tochterunternehmen/lokalen Unternehmen zu erreichen? Warum? Warum nicht?		
		5.4.1 Gab es einen ähnlichen Prozess im Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen bereits? War er besser bzw. schlechter? Warum ist dieser neue Prozess notwendig?		
3.3.2	Warum wurde der Innovationsprozess in Ihres Unternehmen transferiert? (lokales Unternehmen) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Können Sie sich daran erinnern, ob Sie das Motiv des Mutterunternehmens vom Anfang an genauso eingeschätzt haben?</li> <li>- Wann hat Ihre Einschätzung sich verändert?</li> </ul>	4.1 Wie hilft der neue Prozess Ihre Unternehmensziele zu erreichen? Warum? Warum nicht?		
		5.4.2 Wie schätzen Sie diesen Prozess ein? Ist es notwendig für Ihr Unternehmen? Wie hatten Sie die gleichen Ziele früher erreicht? Waren diese Prozesse besser bzw. schlechter? (Ergebnisse)		
3.3.3	Warum haben Sie die Innovation implementiert?	4.2.1 Welche Strategische Bedeutung hat Ihr Unternehmen für das MNU?		
		5.3.2 (1/4) Wie gut sind die Beziehungen zu dem Mutterunternehmen/ International? (Commitment, Vertrauen, Identifizierung mit dem Mutterunternehmen) Hatte es eine Rolle bei dem Transferprozess gespielt?	(1/4)	In welchen Transferphasen?
		5.3.4 Fühlt sich Ihr Unternehmen als Teil eines großen Unternehmens, das mit dem Mutterkonzern/ International stark verbunden ist, oder betrachtet es sich eher als ein eigenes Unternehmen an sich?		
		5.3.5 Sind Sie der Meinung, dass das Mutterunternehmen/ International fair Ihnen gegenüber agiert und Ihre Interessen berücksichtigt?		
		5.3.6 Setzt sich das Mutterunternehmen / International für den Erfolg Ihres Unternehmens ein Ihrer Meinung nach?		

3.4	Wer war für den Transfer bzw. die Implementierung der Innovation zuständig? Wie ist die Person vorgegangen?	4.3 (1/2) Welche Maßnahmen auf der organisationalen Ebene wurden für eine erfolgreiche Implementierung des Prozesses durchgeführt? (Mitarbeitertrainings, Workshops, Besuch vom Unternehmen) - Wann? (Transferphase) - Wer hat organisiert? (Sensegiving?)	(1/2)	Gab es bestimmte Sensegiving-Maßnahmen?
3.5	Wie verlief die Vorbereitung zu dem Transferprozess (also noch vor der endgültigen Entscheidung zu transferieren)?	5.1 War das der erste Transferprozess? Waren frühere Erfahrungen hilfreich? Warum?		In welchen Transferphasen?
		5.3.1 (2/4) Wie gut sind die Beziehungen zu dem Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen? Hat es den Transferprozess beeinflusst?	(2/4)	In welchen Transferphasen?
		5.3.3 (1/3) Gibt es engen Austausch und regelmäßigen Kontakt zwischen den Mitarbeitern von Mutter/ International - und Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen?	(1/3)	
3.6.1	Wie ist der Transferprozess/ die Transferprozesse (in unterschiedliche Länder) verlaufen?	4.3 (2/2) Welche Maßnahmen auf der organisationalen Ebene wurden für eine erfolgreiche Implementierung des Prozesses durchgeführt? (Mitarbeitertrainings, Workshops, Besuch vom Unternehmen) - Wann? (Transferphase) - Wer hat organisiert? (Sensegiving?)	(2/2)	In welchen Transferphasen?
		5.2.1 Wie hoch war die Bereitschaft vom Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen die Innovation zu implementieren? Warum? <i>Hat es sich im Verlauf des Transferprozesses geändert?</i>		
		5.3.1 (3/4) Wie gut sind die Beziehungen zu dem Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen? Hat es den Transferprozess beeinflusst?	(3/4)	In welchen Transferphasen?
		5.3.3 (2/3) Gibt es engen Austausch und regelmäßigen Kontakt zwischen den Mitarbeitern von Mutter/ International - und Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen?	(2/3)	
		5.5 (1/3) Wie wurde der Prozess von den Mitarbeitern angenommen?	(1/3)	
		6.1 (1/3) Inwieweit haben gesetzliche Rahmenbedingungen den Prozess behindert oder unterstützt? Bei Problemen: - Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Initiierung/ Implementierung/ Anlaufzeit/ Integration) - Wie haben Sie es gelöst?	(1/3)	

		<p><b>6.2</b> (1/3) Ist der transferierte Prozess kulturell in Ihrem Land / Empfängerland akzeptabel? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Initiierung/ Implementierung/ Anlaufzeit/ Integration)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(1/3)	
		<p><b>6.3</b> (1/3) Haben kulturelle Unterschiede eine Rolle beim Transferprozess gespielt? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Initiierung/ Implementierung/ Anlaufzeit/ Integration)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(1/3)	
		<p><b>6.4</b> (1/3) Wie sinnvoll ist der neue Prozess angesichts der Situation auf dem lokalen Markt (Arbeitsmarkt, etc....) in Ihrem Land / Empfängerland sinnvoll? – je nach dem Innovationsprozess</p>	(1/3)	
<b>3.6.2</b>	Wie verlief der Transferprozess in ihr Unternehmen?	<p><b>4.3</b> (2/2) Welche Maßnahmen auf der organisationalen Ebene wurden für eine erfolgreiche Implementierung des Prozesses durchgeführt? (Mitarbeitertrainings, Workshops, Besuch vom Unternehmen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann? (Initiierung /Implementierung /Anlaufzeit /Integration)</li> <li>- Wer hat organisiert? (Sensegiving?)</li> </ul>	(2/2)	<p>Initiierung (Entscheidung zu transferieren)/ Implementierung (Erster Tag der Anwendung)/ Anlaufzeit Zufriedenheit mit der Leistung/ Integration</p>
		<p><b>5.2.2</b> Wie hoch war die Bereitschaft und Wille des Tochterunternehmens die transferierten Innovationen zu übernehmen? Warum? <i>Hat es sich im Verlauf des Transferprozesses geändert?</i></p>		
		<p><b>5.3.2</b> (3/4) Wie gut sind die Beziehungen zu dem Mutterunternehmen/ International? (Commitment, Vertrauen, Identifizierung mit dem Mutterunternehmen) Hatte es eine Rolle bei dem Transferprozess gespielt?</p>	(3/4)	<p>In welchen Transferphasen? (Initiierung/ Implementierung/ Anlaufzeit/ Integration)</p>
		<p><b>5.3.3</b> (2/3) Gibt es engen Austausch und regelmäßigen Kontakt zwischen den Mitarbeitern von Mutter/ International - und Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen?</p>	(2/3)	
		<p><b>5.5</b> (1/3) Wie wurde der Prozess von den Mitarbeitern angenommen?</p>	(1/3)	

		<p><b>6.1</b> (1/3) Inwieweit haben gesetzliche Rahmenbedingungen den Prozess behindert oder unterstützt? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(1/3)	
		<p><b>6.2</b> (1/3) Ist der transferierte Prozess kulturell in Ihrem Land / Empfängerland akzeptabel? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(1/3)	
		<p><b>6.3</b> (1/3) Haben kulturelle Unterschiede eine Rolle beim Transferprozess gespielt? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(1/3)	
		<p><b>6.4</b> (1/3) Wie sinnvoll ist der neue Prozess angesichts der Situation auf dem lokalen Markt (Arbeitsmarkt, etc....) in Ihrem Land / Empfängerland sinnvoll? –</p>	(1/3)	
<b>3.7</b>	<p>Gab es besondere Herausforderungen und Probleme bei dem Transferprozess?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche und wann?</li> <li>- Was war der Grund dafür?</li> <li>- Wie wurden sie gelöst?</li> </ul>	<p><b>4.4</b> Wie gut passt das neue Prozess zum dem Unternehmen und der Arbeitsweise? (<i>Wie gut ist der neue Prozess mit den bereits im Ihrem Unternehmen existierenden Systemen und Routinen, Arbeitsweise, Organisationskultur kompatibel?</i>) Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>		
		<p><b>5.5</b> (2/3) Wie wurde der Prozess von den Mitarbeitern angenommen?</p>	(2/3)	
		<p><b>5.6</b> (1/2) Sofern in anderssprachigen Ländern: Haben die sprachlichen Unterschiede die Kommunikation zwischen den Unternehmen erschwert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In welchen Transferphasen?</li> </ul>	(1/2)	

		<p><b>6.1</b> (2/3) Inwieweit haben gesetzliche Rahmenbedingungen den Prozess behindert oder unterstützt? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(2/3)	
		<p><b>6.2</b> (2/3) Ist der transferierte Prozess kulturell in Ihrem Land / Empfängerland akzeptabel? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(2/3)	
		<p><b>6.3</b> (2/3) Haben kulturelle Unterschiede eine Rolle beim Transferprozess gespielt? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(2/3)	
		<p><b>6.4</b> (2/3) Wie sinnvoll ist der neue Prozess angesichts der Situation auf dem lokalen Markt (Arbeitsmarkt, etc....) in Ihrem Land / Empfängerland sinnvoll? – <i>je nach dem Innovationsprozess</i></p>	(2/3)	
<b>3.8</b>	Was ist besonders gut/ schlecht gelaufen? Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe dafür?	<p><b>5.3.1</b> (4/4) Wie gut sind die Beziehungen zu dem Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen? Hat es den Transferprozess beeinflusst?</p>	(4/4)	<i>In welchen Transferphasen?</i>
		<p><b>5.3.3</b> (3/3) Gibt es engen Austausch und regelmäßigen Kontakt zwischen den Mitarbeitern von Mutter/ International - und Tochterunternehmen/ lokalen Unternehmen?</p>	(3/3)	
		<p><b>5.5</b> (3/3) Wie wurde der Prozess von den Mitarbeitern angenommen?</p>	(3/3)	
		<p><b>5.6</b> (2/2) Sofern in anderssprachigen Ländern: Haben die sprachlichen Unterschiede die Kommunikation zwischen den Unternehmen erschwert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In welchen Transferphasen?</li> </ul>	(2/2)	

