Günter Müller-Stewens
Margit Osterloh[1]

Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer?

Zielsetzung vieler Unternehmenskooperationen ist der Transfer von Wissen. Dabei wird jedoch meist nur der Austausch von explizitem Know-how betrachtet. Der ebenso wichtige, aber meist viel schwierigere, implizite Kontext-Transfer bleibt häufig vernachlässigt, obwohl gerade dieser über Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation entscheidet. Der Kontext-Transfer erfordert jedoch andere Führungs- und Organisationsstrukturen als der Know-how-Transfer. Anhand von Einzelfallbeispielen wird gezeigt, worauf dabei zu achten ist.



Prof. Dr. **Günter Müller-Stewens** lehrt am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Hochschule St. Gallen



Prof. Dr. **Margit Osterloh** ist Inhaberin des Lehrstuhls für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich

Wissenstransfer: Know-how-Transfer versus Kontext-Transfer

Die Globalisierung der Märkte garantiert den Unternehmen, daß sie sich immer kostengünstiger mit den erforderlichen Ressourcen versorgen können. Neue Informationstechnologien sorgen dafür, daß dies in immer kürzerer Zeit geschieht. Nur hinsichtlich *einer* Ressource scheint es eine Ausnahme zu geben: Dem relevanten Wissen in Organisationen.

Zwar gibt es Informationen im Überfluß. Aber Informationen stellen noch kein Wissen dar, noch viel weniger organisationales, also auf einer breiten Basis geteiltes Wissen. Informationen werden erst dann zu Wissen, wenn sie das Handlungspotential eines Individuums oder einer Organsiation vergrößern. Dies ist dann der Fall, wenn Individuen und Organisationen die neuen Informationen mit der verfügbaren Wissensbasis bzw. den vorhandenen »theories in action«[2] verbinden und diese zugleich erweitern. Gerade Unternehmen, die nach internationalen Spitzenpositionen streben, stoßen hier immer häufiger an ihre Grenzen: Das Wissen, das man benötigen würde, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, ist zwar generell vorhanden, leider aber bei einem Wettbewerber. Die Geschwindigkeit, Reichhaltigkeit und Reichweite, in der die Organisationen in der Lage sind, den Zugang zu diesem Wissen und dessen Transfer zu bewerkstelligen, kann über Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens entscheiden. Dies ist der Grund dafür, daß in der modernen Strategielehre nicht mehr wie früher das Problem der rationalen, analytischen Planung von Produkt-Markt-Konzepten allein im Mittelpunkt steht, sondern der Erwerb von Kernkompetenzen[3] hinzugekommen ist. Dem traditionellen Konzept wird heute vorgeworfen, daß es zwar die Unternehmensressourcen als Ursache von Wettbewerbsvorteilen analysiert, Herkunft und Nachhaltigkeit aber zu wenig berücksichtige. Damit beschränke sich die traditionelle Strategielehre »on only the last few hundred yards of what may be a skill building marathon. [...] (It) provides little insight into the process of knowledge acquisition and skill building«[4].

Das Problem des Wissenstransfers liegt darin, daß nur ein Teil des Wissens explizites Know-how ist, welches durch Dokumente oder Veröffentlichungen übertragen werden kann. Ein mindestens ebenso bedeutsamer Teil des Wissens ist das implizite Kontextwissen. Dieses kann nicht als »Blaupause« übertragen werden, sondern ist an die Erfahrungshintergründe oder internen Kontexte der Wissensträger gebunden. Diese Erfahrungshintergründe sind also nicht nur individueller Natur, sondern stellen ein kollektives Gut der zu einem Problemfeld zusammenarbeitenden Mitarbeiter dar. Kontextwissen ist damit nur sehr bruchstückhaft individuell »herauslösbar« oder gar übertragbar. Auch ist dieser Teil des Hintergrundwissens einer Verbalisierung durch die Beteiligten schwer zugänglich. Deshalb kann man auch nur schwer beschreiben, welche Wettbewerbsvorteile aus dieser Wissensbasis erwachsen. Vielfach ist dieses Wissen den Beteiligten auch gar nicht bewußt, auch wenn es vielleicht ihr alltägliches Verhalten bestimmt.

Derartiges »tacit knowledge«[5] ist nicht fungibel; es kann nicht frei auf dem Markt gehandelt werden. Auch das Abwerben einzelner Schlüsselpersonen reicht nicht aus, weil der Wissensvorsprung darin begründet ist, daß es sich um *gemeinsam geteiltes Wissen* innerhalb einer spezifischen Konfiguration von Beziehungen handelt. Ein »vollständiger« Wissenstransfer komplexer und sozial relevanter Sachverhalte setzt deshalb immer auch einen möglichst weitreichenden *Kontext-Transfer* voraus. Dies führt dazu, daß »[...] the returns to knowledge to a particular actor or subunit will depend on the level of knowledge developed by others in the organization. As a result, organizations may find themselves in self-reenforcing spirals of knowledge-generating leading to high levels of organizational renewal and growth«[6]. Dies begründet auch, warum wettbewerbsrelevantes Wissen nicht immer schnell genug intern entwickelt werden kann, weil nämlich erstens organisationale Lernprozesse viel mehr Zeit brauchen als individuelle[7] und zweitens meist nicht berücksichtigt wird, daß »tacit knowledge« andere Ar-

ten des Wissenstransfers erfordert als explizites Wissen.[8]

Daraus resultiert, daß die Fähigkeit zum Transfer impliziten Kontextwissens wohl diejenige Ressource eines Unternehmens ist, von der die nachhaltigsten Wettbewerbsvorteile ausgehen dürften: Sie ist am schwersten und langwierigsten zu akquirieren, zu imitieren oder zu entwickeln.[9] Unter dem aktuellen Zeitdruck des »time to market« muß deshalb nach Alternativen Ausschau gehalten werden, wie man innerhalb einer nützlichen Frist wettbewerbsrelevantes Wissen generieren kann.

