

ilmedia

 TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
ILMENAU

---

*Oelsnitz, Dietrich von der :*

***Lücken schließen oder Know how bündeln?***

---

*Zuerst erschienen in:*

Wissensmanagement : das Magazin für Führungskräfte. - Bielefeld :  
Bertelsmann, ISSN 1438-4426  
Bd. 6 (2003), Nr. 8, S. 16-19

Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz

# Lücken schließen oder Know-how bündeln?



Foto: Adiletto

*Gemeinsame Sache mit der Konkurrenz: In den heutigen Wissensökonomien gehen immer mehr Unternehmen kooperative Lernpartnerschaften ein.*

**Unternehmen stehen weltweit unter einem stetig wachsenden Zeit- und Kostendruck. Als eine zunehmend genutzte Option versprechen strategische Wissensallianzen hier Abhilfe. Es stellt sich jedoch die Frage, ob eher Partner mit komplementären oder mit gleichartigen Fähigkeiten gesucht werden sollten. Die hieraus resultierenden Kooperationstypen verfolgen nicht nur unterschiedliche Ziele, sondern müssen auch unterschiedlich gemanagt werden.**

Wettbewerbsvorteile resultieren in den heutigen Wissensökonomien nicht mehr aus dem Besitz seltener Rohstoffe oder teurer Betriebsmittel, sondern eher aus Know-how-Vorsprüngen. Im Zuge einer verstärkten Hinwendung zu einer ressourcenorientierten Sicht der Unternehmensführung gewinnen zunehmend Strategien an Boden, die auf die Verbreiterung der organisationalen Kompetenzbasis zielen. In diesem Sinne

werden die bekannten Kooperationsmotive (Marktzugang, Verbreiterung der finanziellen Basis, Risikoteilung, Zeitvorteile) immer häufiger durch wissensorientierte Erwägungen ergänzt. Diese Erfahrung betrifft vor allem investitionsaufwendige und unsicherheitsbelastete Branchen, wie z. B. die Chemie- oder Halbleiterindustrie. Hier prägt mittlerweile eine schier unüberschaubare Zahl von Bündnissen die Wettbewerbslandschaft. Beispielsweise betreibt die Siemens AG in China heute über 40 Joint Ventures und ist allein in Israel direkt und indirekt an fast 100 Start-Ups beteiligt [1].

### Typen strategischer Wissensallianzen

Solche Unternehmensbündnisse können grundsätzlich sowohl vertikal (d.h. eine bestehende Wertschöpfungskette auf- oder abwärts) als auch horizontal (d.h. innerhalb derselben Branche bzw.

### Kurz gefasst:

- Als Lernpartnerschaften zwischen konkurrierenden Unternehmen sind Wissensallianzen sowohl hinsichtlich der Partnerwahl als auch bezogen auf den Transferprozess ausgesprochen sensibel zu managen.
- Während Closing-Gap-Allianzen primär auf Geschwindigkeitsvorteile setzen, indem komplementäre Partnerfähigkeiten kurzfristig verfügbar gemacht werden, versuchen Critical-Mass-Allianzen, durch Kombination gleichartigen Know-hows neues Wissen zu generieren.
- Die Wahl zwischen beiden Bündnistypen hängt vor allem von der gegenwärtigen Stärken/Schwächen-Situation eines Unternehmens ab, von seinen Marktzielen sowie von seiner intellektuellen Aufnahme-fähigkeit.

auf derselben Wirtschaftsstufe) bzw. lateral (d.h. branchenübergreifend) aufgestellt sein. Als Spezialform einer horizontalen Zusammenarbeit zwischen Konkurrenzunternehmen gelten strategische Allianzen. Diese werden mit dem Ziel geschlossen, durch sachlich oder zeitlich begrenzte Zusammenarbeit die individuellen Stärken der Partner in den von der Kooperation betroffenen Bereichen zu vereinen [2]. Das kompetitive Verhältnis zueinander bleibt damit prinzipiell erhalten. Konkrete Anwendungen dieser Philosophie lassen sich in zahlreichen Beispielen gerade auch aus der jüngeren Zeit finden.