		<p><b>6.1</b> (3/3) Inwieweit haben gesetzliche Rahmenbedingungen den Prozess behindert oder unterstützt? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(3/3)	
		<p><b>6.2</b> (3/3) Ist der transferierte Prozess kulturell in Ihrem Land / Empfängerland akzeptabel? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(3/3)	
		<p><b>6.3</b> (3/3) Haben kulturelle Unterschiede eine Rolle beim Transferprozess gespielt? Bei Problemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann wurde es bemerkbar? Bzw. Wann haben Sie es festgestellt? (Transferphase)</li> <li>- Wie haben Sie es gelöst?</li> </ul>	(3/3)	
		<p><b>6.4</b> (3/3) Wie sinnvoll ist der neue Prozess angesichts der Situation auf dem lokalen Markt (Arbeitsmarkt, etc....) in Ihrem Land / Empfängerland sinnvoll? – <i>je nach dem Innovationsprozess</i></p>	(3/3)	
<b>3.9</b>	Sind Sie mit den Ergebnissen des Transferprozesses zufrieden? Warum?			<i>Nachfragen nach Ergebnisdimensionen (Abhängig von den Zielen – 3.1.2)</i>
<b>7</b>	<b>Weiteres</b>			
7.1	Jetzt haben wir einiges besprochen, gibt es von Ihnen etwas, das bisher im Interview nicht zur Sprache gekommen ist, was Ihnen aber wichtig ist?			
7.2	Weitere empfohlene Interviewpartner			

Legende:

Quelle: Eigene Darstellung

Fragen für Mutterkonzern/ Internationale Einheit

Fragen für Konzerntochter / Mitglied des Unternehmungsnetzwerks

## VI. Kodierleitfaden

Kategorie	Subkategorie	Code	Subcode
Ebene	Makro-Ebene	Lokale Politik	
		Nationale Kultur	Machtdistanz
			Individualismus
			Maskulinität
			Unsicherheitsvermeidung
			Durch Kultur bedingte Verhaltensweisen
		Regulative Lage	Internationale Anforderungen
			Steuerliches System
			Lokale Gesetzgebung
		Lokale Marktsituation	Lokale Marktprozesse und Infrastruktur
			Arbeitsmarkt
			Innovationsgrad
			Wirtschaftskrise bzw. positive Entwicklung
			Externe Partner
	Internationale Beziehungen		
	Normativ (Werte, Annahmen)		
	Kognitiv (geteiltes Wissen, Wahrnehmung)		
	Geografie/ Zeitliche Zone		
	Meso-Ebene	Unabhängigkeit	
		Expertise	
		Kosten- und Zeitaufwand	
		Konzernweite Nützlichkeit/ Notwendigkeit	
		Frühere Erfahrungen (organisationale Ebene)	
		Bereits vorhandene Prozesse mit gleichem Ziel	
		Keine zeitlichen Kapazitäten	
		Unternehmenskultur	Verhaltensweisen
			Werte
Beziehung zur Umwelt			
Empfinden vom Zeit und Raum			
Soziale Beziehungen			
Politischer Fit		Soziale Handlungen	
	Dezentralisierte Verantwortungen		
	Vorgabe der Zentrale		

			Verfügbarkeit der wichtigen Ressourcen
			Strategische Wichtigkeit des Konzernunternehmens
			Interesse der lokalen Führungskräfte
			Betriebsrat und Gewerkschaften
		Strukturelle Eigenschaften	Komplexität
			Größe (Number of User/ Komplexität)
			Alter
			Gründungsart
		Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen, Arbeit	
		Zeitliche Effizienz der Arbeitsprozesse (mit der Innovation)	
		Steigerung der Effizienz der Innovation	
		Technische Kompatibilität	Daten
		Funktionalitäten	
		Output	
		Kompatibilität mit vorhandenen Systemen	
	Technische Probleme		
	Komplexität des Transfers		
	Führungsstil		
	Mikro-Ebene	Zufriedenheit	
		Feedback bottom up	
		Nutzerfreundlichkeit	
	Mitarbeiter	Offenheit	
		Alter	
		Akzeptanz der Innovation	
	Beziehung Mutter-Tochterunternehmen	Commitment	
		Vertrauen	
		Identifikation mit dem Mutterunternehmen	
	Frühere Erfahrungen (persönliche Ebene)		
Wahrnehmung	Sensemaking		
	Sensegiving		
Wissensbarriere	Fachlich inkorrekte Beratung wegen Unwissen		
	Sprachbarriere		
	Fähigkeitsbarriere		
Motivationsbarriere	Fachlich inkorrekte Beratung aus Unwille		

			Einschätzung der Innovation als Gefahr für den Status Quo
			Unwille sich mit dem Neuen auseinanderzusetzen
			Ziele von Mitarbeitern und Organisation
		Kommunikation	Art der Kommunikation
			Fehlende oder nicht ausreichende Kommunikation
			Interaktionsbarriere
		Merkmale des Adoptionsobjektes	Relativer Vorteil
			Komplexität
			Erprobbarkeit
			Sichtbarkeit
		Lernfähigkeit	
<b>Transferphase</b>	1 - Entscheidung international einzuführen		
	2 – Anschaffung		
	3 - Initiierung eines Transfers		
	4 - Implementierung	4.1 - Primäre Vorbereitung	
		4.1 - Primäre Vorbereitung	
	5 - Verwendung und Wartung	5.1 – Anlaufzeit	
		5.2 – Integration	
	6 – Weiterentwicklung		
	7 – Abschaffung		
<b>Anpassung nach Land</b>	Arabische Länder		
	Amerikas	USA	
		Lateinamerika	
		Kanada	
	Afrika		
	Asien-Pazifik	Australien	
		Malaysia	
		Vietnam	
		Japan	
		China	
		Indonesien	
	EMEA	Osteuropa	Ungarn

			Kasachstan	
			Russland	
			Tschechien	
			Polen	
			CIS ohne Russland	
		Westeuropa	Italien	
			Spanien	
			Finnland	
			Dänemark	
			Irland	
			Niederlande	
			Frankreich	
			Deutschland	
			Deutschland	
			Österreich	
			Schweiz	
			Belgien	
			Großbritannien	
		Indien		
<b>Rekontextualisierung</b>	Verzögerung der Implementierung			
	IR	IR-E (Änderung des begleitenden Prozesses)		
		IR-A (keine Rekontextualisierung)	IR-A1 (Keine Rekontextualisierung - Übernahme der Innovation)	
			IR-A2 (Keine Rekontextualisierung - Ablehnung der Innovation)	
		IR-B (Nachgestellte Rekontextualisierung)		
		IR-C (Rekontextualisierung der Ausführung)	IR-C1 (anderes System)	
			IR-C2 (Filterung - Verzicht auf Eigenschaften)	
			IR-C5 Änderung des begleitenden Prozesses	
		IR-C4 (Zuschneiden)		
		IR-D (Radikale Rekontextualisierung)		
	OR	OR-E (Keine Rekontextualisierung)	OR-E1 (Übernahme der Innovation)	
			OR-E2 (Ablehnung der Innovation)	
		OR-F (Struktur)		
OR-G (Prozess)		OR-G1 (Prozess)		

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- OR-G1-1 (Einwicklung zusätzlicher Prozesse)</li> <li>- OR-G1-2 (Änderung bestehender Prozesse)</li> </ul>
			OR-G2 (Workaround) <ul style="list-style-type: none"> <li>- OR-G2-1 (Workaround - Änderung in Daten)</li> <li>- OR-G2-2 (Workaround - Änderungen in Prozessen)</li> <li>- OR-G2-3 (Workaround - Parallelsystem)</li> </ul>
	Institutionelle Rekontextualisierung		

Legende:

- induktiv abgeleitete Codes
- aus der Literatur abgeleitete Codes

Quelle: Eigene Darstellung

## VII. Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern A (mit Zitaten)

Ursache der Rekontextualisierung		3	4.1	4.2
Ebene	Einflussfaktor	Initiierung eines Transfers	Implementierung	
			Primäre Vorbereitung	Finale Vorbereitung
Makro	Lokale Gesetzgebung			<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p>CZE: „[...] maybe next week, we will be already using it, but I do not know, if we will start it before Christmas or not, it is also discussed the year. Because starting something new before Christmas, maybe it is not a good idea.“ (A4_70_00:15:59)</p>
Meso	Politischer Fit – Vorgabe der Zentrale		<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung: (Verwendung anderer Daten)</b></p> <p>CZE: „Yes, we will be using the our old, let’s say, old system, for prediction, because we have to use it, it is absolutely necessary for our delivery chain, and people, who are setting the data in this old system now will be also using the, let’s say, new prediction data from Germany.“ (A4_56_00:11:48)</p>	<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (Änderung bestehender Prozesse)</b></p> <p>UK: „So, basically again, you know, we had to determine, that, you know, to a certain extend this spot optimization is already happening in the UK, but it is based on a so called typical price forecast curve. But this, you know, the guys just demonstrated that, you know, if you get a price forecast, then, you know, all you need to do is try to shift to your load maybe half an hour or an hour plus minus, so, it is not something new, that this guys will have to do, it is very simply about fine-tuning what they are doing already.“ (A3_48_00:45:39)</p>
Meso	Kosten- und Zeitaufwand	<p><b>Keine Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p>„Weil wir die Knöpfe und so weiter in dem Tool [nicht übersetzten lassen haben], das hätte auch nochmal ein paar Tausend Euro gekostet, das anzupassen. Dann haben wir gesagt, hier, zack, lassen wir es jetzt halt auf Deutsch, die müssen zwei Knöpfe drücken, kriegen sie grad so hin, nicht? Irgendwie Import und dann Export oder was, das ist doch ziemlich international fast.“ (A2_79_00-44-07)</p>		
Makro	Lokale Marktsituation	<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)</b></p> <p>„[...] das zeigt dann zwar nicht alle Funktionalitäten, wie in Deutschland, aber das ermöglicht zumindest den Kollegen ihren Werk erstmal die Spotpreisprognose zu nehmen und das daraufhin seine Day/Sales Planung zu machen, sozusagen, in der Testumgebung [...] [Das Tool ist] nicht verknüpft mit irgendwie einem Bestellvorgang an der Börse oder so, aber er [Mitarbeiter] kann zumindest sehen, ah, da droht vielleicht morgen Gefahr in der späten Abendstunde, da [...] reißen die Preise total aus oder so, also versuche ich doch das zu verhindern und unsere Mühlen genau um diesen hohen Preis rumlaufen zu lassen, sozusagen.“ (A2_29_00:12:29)</p> <p>„[...] da aber jedes Land in Europa eine eigene Regression hat hinsichtlich zum Beispiel Datenaustauschformate von den Netzbetreiber, nicht? Also die kriegen ja unsere Lastgangsdaten, unsere tatsächliche Verbräuche, kriegen die von Netzbetreibern in einem speziellen Format [...] und das zum Beispiel in Polen schon oder in Belgien ganz anderes, also [...] da gibt es ganz andere Schnittstellen und ganz andere Austauschformate, deswegen wäre es</p>	<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Anpassung des begleitenden Prozesses- Anpassung des Prozesses)</b></p> <p>UK: „[...] we noticed, that in Germany the work pattern, [...] apparently the requirement for the, you know, communication between the German [XXX - art of biomaterials] plant and the German electricity supplier is somewhat different from what is required here in the UK. [...] So, basically in Germany once the forecast is in the morning and once the site management decides, whether they can act on it or not, whether they can shift the work pattern according to the price forecast, they will have to send a confirmation to their electricity supplier and they have to send there expected load shift, the consumption pattern as well. It is actually slightly different in the UK, we also have to communicate our forecast consumption pattern to our supplier, but we can not do it for the same day. [...] In the UK, [...] for example, tomorrow, if I want to upload a consumption forecast, I can only upload it for</p>	