Eine dieser Alternativen wäre der Erwerb ganzer Unternehmen, weil in diesem Fall auch das erwähnte Kontextwissen miterworben wird. Jedoch ist dies mit etlichen Problemen verbunden:

- Erstens ist ein solcher Schritt irreversibel. Verkalkuliert man sich in bezug auf das erworbene Wissen, so gibt es kaum ein Zurück.
- Zweitens ist der Erwerb eines Unternehmens wenig selektiv, da man viele Dinge mitzuerwerben hat, die man eigentlich gar nicht benötigt, die aber im »Paket« dabei sind.
- Drittens besteht die Gefahr, daß die Wissensträger sich verweigern oder abwandern. Dies ist dann zu erwarten, wenn die Akquisitionsobjekte nur mangelhaft integriert werden können. Beispielsweise kann dies dann der Fall sein, wenn der Unterschiedlichkeit von Unternehmenskulturen nicht ausreichend Beachtung geschenkt wird.
- Viertens bewirkt die Zunahme der Beteiligungsgesellschaften immer eine Erhöhung der Führungskomplexität, die mit hohen Transaktionskosten und Inflexibilitäten verbunden ist.
- Fünftens scheitert ein solches Vorgehen häufig am zur Verfügung stehenden Kapital.
- Und sechstens stehen die Unternehmen, die unter den genannten Gesichtspunkten interessant sind, häufig gar nicht zum Verkauf. Es gibt also zahlreiche Argumente, die gegen eine Akquisitionsstrategie sprechen oder sie gar nicht erst ermöglichen.[10] In dem im Vergleich zu 1989 eher niedrigen Niveau an Akquisitionen könnte eine Bestätigung dieser Problemfelder gesehen werden.[11]

Was bleibt ist die Kooperation, oder genauer gesagt die auf das Erfolgspotential »Wissen« fokussierte Strategische Allianz. Diese hat einen doppelten Aspekt: Einerseits zielt sie auf den Transfer expliziten Wissens; Andererseits kann dieses explizite Wissen effektiver genutzt werden, wenn es in Kontextwissen eingebettet ist. Kontextwissen erwirbt man aber in erster Linie durch gemeinsames miteinander Handeln (»learning by doing«). Es geht deshalb immer über reine Imitationen weit hinaus.

Derartige Überlegungen mögen der Grund dafür sein, daß der »Markt für Kooperationsgesuche und -angebote« in einigen Schlüsselbranchen jeden Tag spürbar größer wird. Die Ziele solcher Allianzen sind zwar vielfältig und komplex, jedoch spricht viel dafür, daß im Vordergrund vieler Allianzen der Import von Wissen steht. Andere Ziele, die häufig als Grund für Allianzen genannt werden, wie Größenvorteile, Ausschöpfung von Synergien oder Risikostreuung, sind längerfristig besser über die Integration von Unternehmen oder eine reine Marktlösung zu realisieren.[12] Wir beschränken uns deshalb in diesem Beitrag auf Strategische Allianzen, bei denen zumindest aus der Sicht eines der Partnerunternehmen der Import von Wissen im Vordergrund steht.[13] Dabei wird die These vertreten, daß sich dieser Transfer auf zwei Größen richten kann:

1. Das Wissen, das explizit benennbar und direkter Gegenstand des Transfers ist (»Know-how-Transfer«)
2. Das implizite Wissen, welches der Kooperationspartner mit dem Erfahrungshintergrund seines Teams einbringt und das im Verbund mit dem eignenen, historisch gewachsenen Erfahrungshintergrund die Generierung neuen Wissens ermöglicht (»Kontext-Transfer«).

Diese These ist das Ergebnis eines interorganisatorischen Lernprozesses. Er resultiert aus einem Doktorandenseminar im Sommersemester 1994, welches gemeinschaftlich von der Hochschule St. Gallen und Universität Zürich veranstaltet wurde. Thema des Seminars war »Interorganisatorisches Lernen: Wissenstransfer in Strategischen Allianzen«. Im Vorfeld zu diesem Seminar hatten jeweils zwei Doktoranden eine Strategische Allianz auszuwählen und dort ein Interview anhand eines standardisierten Leitfadens zu verschiedenen Teilaspekten zu führen. Insgesamt wurden Interviews mit Firmen aus folgenden Branchen geführt: Banken, Elektrowerkzeuge, Printmedien, Chemie, Umwelttechnik, Buchhandel, Maschinenbau, Galvanisierungstechnik, Klimatechnik. Es zeigte sich anhand der Interviews sowie anhand der selbst erfahrenen interorganisationalen Lernprozesse zwischen den Teilnehmern der beiden Universitäten, daß dem Kontextlernen ein zentraler Stellenwert zukommt.

Dem Kontext-Transfer wird in der Praxis größere Aufmerksamkeit geschenkt als in der Literatur. Ein Interviewpartner aus der Kooperation zwischen einer Schweizer Bank und einer Deutschen Versicherung reflektierte diesen Zusammenhang besonders:

»Es sind immer wieder Situationen da, die zu einer gewissen Anpassung oder Änderung führen, auch neue Erkenntnisse, die es mit sich bringen, Märkte nach ganz anderen Gesichtspunkten zu bearbeiten, als man es bisher getan hat. Beispielsweise: Auf welchen Erfahrungsgrundlagen kann man aufbauen, um zu sagen, das müßte eigentlich funktionieren bzw. kann man mit diesem oder jenem Erfolg rechnen. [...] Ausgangspunkt für eine derartige strategische Zusammenarbeit sind die Erfahrungen innerhalb der eigenen Geschäftsfelder. [...] Den Umgang mit diesen Produkten beherrscht man sowohl bezüglich des technisch-administrativen Ablaufs als auch bezüglich der Einbindung in den Bankablauf. [...] Darüber hinaus stellt man sich im Rahmen einer möglichen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen die Frage: Wie kann man über den eigenen und bisherigen Geschäftsbreich hinaus sein spezifisches Know-how und seine Erfahrungen dahingegehend nutzen, um zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten zu schaffen? Das ist der eine Punkt. Der andere ist, daß man in einem »Nachrichten«-Umfeld lebt. Innerhalb dieses Umfeldes gibt es natürlich auch jene Informationen, die den eigenen Geschäftsbereich tangieren und verarbeitet werden, weil man davon ausgeht, daß sie für das eigene Geschäft vielleicht einmal wichtig werden.«

Praktiker betonen auch immer wieder, daß unterschiedliche Kontexte große Probleme bereiten. So berichtete einer unserer Interviewpartner aus der Kooperation eines Schweizer Chemiekonzerns mit einem ostdeutschen Unternehmen in Bereich Umwelttechnik:

»Schwierigkeiten der Zusammenarbeit ergaben sich zu Beginn vor allem aufgrund der Tatsache, daß die Führungskräfte und Techniker bis auf eine Ausnahme von dem Schweizer Unternehmen kamen, die ostdeutschen Mitarbeiter jedoch vor allem ausführende Funktionen ausübten. Der Grund für diese Ungleichverteilung lag vor allem in den fehlenden Managementfähigkeiten der Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern, obgleich die fachliche Ausbildung sowie die Motivation als sehr gut eingeschätzt wurden.«

Sie betonen aber auch, wie produktiv ein Kontext-Transfer sein kann. Dies zeigt das folgende Beispiel aus einer F&E-Kooperation zwischen zwei großen Unternehmen aus der Branche Klimatechnik:

»Es kam zu einer wertvollen Verschmelzung verschiedener Kulturen. Beispielsweise hatten die Franzosen oft die besseren Ideen, waren aber weniger genau bei deren Umsetzung als die Schweizer. So ergab sich eine gute gegenseitige Ergänzung.«

Ein Großteil der Literatur zum Wissenstransfer mittels Strategischer Allianzen bezieht sich nur auf den Aspekt des Know-how-Transfers. Dies wird implizit deutlich, wenn beispielsweise Hamel[14] empfiehlt, eine Allianz als einen Wettlauf des Lernens (»race to learn«) zu betrachten. Er argumentiert, daß es in Allianzen immer Angst vor zu großen Assymmetrien im wechselseitigen Lernprozeß gibt. Diese Angst hat ihre Begründung (1) in den unterschiedlichen Absichten (»intent«) der Partner, die sie mit der Allianz verbinden, (2) in der unterschiedlichen Offenheit (»transparency«) zum Partner sowie (3) – ganz wesentlich – in der unterschiedlichen Fähigkeit der Partner, das Know-how des anderen zu absorbieren (»receptivity«). Da Assymmetrien Veränderungen der Verhandlungsmacht nach sich ziehen, will keiner derjenige sein, der am kürzeren Hebel sitzt: »A partner that understands the link between inter-partner learning, bargaining power, and competitiveness will tend to view the alliance as a race to learn.«[15]

Offensichtlich handelt es sich bei dieser Lernabsicht um das, was Argyris/Schön[16] als »single-loop learning« bezeichnen:[17] Partner A hat erkannt, daß er unter Wettbewerbsgesichtspunkten eine Wissenslücke aufweist. Diese Wissenslücke will er schließen, ohne zugleich sein eigenes Wissen mehr als notwenig transparent zu machen. Auf diese Weise wird verhindert, daß neue Erfahrungshintergründe gelernt werden, welche die Optionen möglichen Handelns unter neue Ziele stellen und damit auch alternative Ergebnisse sichtbar machen, die ursprünglich gar nicht explizites Ziel der Allianz waren (»double-loop learning«).

Auf diese Weise kommt es zu einem Under-Leveraging der Kooperationsinvestitionen, d.h. es wären bei gegebenem Input Steigerungen des Output denkbar. Diese entstehen erst, wenn man die verschiedenen involvierten Kontexte »spielen läßt«, mit ihnen experimentiert, zu Simulationen »einlädt« und auf diese Weise zu einer »Kontext-Symbiose« gelangt. Die Innovationsforschung hat gezeigt, daß Neues meist durch neuartige Systemkombinationen – im einzelnen längst bekannter Systemelemente – entsteht.[18] Berühmtes Beispiel ist die Erfindung der Dampfmaschine, die aus der Synthese längst bekannter Entwicklungen entstanden ist.

Kontext-Transfer erfordert andere Führungsstrukturen als Know-how-Transfer

Kontextlernen erfordert einen anderen Ablauf des Lernprozesses als Know-how-Transfer. Bis jetzt senden unsere zielorientierten Führungssysteme wenig Anreize aus, sich in »uncharted waters« zu bewegen, wie dies das Kontextlernen erfordert , sie sind primär am kurzfristigen Know-how-Transfer orientiert. Dies ist deshalb besonders nachteilig, weil sich beide Lernprozesse wechselseitig behindern können: »Knowledge and the improvement of capabilities improve immediate performance, but they often simultaneously reduce incentives for and competence with new technologies or paradigms. Learning has its own traps«[19].

Einmal mehr kommt es damit zur Forderung, im Management zwei widersprüchliche Ziele zu verfolgen.[20] Ziel muß es sein, den Umgang mit diesem Dilemma zu bewältigen d.h. eine spezifische »Kunstfertigkeit« in der Handhabung der doppelten Zielsetzung des Wissenstransfers zu entwickeln. Das Problem wird dadurch verschärft, daß die verschiedenen Lernarten unterschiedlicher Führungsstukturen bedürfen . Dies kann man zeigen, wenn man eine aktuelle Kontroverse zum innerorganisationalen Lernen[21] auf das interorganisationale Lernen überträgt:

Es geht dabei um die Gegenüberstellung von zwei prominenten Beispielen der Automobilproduktion, nämlich der zu Volvo gehörenden Fertigung in Udevalla und des gemeinsamen Joint Ventures von Toyota und General Motors, der NUMMI-Fabrik in Kalifornien. In Udevalla existieren teilautonome Arbeitsgruppen, in denen ganzheitliches und reflexives Lernen im Sinne des Kontext-Transfers (Double-loop learning) möglich war.[22] Bei NUMMI hingegen gibt es kurzgetaktete Fließbänder, verknüpft mit Qualitätszirkeln. In diesen trainieren die Arbeiterinnen und Arbeiter mit der Stoppuhr umzugehen, um innerhalb eines kleinen Bandabschnittes ihre eigene Arbeit zu rationalisieren. Dabei wird ohne Inanspruchnahme höherer Reflexionsniveaus gelernt, d.h. es findet lediglich Wissenstransfer statt.

Adler/Cole[23] stellen im Rahmen eines Vergleichs beider Konzepte die These auf, daß nur die standardisierte Arbeitsorganisation bei NUMMI organisationales Lernen ermögliche, wohingegen in teilautonomen Arbeitsgruppen bei Volvo lediglich das individuelle, aber eben nicht das organisationale Lernen gefördert würde. Die Standardisierung der Arbeitsprozesse sehen sie als unverzichtbare Voraussetzung dafür an, daß Wissen institutionalisiert wird. Da in den teilautonomen Arbeitsgruppen Standardisierungen und Dokumentationen der Arbeitsprozesse fehlten, könne das Wissen nicht diffundieren und damit nicht organisational gelernt werden. Hingegen argumentiert Berggren[24], daß in teilautonomen Arbeitsgruppen die Möglichkeit besteht, höhere Lernniveaus zu erreichen. Systematische Personalrotationen und die Zusammenarbeit mit Ingenieuren und Managern erlauben die Diffusion von Wissen, das aus der Konfrontation mit anderen »frames« entstanden ist und als Kontext-Transfer interpretiert werden kann.