Wettbewerber sind als Partner deshalb attraktiv, weil sie – in derselben Branche tätig – über eine kompatible Ressourcenausstattung verfügen sowie einen ähnlich gelagerten Wissensbedarf aufweisen. Umstritten ist allerdings, ob der jeweilige Partner über komplementäre oder über identische Grundkenntnisse verfügen sollte. Als Vertreter des Komplementärpostulats könnte man argumentieren, eine strategische Allianz mache unter Lernaspekten nur dann Sinn, wenn man von dem Kooperationspartner auch tatsächlich etwas

lernen kann, d. h. dieser besondere Kenntnisse und Erfahrungen einzubringen hat, die dem eigenen Unternehmen fehlen. Vertreter des Identitätspostulats führen hingegen den aus der Physik bekannten Effekt der kritischen Masse ins Feld: Wirkliche Wissenssprünge sind demnach nur möglich, wenn die Kooperation mit einer ausreichend breiten Ausgangsbasis startet. Man spricht in diesem Fall anschaulich von Critical-Mass-Allianzen [3].

Dieser in der Vergangenheit kaum beachtete Allianztyp will gleichartige Kompetenzen verbinden, um letztendlich einen pfadabhängigen kollektiven Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Erst durch eine kumulative Erhöhung des intellektuellen Ausgangsniveaus vermag man also die Grenzen der bisherigen Leistungsfähigkeit zu erreichen bzw. in neue Leistungsdimensionen vorzudringen. Die Folge ist: Die Partner lernen miteinander. Es handelt sich somit um eine Wissenskoppelung (Knowledge Link). Forschungsk Kooperationen zwischen zwei Halbleiterproduzenten zur kollektiven Entwicklung einer radikal neuartigen Chip-Generation mögen ein Beispiel für diesen Kooperationstyp sein. Ein anderes Beispiel sind die in der Physik üblichen Lehrstuhl-Cluster an physikalischen Fakultäten. So haben im Zweiten Weltkrieg sowohl die USA als auch das Deutsche Reich ihre Spitzenphysiker zur Entwicklung der Atombombe zusammengezogen (in Deutschland u. a. Max Planck, Otto Hahn, Werner Heisenberg).

Dagegen führt die Bündelung von komplementären Fähigkeiten zu einem gänzlich anderen Bündnistyp. Dies wird anhand einer Allianz im Telekommunikationsbereich zwischen Sony und Siemens deutlich: Siemens suchte in den 90er Jahren einen Partner bei der Entwicklung des Handys S4. Die Münchner wollten ein leistungsfähiges und zugleich betont leichtes Gerät auf den Markt bringen und benötigten hierfür einen extra starken und kleinen Akku. Nur Sony verfügte seinerzeit über so genannte Lithium-Ionen-Akkus, die in Camcordern bereits mit Erfolg eingesetzt wurden. Da die Japaner ihrerseits möglichst schnell ein attraktives Handy benötigten, um den Eintritt in den

Allianzpartner	Allianzzweck
Lufthansa/SAS/Air Canada/United Airlines/Lauda Air u. a. (Star Alliance)	Routenplanung, gemeinsamer Counter-Betrieb, logistische Unterstützung, Einkaufsvorteile
Opel/Fiat	Austausch Dieselmotoren, Getriebe/Antriebsstränge
Kirch-Gruppe/Bertelsmann	Förderung des Geschäftes mit Pay-TV und Decodern
Coca-Cola/Nestlé	Kombination von Vertriebsstärke und Know-how bezüglich löslicher Heißgetränke zur Markterschließung Japans
IBM/Apple/Motorola	Software- und Prozessorenentwicklung als Gegenmacht zu Microsoft und Intel
IBM/Infineon	Entwicklung einer neuen Chip-Generation (M-Ram)

*Einige Beispiele einflussreicher strategischer Allianzen aus den letzten Jahren*

damals schnell wachsenden GSM-Mobilfunkmarkt zu schaffen, ergänzten sich die Stärken und Schwächen beider Unternehmen auf das Günstigste.