		<p>unverhältnismäßiger Aufwand gewesen, sozusagen, dieses Tool in seiner Gänze den anderen Ländern bereit zu stellen. Ganz abgesehen davon, dass sie sowieso ja alle irgendwie ein anderes System haben, meistens so dass sie die Spotbestellungen so dann tatsächlich durchführen, nicht? Also haben wir gesagt, ok, bevor wir da die große Lösung machen und dann vielleicht doch ein paar Tausend Euro versenken und das alles ewig viel Zeit dauert und so weiter, machen wir die Lösung quick und dirty, wir machen das, sozusagen, so ein offline Ding mehr oder weniger, das heißt, nur die Funktionalität kann hier zeigt die Preise, zeigt dir Lastgang und dann mit der Simulation, was passiert im Preis, wenn ich die Stunden so und so verschiebe. [...] und das [...] konnten wir [...] innerhalb von, ich sag mal, einer Woche bereitstellen, und so eine andere Lösung, so eine Komplettlösung hätte wahrscheinlich eher ein Jahr gedauert oder so.“ (A2_31_00:13:31)</p>	<p>day plus two. [...] we in the UK just have to make sure, that the site management follows that pattern, it does not have to communicate it to the supplier. Ultimately, what they need to do in the UK is give a weekly forecast, [...] it is not really specified on which day, so, that the sites are usually doing is someone on Saturday or Sunday, when they have time, uploads the week ahead forecast on to the supplier's website.“ (A3_30_00:16:42)</p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Rekontextualisierung des begleitenden Prozesses - Anpassung der Daten)</b></p> <p><b>UK:</b> „[...] And then again, we noticed the, you know, a slight difference between the UK and German markets. As far as I understand, in Germany the forecast this price forecast is based on hourly, where in the UK right now the product, that we are using with regard to the, you know, electricity contract for the plants, is currently based on a half hourly price index. [...] We needed to know again, whether they can provide a half hourly price index as well or just an hourly price index. As far as I understand, they can provide both.“ (A3_26_00:12:11)</p>	
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen, Arbeitsroutinen	<p><b>Keine Rekontextualisierung (Mögliche Ablehnung der Innovation)</b></p> <p>„Ja, wenn mir jetzt einer darstellen kann, zum Beispiel, dass die Preisspreizung in seinem Land wirklich viel zu gering ist, dass es irgendwie einen signifikanten Vorteil bietet, nicht? Das wäre extra Arbeit für fast keinen Vorteil, ja, warum wollte ich machen, wäre unlogisch, nicht? Oder wenn einer mir glaubhaft darstellen kann, dass die vielleicht sogar schon sowas machen, weiß man ja nicht, das schon immer gemacht haben, oder so, kann auch sein, [...] oder wenn einer vielleicht auch sagen kann, hör zu, in unseren Werken ist, die sind so Land unter und die Auslastung ist so gut, geht fast nicht, ja gut, dann ist es halt so, nicht? Dann kann ich auch nichts machen.“ (A2_59_00:31:55)</p>	<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Anwendung eines anderen Systems)</b></p> <p><b>CZE:</b> „Yes, we will be using the our old, let's say, old system, for prediction, because we have to use it, it is absolutely necessary for our delivery chain, and people, who are setting the data in this old system now will be also using the, let's say, new prediction data from Germany.“ (A4_56_00:11:48)</p> <p>„Because as I mentioned before, in Czech Republic we use our Czech special prediction software for whole our portfolio, not only two [XXX] plants, but 30 [...] plants, so, [...] if we do it like in Germany, we still lost a lot of time, we have to fill the data in one system, after that in the second system, after that [...] to the first system, so, we are trying to find the way, how to use the important things from the group System and how to implement it at our system. And I think, now we have to do it.“ (A4_54_00:10:42)</p>	
<b>Mikro</b>	Wissensbarriere: Sprachbarriere		<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung durch Workaround: Einführung eines parallelen Systems</b></p>	

			<p><b>CZE:</b> „I made some [...], the prediction data are at some Excel sheet, and I added some tool, that enable to see the curve of the prices, it calculate a whole sum of the spending money for day consumption [...].“ (A4_88_00:20:41)</p> <p>“[...] if you have to use the German tool in German, it will be difficult for people, because they do not understand exactly, what every step is doing, so, if some, for example, they clicked badly and have to change something, it could be a problem for them.” (A4_136_00:30:57)</p> <p>„I made some [...], the prediction data are at some Excel sheet, and I added some tool, that enable to see the curve of the prices, it calculate a whole sum of the spending money for day consumption [...].“ (A4-88-00:20:41)</p> <p>„[...] the Excel is also in English, but as you know, using Excel in English is not so difficult. Because people speaks English at our plants. They are also used to [...] English language.“ (A4_134_00:30:28)</p>	
<b>Meso</b>	Keine zeitliche Kapazitäten		<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p><b>UK:</b> „And then we were actually doing something else at the moment, so, we thought, ok, that is fine, that is great, let us look into it when the time comes, so, we actually decided, that, you know, this year was actually the time, when we finished, what we were doing earlier, it was a different project, and then we decided that once that project is finished let us look into it. So, basically there was like almost like a 6 months delay in starting the implementation of this project [...]“ (A3_20_00:05:28)</p>	
<b>Meso</b>	Technische Probleme		<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p><b>CZE:</b> „We wanted to implement it also in the spring this year, as we had some IT issues and system was not reliable, so, we have to delayed it until now, but last week fortunately the program has been running without any problem, so, the question is, when we start it, but we want to start it at, we have two [XXX] plant in Czech Republic. We want to start it at the same time.“ (A4_64_00:14:12)</p>	

Legende:



induktiv abgeleitete Einflussfaktoren



aus der Literatur abgeleitete Einflussfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung

## VIII. Rekontextualisierung beim Transferprozess im Konzern B (mit Zitaten)

Ursache der Rekontextualisierung		3	4.1	5.1	5.2	6
Ebene	Einflussfaktor	Initiierung eines Transfers	Implementierung	Verwendung und Wartung		Weiterentwicklung
			Primäre Vorbereitung	Anlaufphase	Integration	
<b>Makro</b>	Lokale Marktsituation: Externer Partner	<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)</b></p> <p>„Well, it depends whether the travel can be eventually implemented, if the interest of [Company B] of having the travel there is enough that the functionality would be made available in that country. For instance, if the flights are not in the [XXX – Travel agency], which is the source data base of flights, then it is probably not possible to do it even later. Until this would have changed. Which is not in [Company B] kind of control or hands to change it.“ (B8_63_00:20:52)“</p>				
<b>Makro/ Meso</b>	Arbeitsrecht (Gewerkschaften, Betriebsrat)		<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Übersetzung)</b></p> <p>DE: „We have [RKT] in German. Because of the requirements from the local work counsel [...]“ (B7_70_00:17:56).</p>	<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p>DE: „Ja, gut, der Betriebsrat hat natürlich immer das Thema der Mitarbeiterkontrolle im Hintergrund. [...]Und dann eben ist auch immer wieder die Frage eben, was investiert man in die Veränderung, wie viel Zeit lässt man den Mitarbeitern, die Veränderung mitzumachen, solche Themen sind es vor allem.“ (B6_78_00:16:40) „[...] die Übergangsfrist in Deutschland war länger als in den anderen Ländern, also nicht drei Monate, sondern, weiß ich nicht, ein längerer Zeitraum.“ (B6_80_00:17:35)</p>		

Meso	Politischer Fit – Vorgabe der Zentrale		<p style="text-align: center;"><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (Änderung bestehender Prozesse)</b></p> <p>IND: „You know, that period analyzing some policies what we had internally in the company, because we had kind of despaired, we had like 3 or 4 companies in India, we kind of have different policies amongst them. One of the things [RKT] needs is for you to be on one kind of the policies, we had to spend sometimes with stakeholders in the business in India to kind of align different expense policies and stuff like that as well.“ (B2_33_00:10:14)</p> <p>„Also in Indien natürlich, [...] da gab es eben auch Probleme, weil die verschieden Landesgesellschaften [...] die verschiedenen Regelungen hatten, und das [...] haben wir gesagt, nein, es gibt nur eine Regelung, einigt euch, das war ein relativ großer Hickhack, aber es war notwendig, dass man da die Sachen gleich regelt.“ (B6_76_00:15:55)</p> <p style="text-align: center;"><b>Strukturbezogene Rekontextualisierung</b></p> <p>IND: „Because they also have very specific requirements and because what was established there, we had like a person there, in the past, who handled all this (thinly) topics, but this person will no longer work, so, it was like a specific situation, that the combine with the fact, we have very specific requirements as well.“ (B7_56_00:14:10)</p>			
------	---	--	--	--	--	--

<b>Makro</b>	Lokale Marktsituation		<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b></p> <p><b>IND:</b> „There was another around when people do multiple trips to different locations, I think, there was some limiting factors, that we did not had, and also it is quite possible in India, that you actually do a day trip for work and then you, on the same day you actually travel to a third city. And for whatever reason, you know, the tool was not, I think, the standards functionality was not accept that [...] you needed to have travelled to third place on the second day could not have happened on the first day, which, you know, it is not necessarily true in the country like India.“ (B2_45_00:18:26)</p>			
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozesses, Strukturen und Arbeitsroutinen		<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p><b>RU:</b> „Und CIS Region war halt in einer Welle und zusammen mit anderen Ländern und da war halt auch der Projekt Plan, dass gleichzeitige Implementierung ist, also gleichzeitiges Planning und dann roll out und go live. Das einzige ist, mit Russland gab es dann halt Verzögerung dadurch, dass man lokalisieren musste. So, dass sich da dann der Go live verzögert hat und in die nächste Welle verschoben wurde und nicht in der ursprünglich geplanten stattgefunden hat.“ (B3_30_00:03:23) „[...] [Das liegt daran], dass eben in der Regel zum einen in Russland deutlich höherer Administrationsaufwand, sprich, was ich eben gesagt habe, Sprache,</p>			<p><b>Innovationsbezogene Rekontextualisierung</b></p> <p>„Then there are changes to a policy, that, you know, some country have adjustment to their travel policy, so, this needs to be reflected.“ (B8(2)_62_00:31:55</p>
<b>Makro</b>	Lokale Gesetzgebung		<p>„[...] [Das liegt daran], dass eben in der Regel zum einen in Russland deutlich höherer Administrationsaufwand, sprich, was ich eben gesagt habe, Sprache,</p>			