Beide Autoren stimmen darin überein, daß die Lernprozesse bei Udevalla zu mehr langfristiger Flexibilität führen, wohingegen die Erreichung kurzfristiger Effizienz und Qualitätsstandards mit dem NUMMI-System eher gewährleistet ist. Nur das Udevalla-Konzept führt damit zu einem dauerhaften, schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil. Das NUMMI-Konzept fördert dagegen in erster Linie den Wissenstransfer und ist eher für die Erreichung kurzfristiger Effizienzstandards in der standardisierten Massenproduktion geeignet.

Überträgt man dieses Beispiel auf das interorganisationale Lernen, so wäre daraus zu folgern, daß Maßnahmen, welche den Know-how-Transfer fördern (z.B. standardisierte Regelungen, starke Kodifizierung des Know-hows, vertragliche Absicherung des Wissenstransfer und »race to learn« zwischen den Arbeitsgruppen) den Kontext-Transfer behindern.[25] Es wäre deshalb gefährlich, einige der Aussagen von Hamel[26], die offensichtlich nur den Know-how-Transfer betreffen, in Bezug auf alle Aspekte des organisationalen Lernens zu generalisieren.

Dazu eine Aussage aus einem unserer Interviews über eine Allianz im Automobilzuliefererbereich: »Das Denken in Komponenten wurde vorgegeben. Die Entwickler gewöhnten sich nur langsam an das Komponentenraster, das den Kreativitätsspielraum bei der Entwick-

lung stark begrenzte. [...] Wir sehen hier die Gefahr, daß Wissen zurückgehalten wird, weil die Mitarbeiter das Gefühl haben, zu stark eingeschränkt zu werden, als daß ihre Ansichten Berücksichtigung finden könnten. Die Motivation, sich Neues auszudenken, sinkt.«

Organistorische Probleme des Kontext-Transfers

Die Gewährleistung von mehr Kreativitätsspielraum ist leicht gefordert. Aus der Sicht der Gesamtallianz betrachtet heißt dies nämlich, daß man zulassen muß, daß mehr Heterogenität entsteht. Das Ausmaß der Heterogenität in einer Allianz wird zwar den Koordinationsbedarf nicht in gleichem Ausmaß steigern wie eine Akquisition, aber es kann auch hier zu einer Überforderung mit Komplexität kommen, welche zu Konflikten führt. Üblicherweise pflegen Organisationen auf solche Situationen mit einer »Flucht in die Autonomie« zu reagieren, d.h. sie desaggregieren die Organisation in Subeinheiten und legen die Verantwortung auf eine niedrigere Aggregationsebene. Ganz ähnlich wird in Allianzen verfahren:

Multinationale militärische Projekte werden meist in sogenannten Konsortien organisiert (z.B. der Starfighter). In dieser Kooperationsform übernimmt jedes beteiligte Land auf Basis eines vereinbarten Budgetbetrages einen »workshare«. Unter Integrationsgesichtspunkten ist dabei die technische Kompatibilität der Teilsysteme sicherzustellen. Durch diese Art der Organisation vermeidet man denkbare Konflikte zwischen den Projektpartnern (z.B. nationale Sicherheitsinteressen), treibt aber – mangels zentraler Entscheidungskompetenz – die Kosten in die Höhe.

Ebenfalls ein Konsortium im zivilen Bereich der Großraumflugzeuge ist Airbus Industrie[27]: Bei der A320 kommen z.B. die Tragflächen von der British Aerospace, Teile des Rumpfes von der Deutschen Aerospace, das Cockpit von Aerospatiale usw. Dabei stellt jeder der Partner auf der Grundlage seiner Kostenstruktur seinen Arbeitsteil in Rechnung. Damit nimmt man z.B. in Kauf: Standortnachteile, Doppelentwicklungen, Mitfinanzierung anderer Entwicklungen aufgrund undurchsichtiger Rechnungsstellung usw. Da der Wettbewerb in diesem zivilen Geschäft derzeit voll entbrannt ist, Subventionen international immer kritischer hinterfragt werden und die Airlines deutlich kostensensibler geworden sind, kann man sich eine derartige Struktur in Zukunft wohl kaum noch leisten. Deshalb hört man immer mehr Stimmen, die die Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft verlangen, die einer Geschäftsführung deutlich mehr Durchgriffsmöglichkeiten auf die (Kostenstrukturen) der einzelnen Partnerunternehmen geben würde, d.h. der Schritt auf eine höhere Aggreationsebene scheint trotz zu erwartender Interessenskonflikte aufgrund des Wettbewerbsdrucks unausweichlich zu sein. Langsam arbeitet man nun auch mit gemeinsamen Entwicklungsteams, die aus Mitarbeitern mehrerer Partnerunternehmen besetzt sind.

Der Preis einer Dezentralisierung ist, daß Synergienpotentiale verschenkt werden. Man nimmt bewußt Suboptimierungseffekte in Kauf .

Die aktuelle Beliebtheit der Business Reengineering Konzepte zeigt, daß Dezentralisierung ihre Grenzen zu haben scheint, denn diese Konzepte versuchen durch eine integrative Prozeßbetrachtung die Suboptimierung zu reduzieren.[28] Daß Dezentralisierung ihre Grenzen hat, zeigt die beim »Vorzeigebeispiel« ABB kürzlich vorgenommene Reorganisation, bei der das Rad nun wieder in Richtung Zentralisierung gegengedreht wird. Ähnliches gilt für Ford mit seiner neuen »Welt-Organisation« entlang von fünf Fahrzeugtypen.