Offensichtlich ging es hierbei weniger um das Erlernen von Partnerfähigkeiten – vielmehr war man bestrebt, bestehende Know-how-Lücken rasch zu schließen. Es handelt sich somit um eine Produktkoppelung (Product Link). Diese Strategie setzt unterschiedliche Stärken/Schwächen-Profile der Kooperationspartner voraus und dient dazu, zentrale Kompetenzdefizite wechselseitig auszugleichen. Auf diese Weise entstehen so genannte Closing-Gap-Allianzen. Ihr Hauptziel ist offensichtlich ein Geschwindigkeitsvorteil; dennoch ist ein bilaterales Lernen auch hier nicht ausgeschlossen. Möglicherweise versuchen die Partner – zunächst nur als Nebeneffekt – doch, die Fähigkeiten des jeweils Anderen zu verstehen, sodann in die eigene Wissensbasis einzupassen, eventuell intern weiterzuentwickeln und schließlich in der postkollaborativen Phase für sich allein zu nutzen. Closing-Gap-Allianzen entsprechen somit sowohl den Zeit- und Kostenzielen herkömmlicher Kooperationen, beinhalten aber eventuell auch einen gewissen Wissenszuwachs, wel-

cher indes nicht so sehr bei Endprodukten, sondern eher bei vorgelagerten Fähigkeiten ansetzt.

**Gefahren des kooperativen Lernens**

Interorganisationale Lernpartnerschaften begegnen in der Regel einem klassischen Zielkonflikt: Die verbündeten Unternehmen bleiben in anderen Geschäftsfeldern durchaus Konkurrenten. Hieraus ergibt sich in der Praxis häufig ein ausgesprochen gefährliches Learning Race, d.h. ein Wettrennen um schnelleres und tiefgründigeres Erlernen der Partnerfähigkeiten [4]. Das Unternehmen, welches schneller und nachhaltiger lernt als sein Partner, wird am Ende als Sieger aus der Allianz hervorgehen. Somit entsteht letztlich eine geradezu schizophrene Situation: Selbständige Wettbewerber täuschen wertvolle Erfahrungen aus; sie wollen aber am erfolgskritischen Wissen ihres Gegenübers partizipieren, ohne selbst zuviel sensibles Wissen preiszugeben. Wird ein derartiges Verhalten überbetont, dann kommt es sehr schnell zu Misstrauen zwischen den Partnern, zu mehr oder weniger bewusster Leistungszurückhaltung und damit am Ende zum Scheitern der Allianz.

Gefordert ist von daher nicht nur eine äußerst schwierige Balance zwischen betrieblichem Wissenserwerb und betrieblichem Wissensschutz, sondern zugleich eine Erhöhung der eigenen Lerneffizienz bei gleichzeitigem Vertrauensaufbau. Vertrauen stellt eine Vorleistung dar, eine Art Investition, durch die sozialer Input in eine Beziehung – hoffentlich – später einen höheren Output hervorbringt. Ein besonderes Vertrauensverhältnis muss speziell in Critical-Mass-Allianzen entstehen. Dies ist aufgrund der tendenziell längeren Lebensdauer dieser Kooperationsform zwar einerseits eher möglich, aufgrund der besonderen Charakteristik der Kombination gleichartigen Wissens andererseits aber auch besonders heikel.

Wichtig ist dabei die Art der ausgetauschten Fähigkeiten: Explizites Wissen ist schriftlich kodifizierbar, man

Unternehmen gemacht, die in die Joint Ventures mit ihren japanischen Partnern vor allem relativ gut formalisierbares Marktwissen einbrachten, wohingegen die japanischen Partnerunternehmen in erster Linie komplexes, weil auf den speziell asiatischen Kontext bezogenes Know-how bereitstellten (z.B. hinsichtlich der Fertigungsorganisation).