			Dokumentation des Programms, vielleicht auch den Mitarbeitern das einfach nur zu erklären und nahezubringen, sich an etwas Neuen zu gewöhnen, es dauert alles ein bisschen länger in Russland.“ (B5_37_00:06:04)			
<b>Meso</b>	Steigerung der Effizienz der Innovation					<b>Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung)</b> „[...] the [RKT] is also living tool, so it is being developed, so, there are new functionalities [...] or current functionalities are adjusted, so, we are looking, if the adjustment is to better or to worse or what is the effect on us, so, this is happening as well.“ (B8(2)_62_00:31:55)
<b>Mikro</b>	Nutzerfreundlichkeit		<b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b> “I think, there was some future simplification of the process, [...] because users [...] had a feedback as far as how it is meeting the daily life, you know, how to react, [...] how to deal with ability of users to claim, claim expend, claim cost [...], to do correct cost objects of the company, so, that accounting was right or staff like that. So, there were basically another initiatives launched to simplify the set up for end users, so, that it is easier for them to use it.“ (B8_43_00:08:00)			
<b>Mikro</b>	Fähigkeitsbarriere		<b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b> „My experience is, that we did not have so many changes based on testing results. So, yes, I would say, that few cases, and something that, in the example, that I saw, [...] it should be a			
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozesses,					

	Strukturen und Arbeitsroutinen		<p>message to prevent the employee to claim [...] [something] in that country. And during testing we saw, that was possible to claim it. This expense type in the testing environment. So, like minor adjustments.“ (B7_98_00:28:18)</p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung)</b></p> <p><b>IND:</b> „Naja, also beispielsweise hat man in Indien einen bestimmten Budgetkontrollmechanismus eingeführt für Reisen [...] und Reiseabrechnungen, die der Mitarbeiter im Rahmen seiner persönlichen Weiterentwicklung hat. Das gibt es so nirgendwo anders in der Art und Weise oder gab es nirgendwo anders in der Art und Weise und das ist natürlich etwas, da haben wir schon lange diskutieren müssen, bis wir da zu einem Weg nach vorne gefunden haben, wie wir da zu einem gemeinsamen Nenner und Kompromiss kommen.“ (B1_124_00:27:00) „Wir konnten uns zu dem Standard einigen, der da heißt, dass im Prinzip gewisse Informationen in der Art und Weise zur Verfügung gestellt werden aus den Geschäfts- oder aus der Marktregion der Gesellschaft, die dann mit einem spezifischen Report entsprechend unterstützt werden und somit die Transparenz, die, fand, die da notwendig gewesen ist.“ (B1_128_00:27:49) „Ne das war jetzt wirklich ein sehr ganz spezifischer lokaler Prozess, [...] der war davor sehr, sehr kompliziert noch zusätzlich</p>			
<b>Meso</b>	Größe des Unternehmens, Anzahl der Mitarbeiter	<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)</b></p> <p>“In Ländern in denen die Anzahl der Reisenden besonders gering ist wurde auf die Implementierung verzichtet e.g. Kenya, Croatia, Kazakhanstan, Serbia, Puerto Rico, Venezuela, Nigeria, ...” (E-Mail vom 9.03.2018)</p>				

			<p>aber am Ende des Tages in der Essenz, weil es endlich einfach nur der Wunsch gibt, entsprechende Transparenz darüber, wenn nicht schon Budgets für ein Themengebiet wie Weiterentwicklung des Mitarbeiters zur Verfügung stelle, dass ich da das auch entsprechend nachverfolgen und kontrollieren kann.“ (B1_130_00:28:29)</p>			
			<p><b>Keine innovationsbezogene Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p><b>CIS außer Russland:</b> „[...] für die Region, die anderen Länder, die in der Region noch sind war es nicht nötig, einfach mal auch weil der Umfang von den Ländern nicht so groß ist wie Russland. Also dass man bestimmte Prozesse so beibehalten konnte, weil es einfach nur nicht so viele Mitarbeiter betrifft. Also da wäre Kosten-Nutzen irgendwas anzupassen wäre nicht gerechtfertigt gewesen [...]“ (B3_32_00:04:11)</p>			
			<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (Workaround)</b></p> <p><b>CIS:</b> „Sie hatten nicht die Issues einfach, weil bei denen auch die gesetzliche Regelung einmal ein bisschen anders ist, und teilweise haben wir den auch, dadurch, dass es schon mit dem vorherigen Tool nicht automatisch diese ganzen mandatory documents hatten, haben wir es auch in dem neuen Reisekostentool belassen, dass es manuell machen müssen. Weil das wieder Kosten-Nutzen, das sind wenig User. Also das sind</p>			
<b>Makro</b>	Lokale Gesetzgebung				<p><b>Innovationsbezogene Rekontextualisierung</b></p> <p>„[...] as we have recent big change in tax law in India GST, [...] about three months ago, and rolled out GST in India, so that had impact on the product as well. So, that is needed certain</p>	<p><b>Innovationsbezogene Rekontextualisierung</b></p> <p>„Well, you have changes, [...] the tool is never finished, never closed, right? So, you have changes, which are coming from changes in the regulations [...]. So, these are changes, which are happening like continuously or yes, you know,</p>

			<p>teilweise unter zehn Mitarbeiter.“ (B3_202_00:55_15)</p>		<p>localization for everyone us included.“ (B2_89_00:49:18)</p>	<p>every half a year or every year there are changes to mileage rates, embracement rates and staff like that, so, this is ongoing.” (B8(2)_62_00:31:55)</p>
			<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden, Anpassung des begleitenden Prozesses)</b></p> <p><b>IND:</b> „To the most part the policies are guided by a global travel policy, there are some pieces, that are governed by local statute, so, for instance, in many other places in the world you can just possibly do everything digitally in [RKT] and you would be fine, you never needed to do anything in the physical world. Indian statutory law requires you to keep every expense document, not just the travels, but any expense that the company is gonna claim for the period of 7 years, you need to maintain that in a physical form. [RKT] does not provide for that, not [...] physical standard process underlying [RKT] in the travelling expense world of [Company B], but, you know, does not contemplate the need to keep the physical trail of document. [...]“ (B2_47_00:21:40)</p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Anpassung des begleitenden Prozesses)</b></p> <p><b>RU:</b> „[...] auch beim Prozess haben wir zum Beispiel jetzt gemerkt, [...] also wir müssen ja auch die Originaldokumente einsammeln, also die Leute machen zwar diese ganzen Report s online im System, aber wir brauchen trotzdem von denen eine Originale, also von diesen</p>			

			<p>mandatory travel documents gleichzeitig auch die ganzen Quittungen, die brauchen wir im Original, die müssen wir halt aufbewahren für die Steuerbehörden, für ein Paar andere Behörden glaube ich sogar auch noch. Und wir haben halt ein Prozess, wie wir kontrollieren, dass die Mitarbeiter auch wirklich uns die Originale angeben [...]. Deswegen haben wir ein Prozess implementiert, dass sie die abgeben müssen und es wird auch im System getrackt sozusagen und ein Mitarbeiter ist halt zuständig für dieses Tracking. Also die geben es ab, man kann es sich so vorstellen, es ist ein Barcode oben drauf auf den Dokumenten, Mitarbeiterin kontrolliert alles, sind die Originale da und sendet den Barcode dann, wenn alles gut ist, nimmt den Barcode reader, klickt und im System ist es sozusagen das Signal, alles ist ok. Und so können wir halt nachverfolgen, wenn jemand irgendwas uns nicht submitted hat., (B3_124_00:34:46)</p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b></p> <p><b>RU:</b> „[...] bevor es auf dem russischen Server auch gespielt werden durfte, und auch offiziell angeboten wurde, und auch von uns verwendet durfte, musste man gewisse Zertifizierungsanforderungen erfüllen, wie es aber auch ähnlich in anderen Ländern der Welt wäre. Also die Daten müssen zum Beispiel lokal gespeichert werden, und so weiter, und so fort. Die Daten müssen in einer gewissen Weise verschlüsselt werden, das muss</p>		
--	--	--	---	--	--

			dann vom russischen Kommunikationsministerium zertifiziert werden.“ (B5_108_00:23:17)			
<b>Meso</b>	Keine zeitliche Kapazitäten		<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p>„[...] da waren mehrere Länder, wo wir eben verschieben mussten, weil sie nicht ready waren oder weil sie eben sagten, [...] wir müssen etwas testen, oder wir müssen erst was anderes machen.“ (B6_94_00:23:05)</p> <p>„Oder eben aufgrund der Bitte des Landes, die sagten, wir sind da nicht fertig oder jetzt ist Quartalabschluss oder irgendwas bitte nicht. Und oder Jahresabschluss, und da zerstört bitte meine Prozesse nicht erstmal, sondern schiebt es bitte doch lieber in das nächste Jahr, oder sowas. Es kam schon vor. Es ist auch wichtig, dass man da adaptiv vorgeht.“ (B6_96_00:23:29)</p>			
<b>Meso</b>	Komplexität des Transfers	<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)</b></p> <p><b>RU, IND:</b> „Was jetzt noch eine Änderung ist, beziehungsweise ein Abweichen von globalen Standards, ist, dass wir momentan bisher in Russland eben nur die Abrechnung machen, nicht aber die Buchung, das ist im Moment noch nicht vorgesehen für Russland.“ (B5_51_00:10:52)</p> <p>„So wie ich es verstanden habe, auch weil es noch zu komplex ist und sich noch nicht abbilden lässt, und wird dann, glaube ich, erst innerhalb des nächsten Jahres ausgerollt werden sollen, was</p>				

		auch die Buchung angeht.“ (B5_53_00:11:14)				
<b>Meso</b>	Kosten- und Zeitaufwand		<p><b>Keine Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p><b>RU:</b> „Eine Änderung, die wir angefragt haben, weil sie bis jetzt ein Bisschen so work around ist, die wurde dann global abgelehnt, weil bis jetzt es einfach nur wir angefragt haben und dann so keine, man müsste halt zusätzlich entwickeln.“ (B3_160_00:43:39)  „Es ist halt nicht das ideale, es funktioniert auch, aber es beinhaltet ein bisschen manuelle Arbeit, und wir wollten es halt automatisch haben, es hätte aber zusätzliche Entwicklung, und bis jetzt ist es sozusagen, der Business case hätte sich nicht gerechnet. Also Kosten-Nutzen, ist halt immer eine Kosten-Nutzen Frage.“  (B3_168_00:44:38)  „Hätte es die ganze Welt gebraucht, wäre es was anderes.“  (B3_170_00:45:07)</p> <p><b>Mögliche keine Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p>„[...] meistens sind das Themengebiete, die ganz einfach sehr spezifisch sind, sehr lokal sind, ja, und vielleicht gewisse Gewohnheiten widerspiegeln, die aber nicht auf ein gesamtes Unternehmen bzw. auf die gesamte Welt spiegelbar sind. Ja, also bei denen es eben kein Wert macht oder keinen Sinn macht, diese Besonderheit abzudecken oder zu entwickeln, weil sie sonst keiner andere wirklich nutzen kann,</p>			
<b>Meso</b>	Konzernweite Nützlichkeit/ Relevanz					

			davon nicht profitieren würde. Das haben wird dann beispielsweise abgelehnt.“ (B1_84_00:16:39)			
<b>Makro</b>	Lokale Gesetzgebung		<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (Workaround)</b></p> <p><b>SRB:</b> „Yes, [...] we agreed about an work around. So, the employees will get the regular [claim] [...] for the international trips, and for the local trips they should claim it in a different expense report. So, we can see differently days or at least in a different report.“ (B7_38_00:09:17)</p> <p>„It is a legal requirement, exactly.“ (B7_34_00:08:55)</p> <p><b>RU:</b> „[...] also ich erinnere mich, eins der größten Probleme war, dass eben global und das Tool dann generell als Standard eine andere Logik hat, was die Umrechnung von Fremdwährung in Rubel angeht, weil das generell einfach global gemacht wird, in dem Report im System freigegeben wird, dann wird das entsprechende Datum genommen, oder ich bin mir nicht ganz sicher, wenn der Report eingegeben wird. In Russland ist es aber so, dass der Wechselkurs genommen wird vom Tag der Genehmigung des Managers, und das hat natürlich zu gewissen Problemen geführt, dass man das nicht automatisieren konnte, sondern der Mitarbeiter muss jetzt manuell dann diesen Kurs nachtragen. Das war theoretisch meine Entscheidung, aber de facto hat man mir gesagt, gibt es dafür keine lokale Lösung und wird es auch nicht geben und lässt sich nicht lösen, daher mussten wir es dann so</p>			