Ganz analog zum Organisatorischen Dilemma[29] kann man vermuten, daß in Phasen einer grundsätzlichen Neuorientierung mehr und in solchen der Stabilisierung weniger Heterogenität zugelassen wird. Grob kann man die dargestellten Zusammenhänge in der Graphik der Abbildung 1 veranschaulichen. Sie thematisiert die Frage der Relevanz der beiden Aspekte des Wissenstransfers in Abhängigkeit vom Unternehmenskonzept (stabilisierend versus destabilisierend) und der Organisationsstruktur (bzw. dem Autonomiegrad) der Teileinheiten (zentral versus dezentral). In Phasen, in denen über eine Strategische Allianz auch Wege einer grundsätzlichen Neuausrichtung gesucht werden (oder in denen man sich zumindest offen halten will), kommt dem Kontext-Transfer eine besondere Bedeutung zu und dieser wird durch dezentrale Strukturen begünstigt. Mit dem letzten Punkt stellt sich automatisch die Frage nach dem »richtigen« Aggregationsniveau. Welche Überlegungen sind dabei zu berücksichtigen?

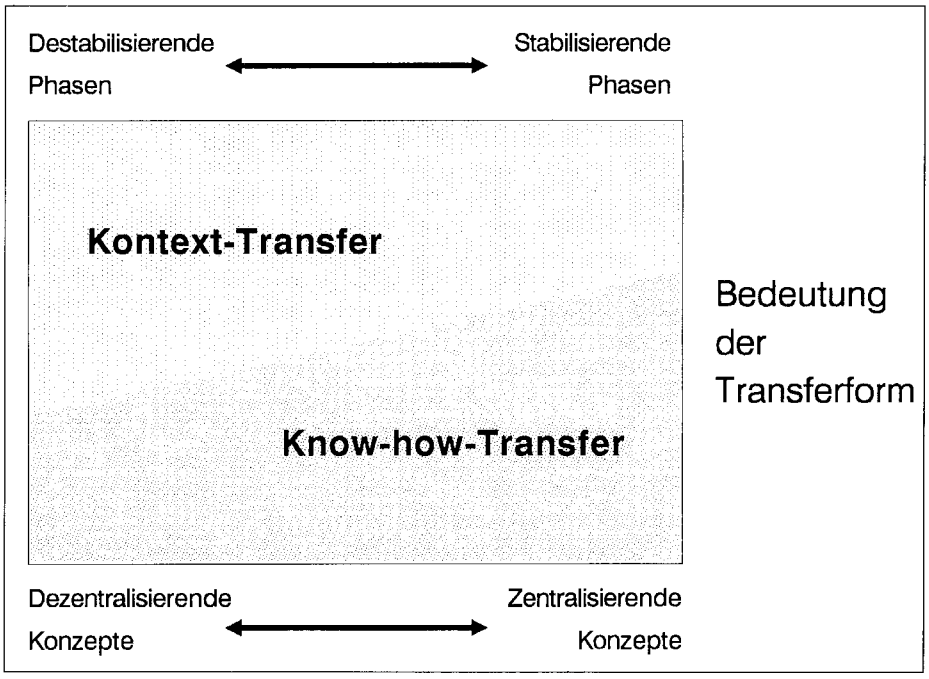


Abb. 1: *Zur Relevanz der Formen des Wissenstransfers*

Geführter Umgang mit Heterogenität

Um das ungebremste Wachsen von Heterogenität und die »Flucht in die Autonomie« zu verhindern, ist es nötig, *differenzierte Angebote zur Verarbeitung von Heterogenität* zu machen. Dies bedeutet, daß es sinnvoll sein kann, je nach Reife der Zusammenarbeit im Joint Venture, je nach zeitlicher Episode des Kooperationsprozesses und je nach Aggregationsebene des Joint Venture Managements unterschiedliche Formen des

interorganisatorischen Lernens anzupeilen, d.h. in unterschiedlichem Ausmaß Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer vorzusehen.

Daraus folgt, daß es manchmal sinnvoll sein kann, in Situationen eines hohen Orientierungsbedarfs »ökologische Nischen« zuzulassen, um in einer kulturhomogenen Situation »unter Seinesgleichen« schwierige Probleme erklären zu können.

So hat die Debatte um die Koedukation gezeigt, daß in einigen zeitlichen Episoden der Sozialisation (vor allem in der Pubertät, in der geschlechtsspezifische Rollenmuster eingeübt werden) und in besonders sensiblen Fächern (Mathematik und Informatik) der gemeinsame Unterricht von Jungen und Mädchen insbesondere für die Mädchen zu Nachteilen führt.[30] Vorteilhafter als die durchgängige Koeduktion erscheint deshalb ein Konzept der Differenzierung, in dem in bestimmten Phasen der Ausbildung und in bestimmten Fächern ein getrennter Unterricht angeboten wird. Dies wird durch empirische Befunde unterstützt, die zeigen, daß kulturhomogene Gruppen – zumindest kurzfristig – effizienter arbeiten als kulturheterogene Gruppen.[31]

Ein weiteres Beispiel für die Nützlichkeit partieller Differenzierung in kulturhomogene Gruppen zur Verarbeitung eines Übermaßes an Heterogenität sind internationale oder interdisziplinäre Konferenzen, wo es üblich und sinnvoll ist, daß sich homogene Gruppen – formell oder informell – von Zeit zu Zeit zusammenfinden, um aufgetretene Verunsicherungen zu beseitigen. Auch in unserem Joint Venture aus St. Galler und Zürcher Doktoranden haben sich immer wieder informell solche Gruppen und Grüppchen gebildet – erfreulicherweise nicht nur getrennt nach St. Galler und Zürchern, sondern auch gemäß anderen Kriterien, z.B. Fußballfreunde und Fußballdifferente, Doktorandinnen und Doktoranden etc.

Grundlegend für die Idee der Differenzierung ist die Überlegung, daß angesichts einer begrenzten Koordinationskapazität ein *geführter Umgang mit Heterogenität* vorteilhafter ist als dessen ungebremstes Wuchern. Dies bedeutet, daß es sinnvoll ist, in bestimmten Entwicklungsstadien oder zeitlichen Episoden des Joint Ventures eine Dominanz des Know-how-Transfers bewußt in Kauf zu nehmen für die dann z.B. auch die Vorschläge Hamels[32] zur strukturellen Gestaltung Strategischer Allianzen nutzbringend angewendet werden können. Andererseits muß es aber auch Episoden einer Öffnung für Kontext-Transfer geben, um kreative Problemlösungen zu generieren. Es entspricht dies der in der Denkpsychologie wohlbekannten Einsicht, daß kreatives Handeln konvergentes und divergentes Denken voraussetzt.[33] *Divergentes Denken* bedeutet breite Informationssuche und -aufnahme während *konvergentes Denken* gezielte Informationsverarbeitungen und -verdichtung meint.