Wenngleich kompetenzbasierte Allianzen zwischen Wettbewerbern eine zunehmend gebräuchliche Option im unternehmerischen Strategieportfolio sind, gibt es letztlich doch unkompliziertere Formen des betrieblichen Wissenserwerbs. Unter dem Gesichtspunkt des drohenden Kompetenzabflusses problematisch sind darüber hinaus auch Bündnisse, die universale Fähigkeiten und Technologien outsourcen oder sehr wissbegierigen Partnern langfristige Zulieferverträge ermöglichen. Häufig

allmählich verloren ging. Xerox' Strategie, auf die Eigenfertigung bestimmter Komponenten zu verzichten, führte schließlich dazu, dass später große Marktanteile an die nun auch Kopiergeräte herstellenden Japaner verloren wurden.

**Erfolgsfaktoren wissensbasierter Allianzen**

Der entscheidende Erfolgsfaktor in wissensbasierten Bündnissen ist letzten Endes die intellektuelle Aufnahme-fähigkeit (Absorptive Capacity) eines Unternehmens. Diese Größe bestimmt sowohl das innerbetriebliche als auch das interorganisationale Lernvermögen. Ihre konkrete Ausprägung hängt ganz wesentlich von der gegenwärtigen Wissensbasis des Unternehmens ab (z.B. von bestimmten Universalfähigkeiten wie Lesen, Denken, Archivieren oder der Kenntnis neuester technisch-wissenschaftlicher Zusammenhänge [6]). Die Absorptionsfähigkeit eines Unternehmens setzt sich insgesamt aus drei Komponenten zusammen: der eigenen Lernentschlossenheit (Intent), der Offenheit des Gegenübers (Transparenz) sowie dem eigentlichen geistigen Aufnahmevermögen (Receptivity) [4].

Im Sinne eines möglichst breiten Wissensstromes günstig wäre es demnach, wenn der eigene Wille zum Lernen hoch (beim Wettbewerber niedrig), die eigene Transparenz niedrig (die des Wettbewerbers hoch) und das eigene geistige Absorptionsvermögen gut (beim Wettbewerber schwach) entwickelt wären. Die jeweilige Ausprägung dieser Komponenten kann u.a. über die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter, eine assimilationsfähige Unternehmenskultur sowie ein wissensförderndes Anreizsystem beeinflusst werden. Neuere Untersuchungen zeigen allerdings, dass das organisationale Lernvermögen keine absolute Unternehmenseigenschaft ist, sondern vielmehr auch von den Eigenschaften des jeweiligen Lernpartners abhängt [7].

Speziell in Wissensallianzen muss das kooperationsbereite Unternehmen daher ein besonderes Augenmerk auf die Wahl seiner Bündnispartner legen.

**Closing-Gap-Allianzen**

**Kooperationsziel**

Kompetenzlücken wechselseitig schließen

**Lernphilosophie**

Lernen voneinander

**Arbeitsteilung**

selektive Übernahme von Teilfunktionen

**Kooperationsdauer**

zeitlich begrenzt

**Kooperationsverhalten**

eher offensiv

**Critical-Mass-Allianzen**

neue Kompetenzen aufbauen

Lernen miteinander

gemeinsame Erledigung aller Teilfunktionen

eher langfristig

eher defensiv

*Closing-Gap-Allianzen versus Critical-Mass-Allianzen*

kann es z.B. über Archive, Handbücher oder Verfahrensvorschriften transferieren. Implizites Wissen ist zumeist in den Köpfen der Experten verborgen und von diesen oft gar nicht explizierbar [5]. Vor diesem Hintergrund ergibt sich in Wissensallianzen ein Spannungsfeld zwischen der Kodifizierbarkeit betrieblicher Wissensbestände und deren Transferierbarkeit und Imitierbarkeit – je expliziter das in eine Lernallianz eingebrachte Wissen ist, um so leichter ist es für den Bündnispartner mit der Zeit zu entschlüsseln. Diese Erfahrung haben in den 80er Jahren viele US-amerikanische