			<p>akzeptieren, ja? Also ich hätte jetzt quasi die Möglichkeit gehabt zu sagen ich eskaliere das jetzt aufs globale Ebene und mache da einen riesen Topf auf, und im Endeffekt haben wir es dann aber so akzeptiert, wie es war.“ (B5_39_00:06:33)</p>			
			<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Übersetzung)</b></p> <p><b>RU:</b> „Das Tool, genau, das Tool ist auf Russisch und, also es war alles auf Englisch und wurde dann aber auch übersetzt ins Russische.“ (B3_88_00:22:58)  “Einmal wir brauchten es auch für die Dokumente, dass die Dokumente sich richtig generieren, und gleichzeitig auch für die Mitarbeiter, dadurch, dass es ja jedoch in Russland viele User sind, also keine kleine Entity ist, macht es dann auch schon Sinn, das System zu übersetzen.” (B3_92_00:23:55)  “Auch das ist wieder eine Anforderung der russischen Steuerbehörden, dass sie eben sagen, oder dass sie zumindest die Anforderung stellen können, dass die nur das steuerlich abziehbar ist in Russland, was auch in russischer Sprache dokumentiert ist.” (B5_27_00:03:46)  „Das ist für die Mitarbeiter gemacht worden, weil das Tool an sich halt unterliegt nicht den gesetzlichen Regelungen, das ist mehr eine Vereinfachung für die Mitarbeiter, [...]“ (B5_31_00:04:54)</p>			
<b>Mikro</b>	Nutzerfreundlichkeit		<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden),</b></p>			<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b></p> <p>„I would say, that [...] to make [...] the tool user friendly, yes? So, not that we have like a real issue, I am thinking about examples now, so, if, for example, now we display days of the [XXX] of the trip, but people, they think, it is easier for them to recognize the trip, if we put the day, they really travel, so, this type of ideas, to make the user life better and easier and the tool easier to consume.” (B7_140_00:45:36)</p>

			<p><b>Anpassung des begleitenden Prozesses)</b></p> <p><b>DE:</b> „Eine lokale Anpassung könnte beispielsweise sein, dass man den Wunsch geäußert hat, eben Hotelübernachtungen nicht auf einzelne Tage herunter zu brechen, sondern man hat eben nur als Gesamtwert einmal eintragen zu müssen.“ (B1_74_00:14:32)</p> <p>„Das liegt in der ersten Linie da dran, dass das Standard Tool für sich das eben so vorgesehen hatte, weil es ursprünglich in Amerika entwickelt wurde, für den Nordamerikanischen Markt entwickelt wurde, und dort andere Vorgaben existieren, legale Vorgaben existieren, und dann durch eine globale Implementierung man halt genau solche Punkte feststellt und dann sich die Frage stellt, ist das wirklich legal notwendig auch in den anderen Ländern, und da war dann halt das schon irgendwann mal klar, dass es nicht notwendig ist. Und insofern dann auch entsprechend verändert wurde für die lokalen Einheiten, für die es nicht notwendig war.“ (B1_80_00:15:07)</p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung)</b></p> <p><b>RU:</b> „Gesetzliche Unterschiede gibt es halt zum Beispiel bei den bestimmten Dokumenten, die man nachweisen muss, von Reisekosten. [...] wenn du, und das gilt auch für die ganze SIC Region, dass du halt bestimmte Dokumente, du brauchst ein Trip Order, du brauchst diesen</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>Advanced Report, der ausgefüllt werden muss, es ist nicht einfach so, dass man im System sich das abrechnet, sondern du brauchst auch noch Dokumente, die man ausdruckt, die man unterschreiben lässt. Und das musste halt angepasst werden im System, dass auch diese Option zur Verfügung steht, dass halt die Mitarbeiter das nicht manuell machen müssen, sonst das wäre halt eine Doppelarbeit. [...] wir brauchen das Papier, wir sind per Gesetz verpflichtet, wir brauchen halt leider diese Dokumente, deswegen gibt es kein drum herum, und da war halt, das war die Challenge dann auch für das System, dass man das auch im System integriert, dass diese Dokumente auch aus dem System gedruckt werden können und nicht mit den Daten, die der Mitarbeiter in dem System halt ausgefüllt hat. Dass es halt keine Doppelarbeit gibt. Sondern man füllt in dem Reisekostenabrechnungstool, man hat eine Abrechnung und kann dann auf Print drücken und dann kommen die Dokumente aus dem System raus mit den Daten [...]" (B3_78_00:19:56)</p>			
			<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b></p> <p><b>RU:</b> „Zusätzliche Bedürfnisse, zum Beispiel, unsere Auditors haben gesagt, sie wissen halt, Mitarbeiter, wenn sie halt diese Reisekostenabrechnung machen, machen immer wieder hier Fehler, oder vergessen immer hier, die müssen noch ein Dokument anhängen, also brauchen noch eine Bestätigung.</p>			
<b>Mikro</b>	Fähigkeitsbarriere		<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p><b>IND:</b> „Because of some, well [...] after implementation and during our check points with the local leadership we saw, that, well this specific requirements, they were not very clear to the users, so, we</p>			

			<p>Und unsere Auditors haben halt viel mehr ein Gefühl dafür, oder halt Mitarbeiter, die dieses Reisekostentool benutzen, sagen, ok, hier ist es nicht unbedingt userfriendly und dann haben wir zum Beispiel eine Warning Message eingeführt, die dann immer aufblinkt und den Mitarbeiter sagt, so, sozusagen, noch mal die Instruktion, bitte hängt hier das und das Dokument an.“ (B3_72_00:17:48)</p>	<p>prepare communications we tried to explain differently, because, as I mentioned, there was a person there in the past, so, this person managed all the exceptions by themselves, so, any problem, this person went to the legacy tool and solved it, but this was no longer possible with [RKT], because it is everything like globally, and then no interaction with the local side any more. And of course, then it was not very easy to move from that point to the new one, and we saw, that the employees, they are still using the old tool, and [...] because of these new may be people not understand in the beginning, the new tool and everything, then we decided to stay a little bit more with the old one. [...] the percentage of people, who moved to the new tool, was definitely very low compare with other countries, [...] that's why we decided to stay a little bit more with the legacy tool.“ (B7_114_00:33:30)</p>		
				<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Anpassung des begleitenden Prozesses)</b></p> <p><b>RU:</b> „[...] wir haben mitgekriegt, manchmal funktioniert der Barcode wieder nicht so wie wir wollen, aber einmal gibt es ein Problem auf Mitarbeiterseite, dass er einfach nicht gedrückt haben Senden, und manchmal gibt es halt zu viele Rückfragen noch von unseren Auditors, sodass es besser ist, dass die Mitarbeiter erstmal die Originale bei sich behalten und dann besser uns abgeben, wenn die Auditors schon gesagt haben, alles ist ok. Nicht dass dann ist Dokumente abgegeben, aber ne,</p>		
<b>Meso</b>	Technische Kompatibilität	<p><b>Mögliche keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b></p> <p>„[...] wenn wir natürlich globale Standards haben, dann wollen wir natürlich auch global implementieren, und es gibt nur</p>	<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (Entwicklung zusätzlicher Prozesse)</b></p>			

		<p>einen Grund, der dagegensprechen würde, das wäre, dass Funktionalitäten nicht vorhanden sind und sofern systemseitig keine Unterstützung stattfinden würde, aber ansonsten gibt es natürlich keinen Grund dagegen.“ (B1_50_00:09:59)</p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)</b></p> <p>CHN: „[XXX - Function] is not available in some countries due to different reasons such as technical limitation of the integration of the content (China).“ (B7_E-Mail vom 05.02.2018)</p>	<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Anpassung des Prozesses)</b></p> <p>RU: „[...] jetzt speziell bei dem Toll einige Prozesse mussten angepasst werden, [...] das hat auch mit der Integration in [...] unser ERP System zu tun, dass das neue Tool die Integration bisschen anders ist und deswegen müssen einige Kollegen, also damit die Daten nachher richtig transferiert werden, noch einen Zwischenprozess haben sie drinnen, sozusagen. Also da gab es schon eine Prozessanpassung, dass nachher auch die Buchhaltung stimmt, [...] dass das alles richtig gebucht ist.“ (B3_130_00:37:22)</p>	<p>dann müssen wir doch noch, also einfach die Reihenfolge geändert, wir dachten, wir könnten es parallel machen, aber wir hätten nicht gedacht, dass immer wieder bestimmte Rückfragen kommen von den Auditors, sodass das eher machen nicht parallel, sondern hinter einander.“ (B3_128_00:36:34)</p>		
--	--	---	--	---	--	--

Legende:



induktiv abgeleitete Einflussfaktoren



aus der Literatur abgeleitete Einflussfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung

## IX. Rekontextualisierung beim Transferprozess im Netzwerk C (mit Zitaten)

Ursache der Rekontextualisierung		2	3	4	5	6	7
Ebene	Einflussfaktor	Anschaffung	Initiierung eines Transfers	Implementierung	Verwendung und Wartung	Weiterentwicklung	Abschaffung
Makro	Lokale Gesetzgebung			<b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b>			
Makro	Lokale Marktsituation		<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p>„Und wenn irgendein Land daherkommt und sagt, ich habe mir die Software angeguckt und ich schätze, dass das für mich, für mein Geschäft ein Risiko ist, dann eskalieren die das natürlich. Und, wie gesagt, dann ist das globale Leadership hingereist, hat sich das angehört, und hat entweder versucht die Leute, das Leadership umzustimmen, und wenn die Argumente dieser Länder ebenso auch stichhaltig waren, dass man reagieren musste, dann wurde auch danach dem bewerten Verfahren, alles klar, ich finde super, dass ihr die Hand hebt, dass ihr hier Probleme habt, dann seid doch aktiv Teil des Teams, kommt mit, ladet eure besten Köpfe mit zu uns ein, und wir entwickeln zusammen eine Lösung und in einem Jahr seid ihr dann mit am Board. Und solange habt ihr von uns einen Freidreher.“ (C7_44_00:15:50)</p>	<p>NLD: “Together with [International] we found a company, who will implement the customizations. They will building the customizations and implement it in the Netherlands. To the same party we gonna help with creating and payroll interfaces from the new [XSF] software to the Dutch pay roll supplier, you can imagine, that for payroll like there are a lot of local requirements in payrolling in the Netherlands are different than in Germany as well as in all the other member firms. So, for payrolling we are creating a local interface and that is the same part you will implement and realign its chances for the benefits of demand so far as well.“ (C7_44_00:15:50)</p>		<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung, Zuschneiden)</b></p> <p>“So, und dann gibt es natürlich in der Prüfung, ganz wichtig, es gibt immer die Stichproben und die Anforderungen an Stichproben sind natürlich sehr sehr unterschiedlich, je nach Prüfungstyp, je nach, so jeder Prüfungstyp, ob es jetzt eine Kleinstprüfung ist oder eine große Prüfung, hat einen bestimmten Workflow, die hinterlegt ist in dieser Software. Ja? Das waren vor allem eben auch die skandinavischen Länder, die ich anfangs gemeint habe, die anfangs große Bedenken hatten, quasi die vorhandene Methodologie anzuwenden, weil wir eben aus dem Umfeld, ich sage mal, die führenden Länder anfangs waren mit Sicherheit Deutschland, England, USA, natürlich, Australien, Frankreich war auch sehr aktiv mit dabei, Südafrika, alles Länder, die sehr große Prüfungen haben.” (C9_34_00:14:53)</p> <p>“Genau, die Anforderungen an die Prüfung sind definitiv</p>	
Meso	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen, Strukturen und Arbeitsroutinen		<p>mit, ladet eure besten Köpfe mit zu uns ein, und wir entwickeln zusammen eine Lösung und in einem Jahr seid ihr dann mit am Board. Und solange habt ihr von uns einen Freidreher.“ (C9_24_00:11:17)</p>	<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p>“So, und dann gibt es natürlich in der Prüfung, ganz wichtig, es gibt immer die Stichproben und die Anforderungen an Stichproben sind natürlich sehr sehr unterschiedlich, je nach Prüfungstyp, je nach, so jeder Prüfungstyp, ob es jetzt eine Kleinstprüfung ist oder eine große Prüfung, hat einen</p>		<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Anwendung eines anderen Systems)</b></p> <p>“In terms of countries getting a tool and then deciding not to use it, yes, of course, we developed, co-developed a system for resource and capacity and it didn't [...] proved to be flexible enough for member firms and they do not have</p>	

				<p>bestimmten Workflow, die hinterlegt ist in dieser Software. Ja? Das waren vor allem eben auch die skandinavischen Länder, die ich anfangs gemeint habe, die anfangs große Bedenken hatten, quasi die vorhandene Methodologie anzuwenden, weil wir eben aus dem Umfeld, ich sage mal, die führenden Länder anfangs waren mit Sicherheit Deutschland, England, USA, natürlich, Australien, Frankreich war auch sehr aktiv mit dabei, Südafrika, alles Länder, die sehr große Prüfungen haben.” (C9_34_00:14:53)</p> <p>“Genau, die Anforderungen an die Prüfung sind definitiv anders, [...] der Workflow wurde im Vergleich zu der Großprüfung stark vereinfacht.” (C9_36_00:16:01)</p>		<p>anders, [...] der Workflow wurde im Vergleich zu der Großprüfung stark vereinfacht.” (C9_36_00:16:01)</p>	<p>the functionality available for them that they needed really to be dynamic and starting projects and we found a different funder and developed a new solution and slowly took tradition the counties that used old solution to a new solution.” (C1_58_00:29:52)</p>
Meso	Kosten		<p><b>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b></p> <p><b>RU:</b> „[...] es gibt manche globale optionale Systeme, aber deren Implementierung ist sehr teuer, und zu diesem Zeitpunkt können wir es uns nicht leisten, dementsprechend, oder aus irgendwelchen anderen Gründen finden wir es nicht sinnvoll und implementieren nicht.“ (C6_66_00:14:17)</p> <p><b>NLD:</b> „Germany was supporting that, while the pricing model in that software in a business is so costs increasing for the Netherlands, that we still decided to select more a local supplier, which can do more or less exactly the same, which can</p>	<p><b>Keine Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p><b>DE:</b> “Und [XXX - System] oder unser [XXX] System [XXX] sind alles englische Systeme, die kein Deutsch, die nicht in Deutsch programmiert sind. Das heißt nicht, dass ich da nicht Deutsche Sprache verwenden kann. Also ich kann jetzt, [XXX] ist ja ein klassisches Dokumentations-system für das Audit, und die Dokumentation wird auf Deutsch gemacht. Aber die Menüführung des Systems ist Englisch.” (C5(1)_77_00:25:55)</p>		<p><b>Mögliche keine Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p>“So, they always want new things. And it is a key to manage their expectation, to understand their needs, but sometimes you have to say no, because if you say yes to everybody, then this system gets out of control and becomes way to expensive.” (C1_58_00:29:52)</p>	

			integrate with all the system more or less on the same level. But the pricing model is very cheaper. We had calculations, that the global solution (was) 6 times the local solution, if we have a look at the cost.“ (C7_72_00:35:27)				
<b>Meso</b>	Komplexität des Systems						
<b>Mikro</b>	Wissensbarriere : Sprachbarriere					<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Übersetzung)</b></p> <p><b>CHN:</b> „[...] also was wir bei E-Audit gemacht haben, ist, wir haben für den asiatischen Markt, insbesondere für die Chinesen, double character, sodass man dort also mit chinesischen Schriftzeichen die Menüführung hat, aber das mussten die selber bezahlen. Ja? Also das ist eine Anforderung, es ist ganz klar, globales System ist Englisch.“ (C5(1)_81_00:26:34)</p> <p>„Jetzt setzen wir [XXX]. [XXX] ist das [XXX - Sparte] Tool, was wir zur Verfügung stellen. Das ist Englisch only, weil die [Unternehmen C] Methodology Englisch only ist. Wenn die Chinesen jetzt einen double byte character Bericht haben wollen, sodass sie ihn in Chinesisch ausdrucken können und zur Verfügung stellen können, dann programmieren wir das auf Antrag vom chinesischen Firma, das läuft durch ein Change Management Programm, also durch ein Change Prozess wird priorisiert mit anderen</p>	

						Changes, die da sind, und dann wird überlegt, was sind die wichtigsten Changes, und dann wird es gemacht oder nicht.“ (C5(2)_58_00:11:58)	
<b>Makro</b>	Kognitiv					<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden, Übersetzung)</b></p> <p>„Ja, ja, es wurde in allen Sprachen übersetzt. [...] es gibt ja einige Sprachen, da wird von rechts nach links gelesen und nicht von links nach rechts, genau, [...] die gab es noch nicht im ersten Jahr, die wurden erst später nachgezogen, aber man musste dann quasi den kompletten Aufbau der Software nicht nur spiegeln, sondern auch umstellen, um den Text richtig darzustellen. Es gibt noch einige Länder, die lesen eben von oben nach unten, und das war nochmal ein erheblicher Entwicklungsaufwand, dann auch entsprechend die Masken so anzupassen, dass es eben lesbar ist. Es gibt ja verschiedene Ansätze, wie ein Mensch Bildschirme aufnimmt. Wir in Deutschland haben ja sogenannten F oder Z Ansatz [...]. Das natürlich in Ländern, wo die Sprache von rechts nach links verläuft, oder von oben nach unten, nochmal völlig anderer Ansatz, und das war durchaus nochmal ein Aufwand in dem Folgejahr, also wir haben uns erstmal tatsächlich auf die arabische Schreibweise, also auf die lateinische</p>	

						Schreibweise konzentriert, und dann die Anpassungen vorgenommen.“ (C9_44_00:17:00)	
<b>Meso</b>	Technische Kompatibilität			<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b></p> <p>DE: „[...] zum Beispiel die Anbindung eines ERP Systems oder eines Billing Systems an diese Software, um letztendlich Leistungsdaten aus der Auditsoftware rauszunehmen und dann daraus die lokale Rechnung zu generieren und die lokale Rechnung zu schicken. [...] wir schicken keine globalen Rechnungen an unsere Mandanten, weil wir einen Vertrag in Deutschland nach deutschem Recht nach deutscher Wirtschaftsprüfungsgesetzgebung haben, und dieser Vertrag halt nun mal anders aussehen muss rein rechtlich als der globale.“ (C5(1)_27_00:03:44)</p>	<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung</b></p> <p>„Es gab einen Rechner, da lief der Master drauf, also die Software, die die Masterdatabank, und die anderen, wenn die darauf zugreifen wollten, wenn man im Team gearbeitet hat, und das tun die meisten Prüferteam, mussten tatsächlich physikalisch vor Ort sein und sich mit dem zusammenschließen. Das war vorher nicht unbedingt notwendig, die waren verteilt und die waren auch nicht immer an den gleichen Tagen da beim Kunden, die mussten sich anders organisieren.“ (C9_52_00:22:57)</p>		
<b>Makro</b>	Lokale Gesetzgebung			<p><b>Verzögerung der Implementierung</b></p> <p>DE: „Office 365 ist in UK ausgerollt, in den Niederlanden vollständig ausgerollt, in Deutschland hat es noch keiner und in USA hat es auch keiner, weil wir die regulatorischen Gründe noch nicht gelöst haben. Diese regulatorischen Gründe sind aber unterschiedlich, das heißt, in Deutschland widerspricht der Paragraf 203 Strafgesetzbuch dem Rollout und in US ist es der US Patriate Act, der dem ganzen widerstrebt.“ (C5(1)_45_00:12:04)</p>			