Für die Führung des Joint Ventures resultiert daraus die Aufgabe des »Managements von Heterogenität«, welches einem »paradoxen Management« (Gleichzeitigkeit integrierender und differenzierender Aspekte) gleichkommt. Dies erschöpft sich nämlich nicht nur im Zulassen von »ökologischen Nischen« bzw. dem Angebot von Differenzierungsmöglichkeiten, sondern es muß gleichzeitig für Integration gesorgt werden.[34] Drei Maßnahmen zur Integration stehen dabei im Vordergrund:

- Zum ersten erfordert die Integration der verschiedenen kontexthomogenen Gruppen die Institutionalisierung zahlreicher kontextheterogener Teams durch Joint Venture Management. So beschrieb der Interviewpartner in der Klimatechnikbranche die Intensivierung der Zusammenarbeit in der Allianz:

»Für die Realisierung wurden Task Forces gegründet, denn überall dort, wo man Synergien erzeugen wollte, waren spezielle Arbeitsgruppen notwendig. Es galt, für die einzelnen Funktionsbereiche die unterschiedlichen Fragestellungen zu beantworten, so beispielsweise für die folgenden Bereiche: Marketing, F&E, Beschaffung und Logistik, Produktion«

- Zum zweiten kann die Integration dadurch gefördert werden, daß das Management ein Angebot an gemeinsamen Orientierungen schafft, welche in den Teams verarbeitet werden. Dabei sollte der Erkenntnis Rechnung getragen werden, daß der Bedarf an kontexthomogenen Gruppen um so mehr zunehmen wird, je größer die Verunsicherung durch neue Kontexte und damit der Orientierungsbedarf ist. Dies kommt in dem Interview des Partners einer Produktionskooperation in der Chemiebranche zum Ausdruck:

»Die Strategische Allianz geht bei Entwicklungen Schritt um Schritt vor, deshalb gibt es nur monatliche Sitzungen. Nach der Gründung des Joint Ventures wurde zwar ein intensives Strategiepapier verfaßt, geschäftliche Schwerpunkte werden aber manchmal von einem Monat zum anderen neu gesetzt. Im Seminar werden vor allem laufende Projekte besprochen.«

- Zum dritten sollte das Management Orientierungsprobleme dadurch begrenzen, indem es klar und deutlich signalisiert, welche zeitlichen Perspektiven und welche Lernniveaus angestrebt werden. Dies zeigt folgendes Zitat aus dem Interview mit den Vertretern des Joint Ventures zwischen einer Bank und einer Versicherung, in dem die Gleichzeitigkeit von strikter Projektkontrolle und gezielter Informationspolitik zum Ausdruck kommt:

»Wir haben versucht, in acht- und vierzehntägigen Statusberichten in allen Bereichen dieses Projektes zwei Dinge zu tun: Einmal eine so weit wie möglich gefaßte Informationspolitik zu betreiben, so daß jeder darüber Bescheid wußte, was in jenen Bereichen, in die er nicht unmittelbar Einsicht hatte, geschieht. [...] Ganz wesentlich für den Erfolg der Kooperation aber ist eine harte und klare Projektkontrolle, d.h. daß das, was umgesetzt wird, auch im Zeitplan liegt und es in der geplanten Form umgesetzt wird.«

Auf diesen letzten Gesichtspunkt soll im Folgenden näher eingegangen werden.

Zum Gleichgewicht von Vertrauen und Wettbewerb

Hamel[35] hat darauf hingewiesen, daß in Strategischen Allianzen der Wettbewerb keineswegs aufgehoben ist, sondern daß sich dieser nur in anderen Formen abspielt, nämlich als Wettbewerb um die Verschiebung der »bargaining power« durch »outlearning« der Allianzpartner. Andererseits haben wir festgestellt, daß ein solcher Wettbewerb Kontext-Transfer bzw. Lernen auf höherer Ebene behindert. Erst dieser sichert jedoch die Nachhaltigkeit und Nichtimitierbarkeit von Wettbewerbsvorteilen. Daraus folgt, daß es erforderlich ist, den Mitarbeitern in der Strategischen Allianz das angestrebte *Gleichgewicht zwischen Vertrauen und Wettbewerb* zu signalisieren, um Orientierungsprobleme zu minimieren.

Doch was heißt in diesem Zusammenhang Vertrauen? Vertrauen bedeutet Sicherheit der Verhaltenserwartung in Bezug auf die Einhaltung von Normen. Dabei sind drei Arten von Normen zu unterscheiden, nämlich Koordinationsnormen, Reziprozitätsnormen und Solida-

ritätsnormen.[36] *Koordinationsnormen* setzen die am wenigsten problematische Form des Vertrauens voraus. Es geht hier darum, die Interessen des Partners kennenzulernen, um diese mit den eigenen, komplementären Interessen abzustimmen. Es handelt sich also um ein Informations- und Koordinationsproblem, nicht um eine Interessendilemma. Die Einhaltung von Koordinationsnormen bringt nämlich Vorteile für alle Beteiligten (Win-win-Situation).

Der Interviewpartner aus der Kooperation zwischen einer Bank und einer Versicherung drückte dies folgendermaßen aus:

»[...] man versucht natürlich herauszuhören, was der andere genau beabsichtigt. Im Rahmen dieses ersten Gespräches wurde dann auch geklärt, welches die Ziele des Partners im Rahmen einer möglichen Zusammenarbeit sein würden und welche Chancen sich durch die gemeinsame Zusammenarbeit ergeben könnten. Uns ging es darum, ein völlig neues Geschäftsfeld aufzubauen. Mit dieser Zielsetzung im Hinterkopf war es notwendig, die Vorstellung jener Leute zu ergründen, die einem in diesem Zusammenhang entsprechende Vorschläge unterbreiten.«

Anders ist es bei Reziprozitäts- und Solidaritätsnormen, die man in Win-loose-Situationen braucht, damit Kooperation zustandekommt.