wird dabei der spätere Anwendungsbereich des transferierten oder ausgelagerten Wissens unterschätzt; aus friedlichen Partnern werden so nicht selten angriffslustige Wettbewerber. Man denke z.B. an das Joint Venture zwischen General Motors und Toyota (NUMMI-Projekt), das den Japanern die nachhaltige Akklimatisierung in den USA ermöglichte, oder die einstige Closing-Gap-Partnerschaft zwischen Xerox und Canon. Letztere lieferten so lange optische Kernelemente für die damaligen Großkopierer von Xerox, bis deren Fähigkeit in diesem zentralen Bereich

Zur vorausschauenden Abschätzung der späteren Allianzentwicklung haben sich vor allem drei Merkmale bewährt: die Größe bzw. Marktstellung des Partners, seine spezifische Stärken/Schwächen-Konstellation, d.h. seine ureigene materielle und immaterielle Ressourcenbasis, sowie sein bisheriges Kooperationsverhalten bzw. sein grundsätzlicher Managementstil.

#### Fazit:

Insbesondere westliche Unternehmen traten in der Vergangenheit in Bündnisse ein, um Zeit oder Kosten zu sparen oder Marktrisiken zu vermeiden – neues eigenes Know-how zu erwerben war dabei meist zweitrangig. Das effektive Management von Wissenskoooperationen erfordert aber zuallererst die Kenntnis verschiedener Allianzformen mit samt der ihnen innewohnenden Vorzüge und Gefahren. Erst auf dieser Basis kann ein Partnerunternehmen gefunden und der Lernprozess so organisiert

werden, dass die gesetzten Lernziele erreicht werden, ohne zugleich langfristige an Wettbewerbskraft zu verlieren.

#### Literatur:

- [1] Pierer, H. von: Zwischen Konkurrenz und Kooperation: Erfahrungen aus der Praxis eines globalen Unternehmens. In: Engelhard, J./Sinz, E. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Wiesbaden 1999, S. 373-383.
- [2] Fritz, W./Oelsnitz, D. von der: Marketing. 3. Aufl. Stuttgart 2001.
- [3] Freiling, J.: Kompetenzorientierte Strategische Allianzen. In: io Management 6/1998, S. 23-29.
- [4] Hamel, G.: Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. In: Strategic Management Journal. Special Issue 1991, S. 83-103.
- [5] Oelsnitz, D. von der/Hahmann, M.: Wissensmanagement. Stuttgart 2003.
- [6] Cohen, W.M./Levinthal, D.A.: Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly 1990, S. 128-152.
- [7] Lane, P./Lubatkin, M.: Relative Absorptive

Capacity and Interorganizational Learning. In: Strategic Management Journal 5/1998, S. 461-477.



#### Der Autor:

Univ.-Professor Dr. Dietrich von der Oelsnitz ist Leiter des Fachgebiets Unternehmensführung an der Technischen Universität Ilmenau. Seine Forschungsgebiete sind Wissensmanagement und Kooperationen, Timingstrategien sowie organisationaler Wandel.

[oelsnitz@wissensmanagement.net](mailto:oelsnitz@wissensmanagement.net)

# 12. Europäischer Kongress für Bildungs- Informationstechnologie und Fachmesse

#### Wir bieten Ihnen

Podiumsdiskussionen und Workshops  
ca. 250 Referate aus Wirtschaft, Wissenschaft  
und Politik  
Fachmesse mit mehr als 300 internationalen  
Ausstellern  
und außerdem: Trainer-Symposium  
und 20. Europäisches Planspielforum

#### Die Highlights

E-Learning  
E-HR-Management  
Spezialthemen:  
Handel, Handwerk  
öffentliche Verwaltung, Sprache & Technik  
Touristik & Hotellerie, Medizin  
Banken & Versicherungen

LEARNTEC



EURO

2004

KARLSRUHE

Kongresszentrum Karlsruhe 10.-13. Februar

[www.learntec.de](http://www.learntec.de)