Meso	Interessen der lokalen Führungskräfte			<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b></p> <p><b>Rekontextualisierung des Kontextes</b></p> <p><b>DE:</b> „Ja, zum einen dadurch, dass Druck auf die Regierung ausgeübt [...] [wird], und sehr große Lobby Arbeit gemacht wird, dass dieser Paragraf 203 geändert wird. Das ist auch gerade derzeit der Fall. Er ist novelliert worden gerade jetzt. Und das zweite, dass man versucht technische Methoden wie Verschlüsselung einzusetzen, um zu verhindern, dass eine Offenbarung entsteht, oder aber auch flächendeckenden Einwilligung des Mandanten über AGBs, etc. einzuholen.“ (C5(1)_49_00:13:49)</p>		<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)</b></p> <p><b>DE:</b> „Trotzdem haben wir gesagt, wir bezahlen die SAP Weiterentwicklung und wir gucken uns auch an, was, zum Beispiel, jetzt die Time App für das Handy, die ist von [International] implementiert und wir haben die auf unser SAP System implementiert.“ (C5(2)_82_00:19:24)</p>	<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung</b></p> <p><b>NLD:</b> “Yes, of course, there are challenges, the [XPS – old software] is used now for about 20 years, one of my former jobs within [Company C] was implementing the HR, [XPS] software. Now after 20 years we are replacing that, that is a beautiful shortcut. The disadvantage of using for 20 years this kind of software is, that you have created a lot of customizations in that software. And we have to stop with that customizations and replace that by software in standard [Company C] templates. So, that will asking background, the way we are working within [Company C] and especially in the self-services, that is an opportunity, the challenge to implement it. So, beside the implementation of the new software, there is also a change management project to implement new kind of processes. I think, that is the big challenge to change the [Company C] organizations to new processes.” (C7_32_00:09:24)</p>
				<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (Änderung bestehender Prozesse)</b></p> <p><b>NLD:</b> „There will be changes in the processes, because we want to implement more and more self-services. So, employees can maintain their own data, like addresses or the family or [...] the way they travel from home to [Company C], that is one big part, and also the manager should be able to maintain more and more processes by themselves. And we also want to implement a new system for the [Company C] employees, that benefits on demand, [...] that give the employee more freedom to spend part of the</p>			

				<p>salary, about 10 till 15% of the salary be connected to the employee in kind of benefit statement, in a kind of, yes, money for them, and they can spend them like, one or two would like itself, for example they can buy holiday hours or study hours or parent leave hours instead of getting the money, or [...] some money to your pension fund. [...] While in the past [Company C] predefined your way of getting your money and the annual holiday hours, etc.“ (C7_34_00:11:05)</p> <p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung</b></p> <p><b>DNK:</b> “For instance, we just implemented a global HRM system, [XSF], and we took the predefined processes already there with the global template and implemented them into HR instead of changing the system to fit the current HR processes.” (C8_34_00:05:37)</p>			
<b>Makro</b>	Sprache						
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozesses, Strukturen und Arbeitsroutinen	<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Übersetzung, Zuschneiden)</b></p> <p><b>US:</b> „The US technology group was given a problem by their local markets team, working with the [XXX] methodology (a way of objectively evaluating and selecting opportunities through to a successful win). They built an application to support methodology and it in turn became a very quick</p>	<p><b>Mögliche keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b></p> <p><b>RU:</b> „[...] normalerweise kommen beide Teilnehmer des Projektes einander entgegen, System wird an den Prozess mithilfe sowohl der Einstellungen, als auch der Programmierung angepasst, und die Menschen, wir passen hier unser Business an das System an. Manchmal mehr das eine, manchmal das andere, aber beides kann zustande kommen,</p>	<p><b>Prozessbezogene Rekontextualisierung (Parallelsystem)</b></p> <p><b>RU:</b> „Das passiert, aber nicht das System an sich [geändert wird], weil wir keinen Zugang zum Quellencode haben, und es macht keinen Sinn für uns, sich in das System einzumischen, weil wir dann kein Update installieren können, [...] weil wir dann diese Updates in unsere lokalisierte Lösungen integrieren sollten. Aber wir</p>		<p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung)</b></p> <p><b>NLD:</b> “There is no customization, made for the Netherlands, no. Only a small part. It is kind of software made for the whole organization. [...] If you drive the company car, you are allowed to drive that private as well. That is a rule in the Netherlands, if you drive more than 15 000 km private with a company car, you have to pay for that. So,</p>	

	<p>success. While they were building that technology the [XXX] methodology was adopted by [Company C] globally and the application began successfully replacing a series of spreadsheets MFs used to support their business decisions and report to the various boards and then collect those business reports up to a single global markets report. The team, that developed the application was very quickly overwhelmed with the success. EMA [XXX-function] partnered with this team and worked with them as they developed the product with multi-tenant, multi-language attributes and other key areas of functionality. We added some regional funding to test the standalone application, hosting it locally to get other countries, such as the Dutch, the Chinese to use that technology. Our efforts have contained the number of instances and the next step will be to put it into the cloud.“ (C2_22_00:16:50)</p>	<p>es ist nicht so, dass wir nur die Prozesse für die Systeme anpassen. Weil, wenn es so ist, das System uns unser Prozess kaputt macht, stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, so ein System zu implementieren, und wir werden uns einfach ein anderes System anschauen, wahrscheinlich werden wir ein flexibleres System auswählen.“ (C6_40_00:09:07)</p>	<p>entwickeln daneben ein zusätzliches System, das stark mit diesem integriert ist, sowas kann vorkommen.“ (C6_68_00:14:56)      „Zum Beispiel, dieses System kann für einen Gebrauch durch einzelne Projektteams konzipiert sein, und für uns ist es jetzt interessant, irgendeine Statistik auf der Ebene der Gesamtorganisation anzuschauen und einzelne Elemente in diesen Systemen zu verwalten. Dann entwickeln wir eine gemeinsame Datenbank, in der die Informationen aus diesen Systemen gesammelt werden, die von verschiedenen Projektteams verwendet werden. Und dann können wir schon sehen, was auf der Unternehmensebene passiert.“ (C6_70_00:15:27)</p>		<p>for example, when you are driving in private 20 000 km with the company car, [Company C] know, you drive more than allowed 15 000, you have to pay for you additional 5 000 km. And you have to pay [Company C] a certain amount per km. That is kind of process what was not in global template and that is a customization we gonna make.” (C7_70_00:32:48)</p> <p style="text-align: center;"><b>Mögliche IR</b></p> <p>“So, same thing, our business is not static. We are changing. All of the member firms are going through different phases, it is their business development. So, as they change, they will need systems to change.” (C1_60_00:31:19)</p> <p style="text-align: center;"><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b></p> <p><b>DNK:</b> „It was, for instance, an extra team bonus field on our opportunities in IBS. We needed to be able to track a (on each opportunity) the team involved in doing the sale, and then we needed a specific field within to the opportunity.“ (C8_60_00:12:06)</p>	
	<p style="text-align: center;"><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b></p> <p><b>US:</b> “So, for example, when the US team produced the application, they built it in a way that it would serve a small group of people with a small</p>		<p style="text-align: center;"><b>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b></p> <p><b>RU:</b> „Zum Beispiel wurde vor Kurzem das CRM System aktualisiert, wir haben ein neues [System] implementiert, und das ausgewählte System hat sich während des Implementierung als nicht</p>			

		<p>number of simultaneous uses within one code base. What [Company C] wanted was for much larger groups within that single code base to be able to use the application simultaneously, and at the same time within that same instance to have other codes cooperating alongside it. So, the Dutch could work simultaneously with our colleagues in China, Sweden, and in Turkey, and each operating independently and having their own information with their own language support. The program was re-written to enable the [XXX] methodology to drive the decisions matrix to support the business plan.” (C2_25_00:21:47)</p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung, Filterung)</b></p> <p><b>RU:</b> „Auf der globalen Ebene wurden die Anforderungen gesammelt, damit nur die Funktionalitäten im Tool bleiben, die wirklich global sind, oder vielleicht sollten wir welche hinzufügen. Es gab Verbesserungen. Also manche Funktionalitäten wurden entfernt, manche wurden hinzugefügt, um das Tool global zu verbreiten. Das heißt, es gab keine Option, einfach das für Russland verfügbare Produkt zu übernehmen, bestimmte Verbesserungen waren</p>		<p>flexibel erwiesen. Deswegen wurde die Auswahl überdacht und wir haben fast vom Null ein Projekt mit einem anderen System gestartet.“ (C6_42_00:10:02)</p> <p>„Die Anpassungen, die für Kompatibilität mit unseren Prozessen notwendig waren, haben in dieses System architektonisch schlecht gepasst, deswegen waren die Implementierungskosten für sie hoch, also es war teuer, und das, was gemacht wurde, war nicht stabil, beinhaltete viele Fehler und Probleme.“ (C6_44_00:10:28)</p>			
--	--	---	--	--	--	--	--

		erforderlich.“ (C6_98_00:20:53)  <b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b>  <b>DE:</b> „In der Regel stellen wir dann auch mit offenen Schnittstellen das Produkt zur Verfügung und sagen die Schnittstelle muss aber von dem jeweiligen Land, was die Software nutzt, dann selber geschrieben werden und eingebettet werden.“ (C5(2)_108_00:29:35)					
<b>Meso</b>	Kosten						
<b>Mikro</b>	Nutzer-freundlichkeit			<b>Rekontextualisierung der Ausführung (Kopplung)</b>  <b>Rekontextualisierung des begleitenden Prozesses</b>		<b>Rekontextualisierung der Ausführung (Zuschneiden)</b>  <b>Prozessbezogene Rekontextualisierung</b>	
<b>Meso</b>	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen, Strukturen und Arbeitsroutinen		<b>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b>  <b>DE:</b> „So, und globale Services nehmen wir nicht, weil die nicht gut sind in der Regel und nicht schnell sind. Und ganz ehrlich, wenn mein Chef mich anruft und sagt, ich möchte, das ist eins der schönen Beispielen in SAP, wir wollten mal das Thema Partner Umsatzermittlung der Partner durch Unterstützung von Vertriebsleistung darstellen. [...] Gibt es in globalen System nicht. Hätte ich ein Change Request machen müssen, der wäre abgelehnt worden, und wir hätten es nicht gekriegt. Dann hätte mein Chef mir gesagt, wieso kriege ich das nicht, ich will das aber haben, mach! Ja? Und insofern ist es so, [...] wir nehmen [International] da, wo es sinnvoll für unsere	<b>DE:</b> „Wir nehmen jetzt den User Exit von [XAU], und bauen einen Workflow dran, dass wenn ein, wenn wir ein Audit in unserem CRM System gewonnen haben, dass dann automatisiert [...] mit den (Meterdaten) aus dem CRM System ein [XAU] Container geöffnet wird, befüllt wird, und damit der Mitarbeiter das nicht mehr tun muss. Das globale System sagt, der Mitarbeiter muss all die Daten eingeben. Und wir liefern im Prinzip über eine Schnittstelle die ganzen Daten rein, sowas haben die Schweizer nicht, ja? Und das können die Schweizer nicht, die tippen es halt ein. Und sind eben etwas ineffizienter. Die Schweizer		“Und das war die ganzen vier Jahre, wo ich dran teilnehmen durfte, an diesem Programm, war das tatsächlich so, die ersten drei zumindest, wo man sich physikalisch zusammenschalten musste, und danach, es war auch ein lessons learned, und danach ist man immer mehr dahin gegangen, ok, wir versuchen diesen Master, diese Masterdatenbank, an die man sich ran schalten muss, versuchen wir irgendwie auf dem Server, irgendwo in einem unserer Rechenzentren abzulegen in dem jeweiligen Land. Und jeder, der eben dann sich darauf schalten muss, kann das online tun.	