Reziprozitätsnormen entschärfen Konflikte in solchen Dilemmasituationen, in denen wechselseitige Ausbeutung möglich ist, der Verzicht auf Ausbeutung aber dann lohnend wird, wenn man sich in längere Kooperationsbeziehungen einbindet.[37] In solchen Situationen führt eine »Wie-du-mir-so-ich-dir-Strategie«[38] zu beiderseitigem Vorteil. Diese Strategie setzt allerdings Erwartungssicherheit voraus, daß sich die Mitspieler tatsächlich kooperativ verhalten. Das kann am besten durch wechselseitige Verpflichtungen glaubhaft gemacht werden, etwa dadurch, daß man Pfänder hinterlegt. Für Strategische Allianzen typischer dürften sein: wechselseitige Beteiligungsnahme, wechselseitiger Einsitz in wichtigen Entscheidungsgremien, Einsatz eines Treuhänders oder die Angst vor Verlust der Reputation.

In den Interviews wurden Treuhänder und Verlust der Reputation als wichtige Garantien für die Einhaltung von Reziprozitätsnormen genannt:

»Zudem nahm (ein Berater von) McKinsey die Funktion eines ›Treuhänders‹ ein, einer dritten Person also, die zwischen den beiden Firmen stand. Das Problem für die beiden bestand darin, daß sie sich noch nicht kennen, bis anhin Konkurrenten waren, nun aber gefordert wurden, ob schlußendlich die Allianz überhaupt zustande kommen wird.« (So der Interviewpartner aus einer Kooperation in der Klimatechnikbranche).

»Das Einhalten von Abmachungen und Verträgen war von großer Bedeutung, denn ein Fehlverhalten in dieser Beziehung spricht sich im Markt herum. Entscheidend für ein faires Verhalten ist die Firmenkultur und die Firmengeschichte.« (So der Interviewpartner aus einer Produktionskooperation in der Chemiebranche)

Reziprozitätsnormen stellen damit eine Form des berechenbaren Vertrauens dar. Dies ist allerdings nur solange der Fall, solange keine »golden opportunities« existieren, d.h. Möglichkeiten zur unentdeckten Täuschung des Kooperationspartners. Insoweit kommt man bei reinen Reziprozitätsbeziehungen nicht ohne Solidaritätsnormen aus.[39] *Solidaritätsnormen* bauen auf Fairness. Sie werden auch dann eingehalten, wenn kurz- oder langfristig Nachteile hingenommen werden müssen.

Es gibt zahlreiche Ansätze, die beweisen wollen, daß alle Formen langfristiger Kooperation – also auch Strategische Allianzen – allein auf die Einhaltung von Kooperations- und Reziprozitätsnormen zurückgeführt werden können.[40] Aber selbst wenn man dieser Logik folgt,[41] so ist zumindest für Strategische Allianzen festzustellen, daß dies nicht ohne Gefahren ist: Langfristige Bindungen können zu einer unerwünschten Beeinträchtigung der Handlungsfähigkeit führen.

Im Unterschied zu anderen Ländern wurde der Aufbau Deutschlands nach dem Krieg insbesondere über die Banken finanziert und gesteuert. Dadurch entstand ein hochgradig verflochtenes Netzwerk von Interessen und Einflußnahmen. Motiv war der Aufbau einer Kontrollmacht. Genau diese scheint den Banken aber derzeit zu entgleiten, da das Netzwerk (z.B. durch Einsitznahme in Aufsichtsräten) inzwischen eine Komplexität erreicht hat, bei der man kaum noch adäquat reaktionsfähig ist. Bei Problemfällen wie Deckel/Maho, Mannesmann und Schneider hätte man isoliert betrachtet sicher anders reagieren müssen, wenn man sich gleichzeitig dadurch nicht wieder empfindlich ins eigene Fleisch geschnitten hätte. Ähnlich geht es inzwischen manchen Unternehmen (z.B. in der Elektronikindustrie), die sich über die Jahre so vielfach vernetzt haben, daß sie kaum noch voll handlungsfähig gegenüber Wettbewerbern sind, da sie sich in irgendeinem Segment indirekt selbst schaden würden. Kooperationen ermöglichen damit nicht nur neue Optionen; sie schließen auch Optionen.

Zusammenfassend kann man sagen, daß in Strategischen Allianzen deutlich zwischen den verschiedenen angestrebten Lernniveaus unterschieden werden sollte. Bei der organisatorischen Umsetzung sollte bedacht werden, daß es »trade-offs« gibt zwischen dem Ziel, Kontextlernen zu ermöglichen und der auch in Strategischen Allianzen bestehenden Konkurrenz. Dieser Gegensatz kann nur dann überwunden werden, wenn die oberste Leitung gewillt ist, Solidaritätsnormen einzuhalten, d.h. Fairness und Entgegenkommen zu praktizieren und dies auch symbolisch glaubwürdig zu kommunizieren. Dies gilt zumindest dann, wenn das Potential des interorganisatorischen Lernens zum Erwerb von innovationsförderndem Wissen ausgeschöpft werden soll.

Anmerkungen

1 Wir danken Sigrid Wübker, Universität Zürich für die Zusammenstellung der Beispiele.

2 Nonaka, I. (1992): Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen. In: Harvard Manager, Nr. 2, S. 95-103; Nonaka, I./Takeuchi, H.(1995): The Knowledge-Creating Company, New York und Oxford; Argyris, C./Schön, D.A. (1978): Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Reading (Mass.), S. 15.

3 Prahald, C. K./Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: Harvard Manager 1991, Nr. 2, S. 66-78.

4 Ebenda, S. 83.

5 Polanyi, M. (1985): Implizites Wissen. Frankfurt.

6 Levinthal, D.A./March, James G. (1993): The Myopia of Learning. In: Strategic Management Journal, Vol 14 , S. 95 . 112, S. 104; Cohen/Levinthal (1990) kennzeichnen diesen Vorgang als Erhöhung der absorptiven Kapazität einer Organisation.

7 Vgl. Kim, D. H. (1993): The Link between Individual and Organizational Learning. In: Sloan Management Review, Fall 1993, S. 37-50; vgl. auch Probst, G.J.B./Büchel, B.S.T. (1994): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden.

8 Nonaka, I./Takeuchi, H., a.a.O.

9 Barney, J. (1991): Firm Resources and Stustained Advantage. In: Management Journal, Jg. 17, Nr. 1, S. 99-120.

10 Vgl. Doz, Y.L. (1988): Technology partnerships between larger and smaller firms: Some critical issues. In: ISMO 17,(4), S. 31-57; vgl. auch De Benedetti, C. (1988): Weltweite Bündnis- und Wettbewerbsstrategie. In: Henzler, H.A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden, S. 165-181.

11 Vgl. Müller-Stewens, G./Gocke, A.: Enger Finanzierungsspielraum dämpfte in einigen Branchen die Aktivitäten. In: Handelsblatt 28.4.1994, S. B1/B2.

12 Vgl. Gerybadze A. (1991): Innovation und Unternehmertum im Rahmen internationaler Joint-Ventures – Eine kritische Analyse. In: Laub, Ulf B.

(Hrsg.): Innovation und Unternehmertum, Wiesbaden, S. 137-164; vgl. Müller-Stewens, G./Gocke, A., a.a.O.; vgl. Müller-Stewens, G./Hillig, A. (1992): Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich. In: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen, Frankfurt und Wiesbaden 1992, S. 64-101.

13 Das andere Partnerunternehmen verfolgt mit der Allianz vielleicht das Interesse, Zugang zu Vertriebskanälen zu erhalten. Dies geschah z.B. relativ häufig im Bereich der Biotechnologie, wo kleine, innovative Unternehmen sich mit Pharmakonzernen zusammenschlossen, die ihrerseits weniger innovativ und flexibel waren, dafür aber ein weltweites Vertriebsnetz zu bieten vermochten.

14 Hamel, G. (1991): Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. In: Strategic Management Journal 1991, Vol. 12, S. 83-103, S.85.

15 Ebenda.

16 Argyris, C./Schön, D.A., a.a.O.

17 Vgl. auch die Darstellung bei Probst/Büchel (1994), S. 35ff.

18 Rosenberg, N. (1976): Perspectives on Technology, Cambridge.

19 Vgl. Levinthal, D.A./March, James G., a.a.O., S.97.

20 Vgl. Handy (1994): The Age of Paradox, Boston.

21 Vgl. Adler, Paul S./Cole Robert E. (1993): Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants. In: Sloan Management Review, Jg. 35, Spring, S. 85-94; Berggren, C. (1994): Nummi vs. Uddevalla. In: Sloan Management Review, Jg. 36, Winter, S. 37-49.

22 Das Werk in Udevalla ist 1993 geschlossen worden, jedoch besteht zwischen den Teilnehmern der Kontroverse Übereinstimmung darüber, daß dies nicht auf nachhaltige Wettbewerbsnachteile des Udevalla-Konzeptes zurückzuführen ist.

23 Adler, Paul S./Cole Robert E., a.a.O., S.86/92.

24 Berggren, C., a.a.O.

25 Vgl. auch das vieldiskutierte organisatorische Dilemma zwischen Innovation und Routine, z.B. bei Osterloh 1993.

26 Hamel, G., a.a.O.

27 Vgl. zu einer Darstellung dieser Strategischen Allianz Mehdorn 1992.

28 Vgl. Osterloh, M./Frost, J. (1994): Business-Reengineering – Modeerscheinung oder »Business Revolution«? In: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 6/1994, S. 356-363.

29 Vgl. Osterloh, M. (1993): Innovation und Routine. Das organisatorische Dilemma in klassischer und neuer Sicht. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 4/1993, S. 214-220.

30 Vgl. Schinzel 1991.

31 Vgl. Watson/Kumar/Michaelsen 1993.

32 Hamel, G., a.a.O.

33 Vgl. z.B. Guilford 1970, S. 157 ff.

34 Vgl. das Konzept der Differenzierung und Integration von Lawrence/Lorsch 1967, bei dem die Differenzierung allerdings zum Zwecke der Anpassung an die Umwelt erfolgt und nicht wie in unserem Fall zur Erreichung höherer Lernniveaus.

35 Hamel, G., a.a.O.

36 Vgl. Vanberg 1984.

37 Es handelt sich hierbei um fortgesetzte Gefangenen-Dilemma-Situationen. Die Struktur des Gefangenen-Dilemmas leitet sich aus der amerikanischen Kronzeugenregelung ab, in der zwei gefangengenommene Ganoven mit einer relativ geringeren Strafe davonkommen können, wenn sie gegenüber dem Staatsanwalt gemeinsam leugnen. Leugnet nur einer, bekommt der andere die Höchststrafe. Zur genaueren Darstellung vgl. z.B. Weck-Hannemann 1988.

38 Auch »Tit for tat« genannt; vgl. Axelrod 1991.

39 Vgl. Frank 1992.

40 So auch Hamel (1991, S. 93). Insbesondere bemühen sich Vertreter der ökonomischen Spieltheorie um den Nachweis, daß rationaler Egoismus ausreicht, um Kooperationen und Joint Ventures zu begründen.Vgl. z.B. Milgrom/Roberts (1992).

41 Zu den Einwänden vgl. Osterloh/Löhr 1994.

Summary

Transferring knowledge is the objective of cooperation among firms. Generally, only the exchange of explicit know-how is considered. The exchange of implicit context-transfer which tends to be more difficult is usually neglected, although implicit context-transfer has substantial impact on success and failure of cooperation. Context-transfer requires different leadership and organization structures than know-how transfer. Using various case studies the main aspects that have to be taken into account are described in the article.

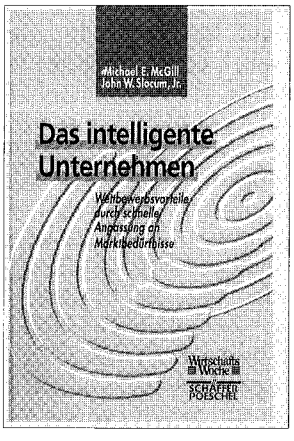
Quantensprünge in der Wettbewerbsfähigkeit

Michael E. McGill/
John W. Slocum, Jr.
DAS INTELLIGENTE UNTERNEHMEN
Wettbewerbsfähigkeit durch schnelle Anpassung an Marktbedürfnisse
1996. 259 Seiten. Geb.,
DM 68,–/öS 497,–/sFr 65,–
ISBN 3 -7910 - 0983 - 4
Am Beispiel von 175 Unternehmen zeigen die Autoren, wie man

- eine Lernkultur im Unternehmen gestaltet
- eine Lernstrategie entwickelt
- Strukturen und Systeme schafft, die Lernen begünstigen
- Mitarbeiter durch Lernen motiviert
- eine lernende Organisation führt.

Jetzt in Ihrer Buchhandlung!

Schäffer-Poeschel Verlag
Postfach 10 32 41
70028 Stuttgart
Tel. (07 11) 21 94 - 0
Fax (07 11) 21 94 -1 11



SCHÄFFER POESCHEL