			<p>Leistungserbringung ist, aber wir brauchen auch eine gewisse Flexibilität, um als deutsche Firma das zu tun, was wir als deutsche Firma tun wollen. Und ob da in [International] einer hustet oder nicht, ist das egal. Und das ist HR, ist nicht global, das ist rein deutsch, Finance ist rein deutsch, Markets ist rein deutsch, Audit ist global, das eine globale Software.“ (C5(2)_82_00:20:08)</p> <p><b>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b></p> <p>„I have to say, that this original idea having only preset dinner available for member firms did not work as well as we envision that. We achieved some market coverage, but we did not achieved the ultimate coverage that we hoped for. A lot of member firms said, that it is too complex and overkill, and they were not ready to give up the in-member firms solutions that they have developed for some of those properties, and those solutions were tailor to their needs and they were well sold out and not yet at the end of their life.“ (C1_20_00:04:51)</p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Filterung)</b></p> <p>„The one of the things that we learned since we began that journey about six years ago is that if we want to increase the subscription to our system, we need to break it up into components and we need to be flexible with member firms and we need to understand that their</p>	<p>haben wahrscheinlich auch nur 10 Fälle, während wir 10 000 Fälle haben, und dann macht die Automatisierung Sinn. Das muss man halt überlegen. Muss immer eine kritische Masse haben.“ (C5(2)_104_00:27:40)</p> <p>o</p>		<p>Na? Das war aber nicht so einfach am Anfang, weil wir dort immer sicher stellen mussten, [...] dass alle an einer Prüfung beteiligten Prüfer den gleichen Arbeitsstand auf ihren Rechner hatten.“ (C9_52_00:22:57)</p>	
<b>Mikro</b>	Motivationsbarriere						
<b>Meso</b>	Größe des Unternehmens						

			<p>appetites could be very very different and their needs could be very very different. So, instead of demanding one preset dinner and, if you can have the whole preset dinner just go away and do not sit at our table, we have agreed to break up our system into separate components, so, that member firm can go á la carte and say ok, I actually like my finances, (then) what I have works for me just fine, but that I would like to engage with you on is may be just resourcing solution or may be just a CRM solution or purchasing solution. Because this is one of the lessons learned, if you will, in our back enterprise offering and I would say, that if I was to develop another global template for a large firm with a lack of governance, central governance, like [Company C], I would never ever accept myself on a parts of developing one big monster without á la carte option.“ (C1_20_00:05:27)</p>				
			<p><b>Keine Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p><b>DNK:</b> „We have a very flat structure and very short time or very short distance between the people, that defines, what we would like to have implemented, and the people, that decide to do it. So, it luckily because of our small size quite easy to fit local processes into global systems instead of the other way around.“ (C8_164_00:44:19)</p>				

Meso	Alter des Unternehmens		<p><b>Keine Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p><b>DNK:</b> „We do not have any legacy of how to do things and processes. We’ve been building up from crash over the last three years and we actually implemented the ERP system in the early beginning of the companies. [...] So, it was easier for us, I think, compare to another member firm, to adapt into the global system.“ (C8_66_00:13:42)</p>				
Meso	Kompatibilität mit vorhandenen Prozessen und Strukturen, Arbeitsroutinen: Vorhandenes System mit gleichen Funktionalitäten		<p><b>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b></p> <p><b>Rekontextualisierung der Ausführung (Anwendung eines anderen Systems)</b></p> <p><b>DNK:</b> „No, actually now it is a global offer, because 6 months we built our own set up, we had asked [...] by [International] and they took it in, and actually 6 months after we had our solution ready, they also offered that possibility, but now we are on the local system, so, it doesn’t make sense to move on to the global system.“ (C8_82_00:18:35)</p> <p><b>DE:</b> “[...] also [International] hat ein globales SAP System, IBS. Das haben wir nicht, weil wir haben unser eigenes SAP System.“ (C5(2)_80_00:19:01)</p> <p><b>DE:</b> “Weil wir vor 20 Jahren SAP eingeführt haben und [International] vor 10 Jahren. Also wir hatten schon 10 Jahre SAP, als die kam, und dann haben sie das australische System kopiert, und das fanden wir nicht wirklich besser aus</p>				

			unseres. Und da gibt es Divergenzen.” (C5(2)_82_00:19:24)				
<b>Makro</b>	Internationale Beziehungen		<p><b>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b></p> <p><b>Arabische Länder:</b> „Weltweit wird tatsächlich immer die gleiche Version des Windows Betriebssystems gefahren [...] Ich sage mal, nahezu ausnahmslos, es gibt einige gerade arabische Länder, die boykottieren US-Amerikanische Produkte grundsätzlich, da war das nicht möglich, aber ich sage mal zu 99% konnte man auf diesem Sockel aufbauen.“ (C9_22_00:05:02)</p>				
<b>Mikro</b>	Fähigkeitsbarriere		<p><b>Keine Rekontextualisierung (Ablehnung)</b></p> <p><b>DE:</b> „Weil wir auch genügend Partner haben, die sagen, wir sind kein Softwarehaus und wir können es nicht und wir kaufen lieber bei den Market leader ein. Weil es besser zu der Marke passt.“ (C3_87_00:34:42)</p>				
<b>Meso</b>	Konzernweite Relevanz					<p><b>Keine Rekontextualisierung (Übernahme)</b></p> <p>“Also das waren spezielle Anfragen auf den Workflow, [...] also alles drehte sich immer um diese Methodologie und um den Workflow, und gewisse Anfragen von Ländern, ob man dann länderspezifisch in Details nicht nochmal dort abbilden kann, wo man denen auch sagen musste, Jungs, wir entwickeln eine</p>	

						Software, die global funktionieren muss, und wir nehmen jede eure Anfrage ernst und wir prüfen das auch, aber es kann auch sein, dass, wenn wir diese kleine Sache ändern, dass es auch negative Aspekte hätte für die anderen Länder. Deswegen mussten die auch mit einem Nein leben.“ (C9_76_00:35:25)	
--	--	--	--	--	--	---	--

Legende:



induktiv abgeleitete Einflussfaktoren



aus der Literatur abgeleitete Einflussfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung

## **Kurzfassung**

Globalisierung und Digitalisierung führen zu einer steigenden Anzahl der global zu implementierenden Informationssysteme in multinationalen Konzernen und Unternehmungsnetzwerken. Dennoch sind diese Prozesse, mit denen sich unterschiedliche Forschungsströmungen beschäftigen, immer noch bezüglich der Strategien zur Lösung der Inkompatibilitäten und der Vorgehensweise nicht ausreichend erforscht. Diese Dissertation befasst sich mit einer Forschungslücke der Rekontextualisierungs- und der Transferforschung sowie greift auf die Erkenntnisse aus der Informationssystemforschung zu. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden verschiedene Modelle und Erkenntnisse aus den drei obengenannten Forschungsrichtungen verwendet, um die Rekontextualisierung beim internationalen internen Transfer von Informationssystemen zu erforschen und diese während des gesamten Transferprozesses zu analysieren. Dabei werden unterschiedliche Einflussfaktoren auf drei Ebenen (Mikro-, Meso- und Makro-Ebene), die unterschiedliche Rekontextualisierungsarten hervorrufen, berücksichtigt. Mittels einer qualitativen multiplen Fallstudienanalyse werden die Zusammenhänge zwischen den Rekontextualisierungsarten, den Transferprozessphasen und den Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken untersucht. Diese empirische Analyse identifiziert, dass für die internen Transferprozesse in Konzernen und Unternehmungsnetzwerken unterschiedliche Strategien verwendet werden, sodass lokale Unternehmen eines Unternehmungsnetzwerkes mehr Einfluss auf die Gestaltung und Transformation eines Informationssystems haben als lokale Konzerntöchter. Darüber hinaus werden die unterschiedlichen Formen der Rekontextualisierung beim internationalen Transfer der Informationssysteme mittels der theoretischen und empirischen Analyse zusammengefasst. Es wird zwischen der innovationsbezogenen, organisationsbezogenen und institutionellen Rekontextualisierung unterschieden. Die Analyse der Zusammenhänge zwischen den Ebenen der Ursachen der Rekontextualisierung, den Formen der Rekontextualisierung und Transferphasen zeigt, dass die Rekontextualisierung ab der zweiten Transferphase (Anschaffung) vorkommen kann und die Ergebnisse des Transferprozesses beeinflusst. Wenn die innovationsbezogene Rekontextualisierung durch die Einflussfaktoren der Makro-, Meso- und Mikro-Ebene hervorgerufen werden kann, sind für die Entstehung der organisationsbezogenen Rekontextualisierung die Einflussfaktoren der Meso-Ebene entscheidend. Anwendung des in dieser Forschungsarbeit entwickelten konzeptionellen Frameworks, das die drei obengenannten Dimensionen berücksichtigt, soll eine effizientere Planung und Steuerung der Transferprozesse sowie eine höhere Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse von Transferprozessen ermöglichen.

## **Abstract**

Globalization and digitization are leading to an increasing number of globally implemented information systems in multinational corporations and corporate networks. However, the strategies for resolving the incompatibilities and the general approach towards these processes, which are investigated in different research areas, are still poorly explored. This dissertation addresses a research gap in the recontextualization and international transfer research as well as integrates the findings of the information system research. In the present work, various models and insights from the three aforementioned research streams are used to explore the recontextualization process in the transfer of information systems and to analyze it during the entire transfer process. Different factors of influence of the three levels (micro, meso and macro level), which cause different types of recontextualization, are thereby considered. By means of a qualitative multi-case study analysis, the relations between recontextualization types, transfer process phases and levels of causes of recontextualization in corporations and corporate networks are examined. This empirical analysis identifies that different strategies are used for the internal transfer processes in corporations and corporate networks, so that local companies of a corporate network have more influence on the design and transformation of an information system than local subsidiaries. In addition, different forms of recontextualization by the international transfer of information systems are summarized by means of theoretical and empirical analysis. There are three forms of recontextualization: innovation-related, organizational-related and institutional recontextualization. The analysis of the relations between the levels of the causes of recontextualization, the forms of recontextualization and transfer phases shows that the recontextualization can occur from the second transfer phase (acquisition) and influences the results of the whole transfer process. If the innovation-related recontextualization can be caused by the influencing factors of the macro, meso and micro levels, the influencing factors of the meso level are significant for the formation of the organizational recontextualization. Application of the conceptual framework developed in this research, which takes into account the three aforementioned dimensions, should lead to more efficient planning and control of the transfer processes as well as higher transparency and traceability of the results of the transfer processes.